Le prix aux entreprises : un dispositif de management, de reconnaissance et de communication : le cas de la région Lorraine

Jamila Ysati

▶ **To cite this version:**

Jamila Ysati. Le prix aux entreprises : un dispositif de management, de reconnaissance et de communication : le cas de la région Lorraine. domain_stic.soci. Université de Metz, 2004. Français. NNT : . tel-01750101v2

HAL Id: tel-01750101
https://theses.hal.science/tel-01750101v2

Submitted on 27 Jun 2006

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

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

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE - METZ
N° inv. 2004 0291
L/M 04/07
Loc

UNIVERSITÉ DE METZ
École doctorale
« Perspectives interculturelles : écrits, médias, espaces, sociétés »
Centre de recherche sur les médiations
(ÉA 3476)

LES PRIX AUX ENTREPRISES

UN DISPOSITIF DE MANAGEMENT, DE RECONNAISSANCE ET DE COMMUNICATION

Le cas de la région lorraine

Thèse pour le doctorat
en Sciences de l'information et de la communication

présentée et soutenue publiquement le 15 décembre 2004
par

Jamila YSATI

Directeur de thèse : M. Jacques WALTER
Professeur à l'université de Metz

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE METZ
031 536115 1

paul verlaine
université - metz
bibliothèques

AVERTISSEMENT

Cette thèse est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et disponible à l'ensemble de la communauté universitaire élargie.
Elle est soumise à la propriété intellectuelle de l'auteur au même titre que sa version papier. Ceci implique une obligation de citation, de référencement dans la rédaction de tous vos documents.
D'autre part, toutes contrefaçons, plagiats, reproductions illicites entraînent une poursuite pénale. Enfin, l'autorisaton de diffusion a été accordée jusqu' à nouvel ordre.

➢ Contact SCD Metz : daniel.michel@scd.univ-metz.fr

CPI articles L 122. 4
CPI articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

Ecrire au du doctorant : prénom.nom@.....fr

PPN 087204673

Université de Metz
École doctorale
« Perspectives interculturelles : écrits, médias, espaces, sociétés »
Centre de recherche sur les médiations
(ÉA 3476)

LES PRIX AUX ENTREPRISES

UN DISPOSITIF DE MANAGEMENT, DE RECONNAISSANCE ET DE COMMUNICATION

Le cas de la région lorraine

Thèse pour le doctorat
en sciences de l'information et de la communication

Présentée et soutenue publiquement le 15 décembre 2004

par

Jamila YSATI

Devant le Jury composé de :

Monsieur Mohamed BAYAD, Professeur des sciences de gestion à l'université Nancy 2.

Madame Béatrice FLEURY-VILATTE, Professeur des sciences de l'information et de la communication à l'université Nancy 2.

Monsieur Christian LE MOËNNE, Professeur des sciences de l'information et de la communication à l'université Rennes 2, Rapporteur.

Monsieur Stéphane OLIVESI, Professeur des sciences de l'information et de la communication de l'université Lyon 2, Rapporteur.

Monsieur Jacques WALTER, Professeur des sciences de l'information et de la communication à l'université de Metz, Directeur de thèse.

Je tiens à adresser ma gratitude et ma reconnaissance la plus sincère à ***Jacques Walter*** *qui a cru dans ce projet dès le début et acepté de le diriger. Sa disponibilté, son professionnalisme et sa rigueur ont été un véritable moteur pendant toutes ces années de recherche. Il a su me donner le goût de la recherche et m'a donné l'énergie et le courage qui ont rendu possible la rédaction de cette thèse.*

Merci aux collègues *membres du Centre de Recherche sur les Médiations (CREM) qui ont rendu fructueuses ces années de recherche à l'occasion, particulièrement, des séances de réflexion, de travail et de partage d'expériences.*

Merci aux professionnels *qui m'ont fait confiance et grâce auxquels ce travail a pu voir le jour.*

Merci à toute ma famille *pour l'amour et le soutien qu'elle m'a apportés et sans l'aide de laquelle rien n'aurait été possible.*

Merci à mes Amis, *nombreux, qui m'ont soutenue et aidée, chacun à sa façon, en me donnant constamment l'énergie et le courage d'aller plus loin.*

Merci enfin à mes Amis de ***Trans'Cultures*** *pour tous les moments de bonheur qu'ils m'ont offets.*

Sommaire

INTRODUCTION *12*

1 LE PRIX AUX ENTREPRISES, UN NOUVEL OUTIL *13*

2 UNE PROBLEMATIQUE DES PRIX AUX ENTREPRISES *16*

PREMIERE PARTIE

LE PRIX AUX ENTREPRISES :

APPROCHES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE *23*

CHAPITRE 1

DEFINITIONS DES PRIX *24*

1. LE PRIX EN GENERAL *25*

2. LES PRIX AUX ENTREPRISES *28*

CHAPITRE 2

RECHERCHE DE CADRES CONCEPTUELS *32*

1. L'ETAT DES LIEUX DE LA RECHERCHE *33*

1.1. DESINTERET DE LA RECHERCHE FRANCOPHONE POUR LES PRIX AUX ENTREPRISES *35*

1.2. ÉLEMENTS DE REFLEXION TIRÉS DE LA RECHERCHE ANGLO-SAXONNE *39*

2. ÉLEMENTS DE THEORISATION *41*

2.1. LE PRIX COMME PROCESSUS DE DECISION : LA THEORISATION CONSTRUCTIVISTE *41*

2.2. LE PRIX COMME OUTIL DE MÉDIATION : LA CONSTRUCTION INTERACTIVE DU SENS *46*

2.3. LE PRIX COMME ÉNONCE PERFORMATIF : LA THEORISATION AUSTINIENNE *51*

2.4. LE PRIX COMME DON SYMBOLIQUE *53*

CHAPITRE 3

APPROCHE METHODOLOGIQUE *57*

1. PREMIERES RECHERCHES D'INFORMATIONS *58*

1.1. INFORMATIONS RECUEILLIES AUPRES DES ORGANISATEURS *59*

1.2. INFORMATIONS RECUEILLIES AUPRES DES MÉDIAS *60*

2. LA PREMIERE DEMARCHE : INFORMATIONS RECUEILLIES AUPRES DES ENTREPRISES LAUREATES *62*

2.1. LES ENTRETIENS INFORMELS *62*

2.2. L'ENQUETE TELEPHONIQUE *62*

2.3. LES ENVOIS D'E-MAILS *66*

2.4. LES ENTRETIENS APPROFONDIS 66
2.4.1. Les chefs d'entreprise 66
2.4.2. Les employés 67

3. LA SECONDE ENQUETE : LES ANCIENS LAUREATS 67

DEUXIEME PARTIE

LE PRIX AUX ENTREPRISES : APPROCHE HISTORIQUE 69

CHAPITRE 1

APPROCHE HISTORIQUE DES PRIX LIES AUX ENTREPRISES 70

1. LES PRIX DANS L'ENTREPRISE 71
1.1. LES PRIX AUX EMPLOYES : PREMIERE FORME DE PRIX DANS L'HISTOIRE DES PRIX EN LORRAINE 71
1.2. LES PRIX AUX PRODUITS : DEUXIEME FORME DES PRIX DANS L'HISTOIRE DES PRIX 75

CHAPITRE 2

LES PRIX AUX ENTREPRISES 78

1. LES PRIX LORRAINS NE SONT PAS DES PRIX ENDOGENES 83
1.1. LE PREMIER PRIX AUX ENTREPRISES DE L'HISTOIRE : LE PRIX JAPONAIS DEMING 83
1.2. LE PRIX AMÉRICAIN MALCOLM BALDRIGE OU THE MALCOLM BALDRIGE QUALITY AWARD 90
1.3. LES PRIX EUROPÉEN ET FRANÇAIS DE LA QUALITE 98

2. LES PRIX AUX ENTREPRISES EN LORRAINE 106
2.1. LES PREMIERS PRIX LORRAINS 107
2.2. LE PRIX LORRAIN DE LA QUALITE : PERFORMANCE ET PROGRES EN LORRAINE 108
2.3. L'ESSOUFFLEMENT DU MOUVEMENT EN FAVEUR DE LA QUALITE : VERS DE NOUVEAUX PRIX LORRAINS 112
2.3.1. Le mouvement pour la qualité et ses phases 113
2.3.2. Les normes 118
2.3.3. La certification 121
2.3.4. Les buts escomptés : la performance et l'excellence 122
2.3.5. Les critiques adressées récemment au Mouvement en faveur de la qualité 127
2.4. LES PRIX DE L'ENVIRONNEMENT 141
2.5. LES PRIX DU DEVELOPPEMENT DURABLE 145
2.5.1. Un thème né hors des entreprises 146
2.5.2. Une réticence légitime chez les chefs d'entreprise 147
2.5.3. Néanmoins une diffusion lente des nouvelles valeurs dans certaines entreprises 149
2.5.4. Un marché nouveau pour les organismes certificateurs avec la recherche de nouvelles « normes » 150
2.6. VERS DE NOUVEAUX PRIX POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE 152
2.6.1. De nouveaux critères dans des prix existants 152
2.6.2. Les critiques anticipées de nouveaux prix centrés sur le concept du développement durable 156
2.7. LES PRIX DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE 160
2.7.1. Une nouvelle signification, toujours ambiguë, du développement durable : la responsabilité sociale de l'entreprise 160
2.7.2. Les premières tentatives de création de normes de responsabilité 162
2.7.3. L'engouement des organismes certificateurs ou notateurs 164

2.7.4. Les tout premiers prix liés à la responsabilité sociale 166
2.7.5. Critique de ces nouveaux prix 167
2.8. D'EVENTUELS PRIX FUTURS 167

TROISIEME PARTIE

LE PRIX COMME PROCESSUS DE CHOIX DU LAUREAT 170

CHAPITRE 1

L'ORGANISATEUR DU PRIX INITIATEUR

D'UNE RECONNAISSANCE PLURIELLE 177

1. L'ORGANISATEUR DU PRIX, COORDINATEUR DES OPERATIONS 178
1.1. DÉFINITION DE L'ORGANISATEUR 178
1.2. LA QUESTION DE L'OUVERTURE A L'OBSERVATEUR EXTERIEUR 180
1.3. LES MOTIVATIONS ET LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATEUR 182
1.3.1. Les motivations revendiquées 182
1.3.2. Les motivations invisibles 187
1.4. LA LEGITIMITE DE L'ORGANISATEUR 190
1.5. LE TRAVAIL PROPRE DE L'ORGANISATEUR 192

2. LES TROIS GROUPES DE PARTENAIRES DES ORGANISATEURS 195
2.1. LES PROFESSIONNELS ORIGINAIRES DES MILIEUX INDUSTRIELS 195
2.2. LES REPRESENTANTS DES ORGANES POLITIQUES, NATIONAUX OU REGIONAUX, ET DES COLLECTIVITES LOCALES 196
2.3. LES JOURNALISTES 196

CHAPITRE 2

JURY ET JURES

PROFESSIONNELS ET NON-PROFESSIONNELS 197

1. POURQUOI UN JURY DISTINCT DE L'ORGANISATEUR ? 199
1.1 LES PRIX SANS JURY 199
1.1.1 Un cas atypique : le prix de la Société industrielle de l'Est 199
1.2 LES PRIX AVEC JURY 201

2. LA FORMATION DU JURY : ROLES EFFECTIFS ET ROLES SYMBOLIQUES 203
2.1. LE DEVENIR EXPERT 204
2.2 LES NON EXPERTS 208
2.2.1 Les politiques 208
2.2.2 Les représentants de la presse 209
2.3 RENDRE COHERENT UN GROUPE INCOHERENT 209
2.4 SELON QUELS CRITERES JUGERA-T-ON ULTERIEUREMENT ? 210
2.4.1 Les critères explicites 210
2.4.2 Les critères implicites 211

CHAPITRE 3

CANDIDATS ET NON-CANDIDATS 212

1. LES CANDIDATS 213
1.1 À QUI S'ADRESSE L'ORGANISATEUR ? 213
1.1.1 Le prix récompense actuellement un homme,

on s'adresse donc à un homme 214
1.1.2 Le prix pourrait aussi s'adresser à l'entreprise considérée comme une totalité 217
1.2 LES MOTIVATIONS DES CANDIDATS *218*
1.2.1. Les motivations avouables 218
1.2.2 Les motivations inavouables 220
1.3 LE PARCOURS DU COMBATTANT DU CANDIDAT *221*
1.3.1 Les épreuves du candidat 221
2. LES NON-CANDIDATS *222*
2.1. DEUX TYPES DE NON-CANDIDATS *222*
2.2. LES MOTIVATIONS DES NON-CANDIDATS QUI REFUSENT DE CANDIDATER *223*

CHAPITRE 4

LE PROCESSUS DE CHOIX ET DE DECISION *226*

1. LES ACTEURS ET LEURS ROLES *227*

2. LES ETAPES DE LA DEMARCHE DE DECISION *229*

3. ELEMENTS ACTIFS DES JURYS ET « ACTEURS » PASSIFS *231*
3.1. LES JURES ACTIFS *231*
3.2. LES JURES PASSIFS *231*

4. LES LISTES DE CANDIDATS, PREMIERES ESCARMOUCHES *231*
4.1. LES CANDIDATS QUI SE PROPOSENT *232*
4.1.1. Le cas le plus courant : le candidat à un seul prix 232
4.1.2. Le multi-candidat 234
4.2. LES CANDIDATS QUI SONT PROPOSES *236*
LES CANDIDATS QUI S'IMPOSENT *236*

5. LES CRITERES DE L'ORGANISATEUR ET LEUR DEVENIR *241*
5.1. QUE FAIRE DES CRITERES EXPLICITES ? *243*
5.1.1. Concours de la qualité 243
5.1.2. Autres concours 246

6. LA DECISION FINALE ET LES SEANCES DE RESTITUTION *250*

7. LE REFUS DU PRIX PAR LE LAUREAT *254*

QUATRIEME PARTIE

LE PRIX COMME OUTIL DE COMMUNICATION *266*

1. QUELLE COMMUNICATION POUR LES PRIX ? *267*

2. LE DOUBLE MESSAGE : MESSAGE APPARENT LOCAL ET MESSAGE VIRTUEL GLOBAL OU MEDIATISATION/MEDIATION *269*

CHAPITRE 1

LES ROLES DANS LA CEREMONIE DES PRIX *272*

1. LA CEREMONIE DE LA REMISE DU PRIX : MISE EN SCENE DE LA RECONNAISSANCE RECIPROQUE *274*

2. LA REMISE DU PRIX : RITE SANS MYTHE ? *279*

3. LES ROLES DANS LA CEREMONIE DE REMISE DU PRIX 284
3.1. L'ORGANISATEUR 284
3.2. LE MAITRE DE CEREMONIE 284
3.3. LES PARTENAIRES DE L'ORGANISATEUR 284
3.4. LES GARDIENS DE LA MEMOIRE 286
3.5. LES ANCIENS CANDIDATS ET LES NON LAUREATS 286
3.6. LE PUBLIC 287
4. LE LAUREAT ET LA REMISE DU PRIX 287

CHAPITRE 2
PRIX ET MEDIATISATION 293
1. LE PRIX, OUTIL DE COMMUNICATION POUR L'ORGANISATEUR 294
2. LE PRIX, OUTIL DE COMMUNICATION POUR LE LAUREAT 297
2.1. LE PRIX DANS LA COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE 298
2.2. LE PRIX DANS LA COMMUNICATION EXTERNE DE L'ENTREPRISE 299
3. LES PRIX, OUTIL DE COMMUNICATION POUR LES MEDIAS 310
3.1. LES JOURNALISTES DANS L'ORGANISATION DU PRIX 315
3.2. LES JOURNALISTES, ORGANISATEURS DE PRIX 317

CHAPITRE 3
COMMENT MEURT UN PRIX ? 320
LE CAS DE PERFORMANCE LORRAINE 320
1. UN PRIX CREE PAR UN JOURNALISTE 321
2. LA REPRISE PAR L'ILP 324
2.1. LES CRITERES DE SELECTION DE PERFORMANCE LORRAINE 325
2.2. LE PROCESSUS DE SELECTION DE PERFORMANCE LORRAINE 326
2.3. LE JURY ET LES MODALITES DE SES PRISES DE DECISION 326
3. LA TROISIEME MORT (PROVISOIRE ?) DU PRIX 327

CHAPITRE 4
LE PRIX, OUTIL DE MEDIATION NORMATIVE 334

CONCLUSION 343
1. LE PREMIER PARADIGME : LE PRIX COMME RELATION DYADIQUE LOCALE 344
1.1. LES TROIS DOXAS DE L'ENQUETE 344
1.2. LES CONFLITS ENTRE DOXAS 345
1.3. PREMIERES HYPOTHESES ET PREMIERS RESULTATS 349
2. LE DEUXIEME PARADIGME : LE PRIX DANS LES RELATIONS CENTRE-PERIPHERIE 351
2.1. MINTZBERG ET LES INCERTITUDES SUR LES FONCTIONS DU PRIX : LA SCIENCE CONTRE LES DOXAS 351

2.2. LE NOUVEAU MODELE DU PRIX COMME MEDIATION DANS LE PROCES DE MONDIALISATION *356*
2.2.1. Une rupture épistémologique : nouveau cadre et nouvelles hypothèses **357**
2.2.2. Nouveaux outils intellectuels et modification du schéma canonique de la communication **359**

SOURCES DOCUMENTAIRES *362*
1. ÉLEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES *362*
2. ADRESSES ELECTRONIQUES DE SITES CONSULTES *375*
3 DICTIONNAIRES *375*

ANNEXES

Abréviations/Sigles utilisés

EQA	*European Quality Award*
AFNOR	Association française de normalisation
AFQ	Association française des qualiticiens
AFAQ	Association française de l'assurance qualité
AFNOR	Association française de normalisation
BPL	Banque Populaire de Lorraine
BPLC	Banque Populaire de Lorraine-Champagne
CCI	Chambre de Commerce et d'industrie
CJD	Centre des jeunes dirigeants
CRCIL	Chambre régionale du commerce et d'industrie de Lorraine
CWQC	*Company Wide Quality Control*
DRIRE	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et l'environnement
EFQM	*European Foundation for Quality Management*
FDA	*Food and Drug Administration*
IDIL	Institut de développement et d'initiatives lorraines
ILP	Institut lorrain de participation
INPI	Institut national de la propriété industrielle (ou intellectuelle)
ISA	*International standardization Associations*
ISO	*International Standardization Organization*
JCEF	Jeune Chambre économique française
JUSE	*Japanese Union for Scientists and Engineers*
MFQ	Mouvement français pour la qualité
MQT	Management par la qualité totale
MRCE	Mission régionale pour la création d'entreprise
NIST	*National Institute for Standards and Technology*
NRE	Nouvelles régulations économiques
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ORSE	Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises
PFQ	Prix français pour la qualité
PL	Performance Lorraine
PPL	Performance et Progrès en Lorraine
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SIE	Société Industrielle de l'Est
TQM	*Total Quality Management*
UNESCO	*United International for Education, Science and Culture Organisation*
WWF	*World Wide Fund for Nature*

INTRODUCTION

Les Sciences de l'Information et de la Communication sont nées de l'apparition de nouvelles formes de médiation qui rendent possibles des questionnements originaux, en particulier sur les usages de ces nouveaux outils, ce qui permet de voir, de façon relativement nouvelle, les anciens outils de communication. C'est ainsi que les théoriciens de l'École *Palo Alto* introduisent des notions nouvelles comme celle de « communication paradoxale » ou de « double lien » (*double bind*) qui vont révéler leur fécondité dans des domaines très divers. Régis Debray (1991) propose également d'opposer les transmissions de valeurs aux communications dans l'espace, qui ne se réduisent pas, selon lui, à la seule transmission d'informations, car il faut quelque chose de plus pour que le contenu du message soit assimilé et compris.

1. Le prix aux entreprises, un nouvel outil

Un outil « nouveau » de communication est le « prix aux entreprises ». Ainsi, on peut apprendre, en septembre 2004, l'existence dans le Grand Est de la France d'un *Grand prix de l'entrepreneur* à travers des pages publicitaires qui informent de son existence depuis 1993. On apprend que « le Grand Prix de l'Entrepreneur honore chaque année les dirigeants les plus performants de France. Pour sa douzième édition, Ernst & Young et le magazine *L'Entreprise* vont une nouvelle fois distinguer des femmes et des hommes au parcours exceptionnel ».

Première surprise : ce « Grand prix » n'est pas connu bien qu'il prétende exister depuis 1993. Ce qui signifie que la presse régionale n'en a jamais fait mention. D'où, au passage, la nécessité du recours à la publicité (de l'hebdomadaire national *L'Express*) pour qu'il puisse apparaître. Le prix aurait été « dévoilé » le jeudi 9 septembre 2004 à Strasbourg. Or, ni la presse régionale, ni *L'Express* n'en feront mention. Il faudra se référer au journal *L'Entreprise* ou à deux autres médias partenaires de ce prix, *LCI* et *Radio Classique* pour avoir connaissance des lauréats. Pourquoi la presse refuse-t-elle de communiquer à propos de ce type de prix ? Est-

ce seulement parce que les patrons de presse considèrent que les organisateurs de prix, parfois les lauréats, sont suffisamment riches pour pouvoir se payer de la publicité ? Ou y a-t-il des raisons plus profondes de ce silence ? En particulier, l'organisateur du prix souhaite-t-il vraiment que celui-ci soit médiatisé ?

Comment les « dirigeants les plus performants » ont-ils été sélectionnés ? On n'en sait rigoureusement rien. On apprend seulement que leurs noms seront « dévoilés », ce qui suppose qu'ils étaient déjà connus antérieurement et, d'autre part, « les lauréats nationaux seront mis à l'honneur lors d'une soirée à Paris le mardi 19 octobre ». Les deux fonctions des organisateurs sont donc de « dévoiler des noms » puis de « mettre à l'honneur » des personnes promues « lauréates ».

Justement y aura-t-il autant de femmes que d'hommes, comme on semble l'annoncer[1], ou continuera-t-on à ne voir quasiment que des hommes parmi les lauréats ? Une première question se pose. Quels ont été les critères de ceux qui ont pris la décision ? Comment être certain que, parmi les lauréats, il n'y aura pas de clients d'Ernst & Young ou des autres partenaires du prix comme la Banque Fortis ou les sociétés IBM, Orange ou SAP ? Car, si c'était le cas, que vaudrait le prix et quelle serait sa réelle signification ? Pourquoi ensuite l'organisateur du prix limite-t-il le choix de « l'entrepreneur de l'année » à trois secteurs seulement avec ses prix Distribution et Services, Industrie, Communication et Technologies de l'Information ?

Pourquoi souhaite-t-il, au risque de brouiller le message qu'il semble vouloir faire passer, décerner aussi *le Prix de l'Entreprise d'Avenir* qui « récompensera une entreprise âgée au maximum de cinq ans, avec un chiffre d'affaires supérieur à 1 million d'euros et qui a réalisé une croissance sur son dernier exercice (2003) » ? Pourquoi, dans ce cas, récompenser une entreprise et non un entrepreneur ? Et que veut dire enfin le « Prix de l'Esprit d'entreprise » qui « sera remis à une personne physique qui, par ses qualités et son action, favorise le développement de l'esprit entrepreneurial en France » ?

---

[1] Le 21 septembre 2004, une femme, la vice-présidente de la Communauté d'agglomération de Metz métropole (CA2M), est intervenue lors de « la fête des lauréats » organisée par Lorraine Entreprendre à Metz pour signaler que, parmi tous les lauréats (12 hommes), il n'y avait aucune femme chef d'entreprise. Ces lauréats, en plus du (ou des) prix dont ils avaient déjà bénéficié, qu'il(s) ait (aient) été décerné(s) par Promotech ou d'autres organisateurs, reçoivent de Lorraine Entreprendre un prix symbolique et surtout un prêt d'honneur, sans qu'ils aient à fournir de garantie, en plus d'un soutien technique pour leurs projets.

Aujourd'hui, de nombreuses professions organisent des prix, c'est également le cas de plusieurs salons[2]. Aussi le phénomène du prix est-il devenu relativement fréquent puisqu'il est mentionné plusieurs fois dans l'année à propos de récompenses diverses, pour ne rien dire des centaines de prix qui existent en dehors du domaine de l'économie[3]. On peut cependant faire une remarque préalable. Cette présence des prix contraste avec une opacité quasiment totale concernant la manière par laquelle ils sont décernés. Ce silence, en général, n'est pas perçu. Ce qui prévaut, ce sont les messages lus que nous venons de reproduire.

On peut certes recevoir de tels messages sans se poser de question. On peut alors trouver sympathique la volonté de promouvoir l'esprit d'entreprise, c'est-à-dire de transmettre des valeurs. C'est là le discours le plus courant sur les prix. C'est celui qu'on trouve habituellement dans la presse. Dans un article récent[4], on peut lire que, désormais, les prix, nombreux et variés, se présentent comme étant un fait banal du monde économique moderne. En effet, ces prix professionnels se comptent dorénavant par centaines selon le rédacteur de l'article en question. Ces prix seraient, selon lui, « une promotion à moindre coût qui peut rapporter gros ». Et, pour les obtenir, les dirigeants d'entreprise seraient prêts à faire des efforts. On pourrait effectivement croire, *a priori*, que les retombées de ces prix sont loin d'être négligeables. Encore faudrait-il le vérifier avec précision. De même, on peut penser que la quête d'un prix signifierait chez l'entrepreneur qui la décide la « volonté d'améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise, de motiver le personnel, de stimuler le réseau de distribution ou les ventes, d'obtenir une reconnaissance qui permettra de dénicher plus facilement un financement... Tout est possible » (Brillet, 2002 : 62).

Mais qu'en est-il vraiment de cette multifonctionnalité supposée des prix ? C'est ce « tout est possible » que nous tenterons d'interroger dans ce travail de recherche. Car les effets du prix peuvent dépasser de très loin le seul cadre interne de l'entreprise récompensée, comme

---

[2] L'Association française des foires et salons établit actuellement leur nombre à environ 200 pour la France. 197 selon les sites http://www.foiresalon.com et http://www.foiresaloncongres.com. La mise à jour de ces sites est incertaine car ils ne tiennent compte que des salons qui ont lieu sur une année, alors que certains salons peuvent avoir lieu tous les deux ou trois ans. Actuellement en France, un prix est décerné dans chaque salon professionnel.

[3] Il n'est pas possible d'éviter une redondance dans l'emploi du terme de « prix » car il n'a pas de véritable synonymes dans la langue française, les mots récompenses, *a fortiori*, trophée, diplôme, médaille ou coupe, ne sont pas nécessairement des éléments de prix. Quant au terme « Oscar », c'est une marque déposée américaine.

[4] Article paru dans *Le Nouvel Economiste* du 05/05/02 : *Les entreprises chassent les trophées* (Brillet : 62)

le croit *a priori* ce journaliste. On peut justifier cette idée. Dans l'exemple de départ, on trouve mentionnée dans *L'Express* l'annonce de cérémonies du *Grand Prix de l'Entrepreneur*. Mais ce même journal ne donnera jamais les noms des entreprises récompensées. Puisqu'ils ne sont pas révélés dans l'hebdomadaire qui fait de la publicité pour le compte des organisateurs du prix, on peut légitimement penser qu'ils sont, en réalité, sans aucune importance et que la cérémonie finale importe peu. Il suffit de faire savoir que la société Ernst & Young, co-organisatrice dudit prix, s'intéresse à l'esprit d'entreprise. Et par la page entière de publicité achetée, ce message est bien passé. Dans ce cas, ne s'agit-il pas seulement de publicité déguisée pour un cabinet d'audit en mal de clients ? Dès lors, les questions se bousculent.

Le prix aux entreprises est l'un de ces objets nouveaux qui peut être proposé aux spécialistes des sciences de l'information et de la communication comme ils pourraient l'être à bien d'autres spécialistes de diverses sciences humaines. Ce nouveau type de prix pose immédiatement la question des raisons de son apparition et de sa diffusion, de ses formes successives dans l'histoire, mais aussi et surtout de ses usages sociaux, de ses enjeux de pouvoir et des stratégies des acteurs concernés. L'ensemble de notre réflexion va donc s'articuler autour de deux axes principaux. D'abord, comment prépare-t-on le choix des entreprises qui seront primées ? Ensuite, nous nous interrogerons à propos de l'organisation des cérémonies de distribution des prix.

1. Une problématique des prix aux entreprises

Ces réflexions préalables permettent de développer une problématique générale des prix. On peut se demander, tout d'abord, comment on peut avoir l'idée de donner des prix. Cela entraînera une première série de questions relatives à l'espace choisi pour donner les prix. Si le prix ne porte que sur une zone trop étroite, sa validité est réduite, voire nulle. Plus la taille de la zone étudiée est importante, plus le prix est significatif. Toutefois, si la zone de référence se réduit à une région, on peut s'interroger sur le sens d'un tel choix. Il en sera de même si la zone de référence n'est qu'une région comme la Lorraine. Comme il n'existe certainement pas de culture lorraine, au sens anthropologique du terme, qui soit visible dans les cultures d'entreprises de cette zone géographique, on peut se demander pourquoi les organisateurs de

prix aux entreprises choisissent un tel référentiel spatial. En particulier, on peut se demander s'il s'agit de donner des prix aux entreprises ou à la Région qui a pu renaître grâce aux lois Deferre de décentralisation.

C'est cette question, au demeurant curieuse, du choix du référentiel spatial qui a fait que nous avons choisi de n'étudier les prix aux entreprises que dans ce cadre spatial de la Lorraine. Celui-ci pourrait être effectivement dénué de sens, d'autant plus que plusieurs prix ne concernent même pas, contrairement à leurs prétentions, la Région lorraine, mais seulement un sous-secteur des entreprises dans cette Région. Cette limitation de la recherche a été, initialement, liée à un désir d'exhaustivité. Malgré tout, il nous est arrivé de découvrir en septembre 2004 un *Grand Prix de l'Entrepreneur* censé exister dans la région du Grand Est, qui comprend donc la Lorraine, depuis 1993. Que signifie cet « oubli » ? Y aurait-il des prix décernés dans la plus complète clandestinité ? Ou, plus simplement, ce prix a-t-il existé ailleurs depuis 1993 et seulement depuis cette année en Lorraine ?

Il faut préciser que les prix qui concernent indirectement la Lorraine, car ils prennent des référentiels spatiaux beaucoup plus larges, ne seront pas analysés dans cette recherche.

Dans la **première partie** de ce travail, nous aborderons la question de la définition des prix aux entreprises en soulignant que nous nous sommes particulièrement intéressée, par la suite, aux entreprises de taille moyenne et non aux micro-entreprises bien que nous ayons aussi examiné la question des entreprises artisanales. On verra alors que les prix aux entreprises de taille moyenne n'ont pas les mêmes enjeux et ne posent pas les mêmes problèmes s'il s'agit de classement opérés par la presse et de la proclamation d'une entreprise unique comme lauréate de l'année. Nous présenterons ensuite les outils actuellement disponibles, ce qui pourrait donner l'impression d'un patchwork. Cela peut néanmoins se comprendre. Il s'agit icxi d'un travail fondateur pour lequel il n'existe pas de recherches antérieures capables de préciser ou de baliser la réflexion. Nous avons donc évité de proposer une pensée linéaire qui aurait eu comme inconvénient de limiter ensuite la réflexion, même si nous n'avons examiné réellement que certains aspects des prix par la suite. À la place, nous proposons donc une réflexion en réseau dans le cadre d'un hypertexte essayant de saisir au moins les curiosités actuelles en entrouvrant des portes pour celles qui pourraient surgir dans le futur. La structuration du savoir se fera naturellement par la suite comme elle sera présente immédiatement après cette

présentation d'outils possibles dans les trois autres parties de ce texte. Cette fragmentation, contrôlée et donc étrangère aux errements possibles dans les labyrinthes du cyberespace, témoigne d'approches multiples possibles. Elle n'est donc que provisoire et n'exclut nullement la pensée formelle qui apparaîtra d'ailleurs ensuite. Nous signalerons, pour terminer cette première partie, que nos analyses ultérieures s'appuient sur une longue observation-participation auprès de cinq organisateurs de prix aux entreprises et auprès de quelques organisateurs de prix à la création d'entreprise. Cela a donné lieu à une enquête spécifique et à des entretiens qui seront exploités tout au long de ce travail de recherche.

Dans la **deuxième partie**, nous nous demanderons si les prix en Lorraine sont liés à un type de management particulier. Sont-ils nés dans cette région d'une demande locale spécifique ou sont-ils des emprunts culturels ? Que signifie, dans ce cas, cette forme nouvelle d'acculturation ? Pour répondre à ces questions, nous devons d'abord nous demander ce que les prix signifient pour les formes actuelles de gestion et de management observées en Lorraine. A-t-on vraiment besoin des prix pour déterminer qui est performant ? Cela voudrait-il dire que le marché ne remplit plus sa fonction traditionnelle dans la forme actuelle de capitalisme ? Est-ce parce que le marché serait devenu silencieux qu'on a besoin du discours de l'organisateur des prix ? Ou est-ce parce que les banques seraient devenues aveugles qu'elles ont besoin des créateurs des prix ?

Ce sont là les premières questions qui apparaîtront. Pour y répondre, il sera nécessaire de donner quelques éléments d'une histoire des prix en Lorraine afin d'éclairer la situation qui prévaut durant la période présente.

Dans la **troisième partie,** on verra comment on sélectionne réellement les futurs lauréats.

Qui sont les acteurs des prix ? Si on cherche à analyser comment le prix se construit, on est mis en face d'un monde aux acteurs multiples, les entreprises qu'elles soient les concurrentes qui n'ont pas concouru, celles qui ont concouru et qui n'ont pas été sélectionnées ou l'entreprise primée, l'organisateur du prix et les médias, et au moins chacun des trois principaux intervenants, se conçoit comme étant à l'origine de la reconnaissance[5]. Il existe donc, dans les prix une interdépendance entre au moins trois groupes d'acteurs. De plus, il ne

[5] Le numéro 6 (1996) de la revue *Recherches en communication* a été consacré au thème de la reconnaissance, Université catholique de Louvain, 260 p. Divers contributeurs de cette revue seront cités ultérieurement dans ce travail.

faut pas oublier les partenaires de l'organisateur qui financent le prix ou donnent des services sans lesquels le prix n'existerait pas. Ce sont eux qui font du prix un événement médiatique qui a des enjeux économiques.

Puisqu'on prétend découvrir les entreprises les plus performantes, comment fait-on pour y parvenir ? Cela pose beaucoup de questions à la fois sur les critères retenus, sur la division sociale du travail à l'intérieur d'une institution chargée de décider qui sera proclamé le plus performant et sur les modalités de la recherche. Il faudrait aussi, selon les indications données par Michel Foucault, se demander si ce n'est pas le discours qui est performant, au sens qu'Austin donnait à ce terme. Ceci revient à se demander si ce n'est pas le discours qui produit la réalité. Cette question n'est pas innocente et ce qui permet de la poser est l'observation du retour annuel des prix aux entreprises, selon une ritualisation qui oblige à poser la question suivante : pourquoi se sent-on obligé de remettre tous les ans sur l'ouvrage l'organisation de ces prix aux entreprises ? Cela signifie-t-il que les prix donnés n'ont guère de valeur puisqu'ils seraient soumis à l'entropie et cesseraient d'être valides au bout de quelques mois ? Pourquoi les candidats primés ne peuvent-ils à nouveau concourir ? Que signifient implicitement de telles règles ?

Qui est à l'origine de la reconnaissance ? Est-ce l'entreprise qui décide de concourir, l'organisateur du prix qui pose les règles du jeu, notamment à travers des critères d'évaluation de l'entreprise qu'il va choisir ? Est-ce, enfin, le journaliste qui juge bon, ou non, de relayer l'événement et ainsi de lui assurer une publicité pouvant avoir des effets dans l'entreprise, sur ses concurrents, sur ses clients ou sur le public en général, à commencer par les banquiers ?

Ensuite, dans le cadre spatial choisi, celui de la Lorraine, où va-t-on chercher le candidat considéré comme performant ? On pourrait croire que le prix aux entreprises concerne tous les secteurs d'activités et tous les types d'organisation. Est-ce bien exact ? S'agit-il bien de récompenser « l'entreprise » ou « l'entrepreneur » de l'année ? Il faut être prudent avec ces collectifs qui ne représentent en fait que des sous-ensembles de l'ensemble des entreprises, par exemple, dans le cas précédent, celui de l'industrie ou celui de la communication. Pourquoi éprouve-t-on le besoin de segmenter l'ensemble des entreprises ? S'agit-il seulement de raisons objectives puisque personne ne connaît la totalité des entreprises d'une région ou d'un pays et cela pour de très nombreuses raisons, à commencer par la présence d'un secteur économique

informel ? Ou existe-t-il d'autres raisons bien plus importantes ? Dans ce cas, pourquoi n'a-t-on pas le courage de dire qu'il ne s'agit que du prix récompensant, par exemple, les entrepreneurs du secteur Distribution ? Le « Grand prix » changerait, dans ce cas, de sens.

Quels sont les critères ? Sont-ils « précis » ? Dans ce cas, pourquoi sont-ils variables dans le temps ou d'un organisateur à l'autre avec des pondérations qu'il faudrait examiner de plus près ? En effet, les modèles que l'organisateur cherche à promouvoir subissent des changements constants, ce qui l'oblige à suivre les pratiques managériales du moment. Or celles-ci varient très rapidement en demandant l'adhésion des entreprises. Si le fondement même des prix est extrêmement fragile, qu'en sera-t-il des prix eux-mêmes, surtout s'ils n'évoluent pas assez rapidement alors que leur environnement se modifie ? Ceci signifie qu'aucune légitimité n'est définitivement acquise ni par celui qui reçoit un prix ni par celui qui le décerne. Dans ce cas, pourquoi désire-t-on donner des prix ?

Comment fait-on ensuite pour chercher les informations retenues pour permettre une réponse concernant ces critères et ainsi estimer, à un moment donné, la « *performance* » d'une entreprise ? Est-ce bien une telle réflexion qui permet de déterminer le candidat le plus performant ? Au fond, pourquoi aucun organisateur de prix ne communique des informations précises sur les moyens mis en œuvre pour sélectionner celui qui sera dit le « meilleur » ? Quel est le vrai sens de ce silence ? Et ensuite, quand on fait une recherche sur les anciens récipiendaires des prix, que signifie le nombre d'entreprises disparues ou en faillite ?

Dans la **quatrième partie**, l'on pourra s'interroger sur ce qu'il advient de la sélection faite antérieurement. Car deux cas peuvent être observés, très différents l'un de l'autre. Dans le premier cas, on se contente d'établir un classement et le « rite » final est sa publication dans un organe de presse. On se contente d'indiquer un positionnement dans un classement affiché avec la proclamation du « meilleur » spécialiste de sa catégorie. Dans le deuxième cas, on convoque, lors d'une cérémonie « finale » l'entreprise sélectionnée, en réalité un entrepreneur, pour être encore plus précis, plusieurs entrepreneurs. Que signifient ces déplacements en série ? S'agit-il vraiment, lors de ce rite, de « mettre à l'honneur des lauréats » ? Est-ce que cette motivation n'est pas mise en avant pour occulter d'autres fonctions latentes des cérémonies des prix ? D'emblée, on peut hésiter sur la fonction principale du prix : est-il un moyen de reconnaissance ? Mais aux yeux de qui ? Est-ce le grand public qui est visé ? On peut le croire,

mais si, comme dans le cas du *Grand prix de l'entrepreneur*, l'information se limite à l'annonce du prix, ne peut-on pas penser qu'il ne s'agit finalement de ne viser que les pairs ou les membres de la profession ? Cette première hypothèse est suggérée par notre lecture des discours sur les prix. Mais quand on voit, toujours dans le même cas, que l'organisateur du prix, cela est vrai aussi pour ses partenaires, est aussi une société qui a les entreprises comme clients, on peut se demander aussitôt si la principale fonction du prix n'est pas d'être un moyen indirect de faire des affaires ? Et cela peut être vrai pour bien d'autres entreprises que l'entreprise primée. Elles peuvent, elles aussi, profiter des prix, à commencer par les journaux qui vendent des pages de publicité. D'où l'hypothèse, les entreprises qui reçoivent le prix, au sens économique du terme, ne sont-elles pas celles qui ne reçoivent pas le prix, au sens honorifique du terme ?

Dans ces cérémonies, on peut interroger les éléments du rituel. Que se passe-t-il dans ces soirées ? Pourquoi au fait, le plus souvent, une soirée ? Pourquoi des lieux prestigieux ? Pourquoi les prix sont-ils attribués sous forme de chèque, de diplôme ou de trophée ?

Enfin, au-delà de la cérémonie organisée par le créateur du prix, il y aura ce qui sera fait ultérieurement du prix donné. Quel usage l'entreprise primée en fera-t-elle ? À quoi le prix sera-t-il destiné ? Mais est-ce bien l'entreprise primée qui bénéficie finalement du prix ? Qu'observe-t-on réellement lorsqu'on s'intéresse au prix en tant qu'outil de gestion ou de management ? N'y a-t-il pas alors des effets pervers des prix qui expliquent justement pourquoi certains chefs d'entreprise refusent lucidement les prix qui leur sont proposés ?

L'intérêt de cet objet nouveau est, qu'en dehors de quelques rares travaux chez les spécialistes américains du management que nous signalerons ultérieurement, il n'a pas encore été abordé par les spécialistes européens des sciences de la gestion, du management ou de la communication, alors que d'autres types de prix comme les prix littéraires ou artistiques ont généré une très abondante littérature. Il faudra donc, dans le cadre de cette problématique d'ensemble, présenter une stratégie qui a été la nôtre au cours de la recherche afin de lui donner un sens et de permettre de proposer des thèses au sens universitaire du terme. Nous nous demanderons d'abord quels sont les objectifs avoués par ceux qui organisent les prix. Ils sont doubles, dans un premier temps, « sélectionner les dirigeants les plus performants d'une région donnée », dans un deuxième temps, « mettre à l'honneur les lauréats ». Une fois ces objectifs

précisés à partir des discours autoréférentiels des organisateurs de prix, nous nous demanderons quels sont leurs actes lors de la préparation des prix et des cérémonies de distribution des prix. Ceux-ci sont-ils conformes aux objectifs reconnus ou les contredisent-ils et sur quels points ? Quel sens peut-on alors tirer de l'observation de ces éventuelles contradictions ? Quels sont réellement les enjeux des prix ? Quelles idées nouvelles vont apparaître de cette confrontation ? Il ne reviendra pas à nous à tirer les conséquences pratiques de ces contradictions qui produiront nécessairement des changements, à très court terme, dans l'organisation et, peut-être aussi, le déroulement des cérémonies des prix.

On pourrait terminer en se demandant si le prix aux entreprises n'est qu'un effet de mode et si ce nouveau dispositif se maintiendra vraiment dans la durée.

Première partie

Le prix aux entreprises : approches théorique et méthodologique

Chapitre 1

Définitions des prix

1. Le prix en général

La réflexion sur le prix aux entreprises ne peut pas exister sans une définition des concepts. Avant de s'interroger sur le rôle du prix aux entreprises et sur ses fonctions, explicites ou implicites, ou sur ses enjeux, on doit se demander ce qu'est un prix. Le mot posa en effet quelques problèmes à certains de nos interlocuteurs lors d'une enquête que nous avons réalisée en Lorraine[6]. En effet, certains d'entre eux évoquaient devant nous, comme « prix », des certifications ISO, ce qui montre, au passage, que celles-ci peuvent être vécues comme étant des « récompenses ». En raison de ces confusions, il n'est pas toujours possible de parler des prix si on ne donne pas des exemples de prix. Mais agir ainsi ne permet pas de définir réellement le prix. Qu'est-ce qu'un prix en général. Et, plus précisément, qu'est-ce qu'un prix aux entreprises ?

Comment un dictionnaire généraliste définit-il ce concept ? Un prix est « une récompense qui vient distinguer et valoriser des efforts entrepris par un individu ou un organisme, efforts qui sont reconnus par une institution ». C'est dans ce sens que le Petit Robert définit le prix comme « une récompense destinée à honorer celui qui l'emporte dans une compétition ou qui est distingué par plusieurs juges », alors que *Le Littré* le définit comme une « récompense promise à celui qui réussira le mieux dans quelque exercice de corps ou d'esprit ».

À travers ces premières définitions, très générales, on peut d'ores et déjà entrevoir des constantes, mais aussi des différences. La première constante est la finalité du prix qui consiste à récompenser le « meilleur » (« celui qui l'emporte », « celui qui réussit le mieux »). On suppose donc que le « mieux » existe et qu'il est connaissable. Ce qui signifie que le prix est, en général, le résultat d'une compétition où l'on juge les actes du récipiendaire. Mais le flou apparaît aussitôt[7] et c'est la première différence entre les définitions. En effet, le prix peut aussi résulter d'une opinion d'un juge, ou plutôt, si on souhaite une relative « objectivité », de

---

[6] Cette enquête, qui figure dans l'annexe1, sera discutée tout au long de ce travail de recherche.

[7] On l'observe dans une définition proposée par Branimir Todorov qui assimile le prix nécessairement au résultat d'un concours. Il s'agirait alors « de concours organisés où des juges décernent des prix qualité aux meilleures entreprises ; en fait, le monde de la qualité s'est doté de ses "oscars" qualité » (Todorov, 1996 : 143). Mais cette définition, qui ne concerne que certains prix de la qualité, ne peut être généralisée puisque toutes les compétitions ne sont pas nécessairement des concours et même plusieurs prix aux entreprises sont donnés sans compétition.

plusieurs juges. Rien n'est dit, dans ces définitions généralistes sur l'organisation précise qui réunit ces juges et leur permet de moduler leurs jugements subjectifs afin d'en faire un jugement commun relativement « objectif ». Ceci signifie que l'on considère comme sans grande importance le fonctionnement réel de l'institution qui est chargée de sélectionner celui qui sera primé et donc d'organiser et, finalement, de remettre le prix, ce qui suppose aussi un statut et des règles. Il est donc automatiquement fait silence sur la division sociale du travail au sein de ces institutions produisant les prix. En effet, cette institution peut non seulement édicter en son sein des règlements, mais elle peut aussi mandater, pour opérer le choix, un jury composé de jurés qui lui sont étrangers.

Mais il faut aussi être attentif au cas où le prix résulte seulement d'un jugement souverain et intuitif de la part d'un jury qui ne s'embarrasse ni de critères ni de mesure. Dans ce cas, ce qui compte, ce sont les impressions, plus ou moins subjectives, du jugeur et les réputations des entreprises. Dans ce deuxième cas, c'est la légitimité, plus ou moins avérée, du ou des juges qui va être essentielle dans la reconnaissance du prix. On a donc le cas où les candidats entrent en compétition entre eux et le cas où ce sont les juges qui débattent, les futurs lauréats ignorant même qu'ils pourraient faire l'objet d'un prix. Dans le cas où les candidats doivent lutter entre eux afin d'obtenir le prix, ils doivent d'abord attendre sans être sûrs d'avoir la récompense, alors que dans l'autre cas, le prix honore brutalement et de façon totalement inattendue un chef d'entreprise qui a été reconnu alors qu'il n'a jamais été candidat.

On peut en tirer une première idée : le prix résulte d'une relation dialogique entre un jugeur et un jugé qui peut demander à l'être ou qui peut l'être sans l'avoir demandé. Mais dès lors qu'on veut honorer le jugé, il faut introduire un troisième élément, le public qui va constater l'existence du prix et sans lequel il ne peut pas y avoir « d'honneur ». On note aussi que, puisque le prix est un élément immatériel, un simple jugement, il faudra l'assimiler à un élément matériel, ce qui ne va pas sans poser de redoutables problèmes, et les définitions nomment cet élément : la récompense. Ceci suppose qu'il y a une matérialisation d'une décision symbolique. On remarque qu'il est fait silence, dans les définitions générales sur les deux moyens de médiatisation des prix (de l'existence de la récompense) qui sont l'article dans la presse avec, éventuellement, un classement ou la cérémonie de remise du prix. C'est là une nouvelle constante : l'outil de la médiatisation paraît tellement secondaire dans la définition du

prix qu'il est passé sous silence, seul comptant son résultat, le fait que soit honorée une personne (indiquée ici, dans les deux définitions, par « celui », ce qui signifie qu'on élimine d'emblée les organisations ou les institutions comme les entreprises).

Cela dit, on peut encore aller plus loin dans la réflexion sur les définitions généralistes du prix. Ce n'est peut-être pas par hasard, que le prix se « matérialise » sous la forme d'une « récompense » (*Award* en anglais). On peut en effet se demander si on ne lui donne pas une relative « objectivité » finale car il n'y a pas d'objectivité initiale, non parce que les jugements seraient nécessairement subjectifs, ce qui est une remarque triviale, mais parce que, plus fondamentalement l'objet jugé est en grande partie inconnaissable. Il ne peut y avoir correspondance entre ce qui se passe effectivement dans l'entreprise et le jugement permettant de juger le jugement et donc de lui accorder le qualificatif de « vrai ». Pour reprendre une réflexion de Foucault, la chose connue est inséparable des cadres qui en permettent la perception et que ce penseur appelle « discours », (Foucault, 1966 et 1969). Dans ce cas, le prix est un des « discours » possibles sur une entreprise, ce qui signifie que le réel existe sans se réduire à ce discours. Dans ce cas, la connaissance n'est pas un miroir, mais une interrelation, une interaction entre le juge et l'entreprise qu'il ne perçoit qu'en partie et selon des cadres dont il n'est que partiellement conscient. Même l'auditeur, interne ou externe, de l'entreprise ne peut en donner une vérité absolue. Il ne peut y avoir de vérité universelle et la succession des prix est sans doute une preuve d'une telle affirmation. Dans ce cas, les prix témoigneraient d'une conception sceptique de l'entreprise prenant, paradoxalement, la forme de l'affirmation d'une « vérité » partielle ou provisoire.

Le prix serait alors un « discours momentané de vérité » qui répondrait à un besoin archaïque « d'honneur ». Ce n'est pas l'amour de la vérité, un pur désir de connaissance qui produit une telle « vérité » ajoute Foucault dans *Les mots et les choses*. Ce sont des volontés de savoir impliquées dans des intérêts qui créent des techniques disciplinaires propres à inspirer un comportement (provisoirement) « normal ». Ce qui signifie que les prix sont des « effets réels de discours ». On s'autorise de ces discours prétendus « vrais » pour juger à son tour, pour se valoriser, pour survaloriser, pour condamner éventuellement. On revendique alors leur soutien pour diffuser des valeurs ou pour (faire) prendre des décisions. Ce qui signifie que les sociétés actuelles fonctionnent plus à la « vérité » qu'à la loi. Car on pourrait aussi imposer par de

simples décisions législatives des comportements nouveaux aux entreprises. C'est Foucault qui remarquait que les « discours de vérité » envahissent progressivement tous les domaines afin de produire un assujettissement. Il faut, disait-il, s'adresser aux marchands de savoir afin d'être certain de diriger une « vraie » entreprise, une entreprise « normale ». Et pourtant, l'entreprise « normale » n'existe pas. C'est là la grande thèse que Foucault appelait « nominaliste ». Ce qui existe, c'est le désir du chef d'entreprise d'interroger son mode de gestion au travers et depuis les « discours de vérité » fournis par des observateurs extérieurs. En conséquence, la vérité est finalement ce qui, dans les pratiques effectives et concrètes des hommes, impose la réalité de choses qui n'existent pas. Tout comme la « réalité » est ce qui exprime la fiction d'une rencontre de ces « discours de vérité » et des pratiques que l'on cherche à imposer. Et l'on appellera « sujet » l'instance à laquelle on propose de réaliser la synthèse entre l'entreprise et les règles nouvelles : « veux-tu être le bon gestionnaire et le bon manager comme l'exige la vérité des sciences économiques actuelles ? ».

Certains acceptent de répondre à cette demande et d'autres non. Car l'enchaînement décrit ici n'a rien de fatal pour Foucault dans son histoire éthique des « discours de vérité ». C'est même la tâche de l'universitaire ou de l'intellectuel que de penser la logique qui s'est mise en place en montrant dans la « volonté de savoir » ce qui s'y cache, les jeux de pouvoir ou les complicités. Il doit défendre une expérimentation sociale beaucoup plus ouverte, marquée par des singularités de sujets testant des possibles tout en refusant les théorisations globales qui se succèdent et qui offrent des « identités » prêtes-à-porter et des conceptions prêtes-à-penser. On déplace ainsi l'horizon du questionnement sur les prix en général tout en le replaçant dans une réflexion globale concernant les sociétés contemporaines.

2. Les prix aux entreprises

Dans le domaine économique, les prix aux entreprises sont une distinction dont le but est de récompenser les efforts entrepris par un lauréat, en général le chef d'entreprise, au gré de notre observation empirique. Ces efforts sont reconnus par un organisateur selon des critères en général préétablis touchant, le plus souvent, l'accroissement du chiffre d'affaires, de la production, parfois le mode de fonctionnement de l'entité et sa performance globale. Il permet,

selon la volonté des organisateurs, de récompenser les entreprises selon leur secteur d'activité, leur taille ou leur situation géographique.

C'est dans un dictionnaire de la communication que l'on trouve une définition concernant les prix aux entreprises (Truxillo et Corso, 1991). Celle-ci figure, dans cet ouvrage, avant même le sens premier du terme « prix » qui est une somme d'argent « correspondant » à une marchandise ou à un service. « À titre indicatif, suivent les noms et les localisations des prix représentatifs, par branche d'activité, du souci de la profession considérée de promouvoir sa discipline et ses membres. L'efflorescence des actions en cette matière, qui coïncide avec la création de manifestations plus ou moins largement thématiques, interdit ici de prétendre dépasser l'évocation des seuls standards incontournables. Néanmoins, il importe de connaître l'existence de deux catégories de distinctions, la première se composant de récompenses peu médiatisées qui offrent à ses lauréats l'opportunité de disposer de solides passeports à l'aube d'une carrière professionnelle et d'une garantie pour leur employeur, et la seconde réunissant sous les feux croisés du marketing et de la médiatisation toutes les conditions d'une promotion spectaculaire qui, certes, honore le professionnel distingué et sa pratique professionnelle, mais aussi et surtout alimente le marché de l'information mondaine », (Truxillo et Corso, 1991 : 390).

Cette définition des prix aux entreprises est en réalité une typologie de ces prix. Car on évacue toute problématique dès lors qu'on se contente de ne donner qu'une liste de prix, ce qui conduit à une définition tautologique de l'objet, donc à un discours vide de sens. Ce texte fait allusion à la multiplication contemporaine des prix qu'elle relie effectivement, non à un pur désir de vérité, mais à la volonté (narcissique) de « professions » de valoriser certains de leurs membres ou leurs « bonnes » pratiques appelées ici « disciplines ». La typologie des prix aux entreprises est fondée sur l'observation d'une double fonctionnalité des prix aux entreprises. Il y aurait, en effet, les prix pour « débutants » et les prix pour « entrepreneurs confirmés ». Ces prix ne peuvent pas être mis dans la même catégorie, même si leur forme est identique, car leurs fonctions s'opposent. Dans un cas, il ne s'agit que d'aider quelqu'un qui veut se lancer dans une profession, ce qui veut dire que les organisateurs du prix ont le souci du renouvellement des générations et qu'ils éprouvent quelques inquiétudes face au vieillissement de leur groupe. Le prix a alors une fonction de « transmission » au sens que Régis Debray

donne à ce terme : on passe, dans le temps, le relais à de nouvelles personnes avec le risque que les « entrepreneurs » primés ne créent jamais leur entreprise. Dans le second cas, le prix a un sens totalement opposé. La profession célèbre certes un de ses membres qui est « arrivé », ce qui lui donne de la notoriété, donc un actif immatériel supplémentaire dont il pourra, éventuellement, user dans sa communication de commercialisation ou marketing. Mais le prix est surtout, dans ce deuxième cas, un « divertissement » au sens pascalien, c'est-à-dire un comportement qui apparaît lorsqu'on veut lutter contre les angoisses possibles liées à la finitude ou à la mort possible. On s'amuse et l'on fait la fête lors de cérémonies « mondaines » car on est taraudé par des soucis plus profonds quoique indicibles. Dans un cas, le prix aux entreprises est un outil obstétrique qui sert à faire naître, dans l'autre cas, c'est un outil ludique qui évite d'avoir à penser à sa disparition ou à sa mort possible.

On dispose là d'une hypothèse intéressante. Les formes les plus efficaces, en réalité, de la « distinction sociale » qu'est le prix aux entreprises ne seraient pas celles qui reçoivent le plus de publicité et que l'on voit à l'occasion de la fête « mondaine » que seuls peuvent se payer des chefs d'entreprise « arrivés ». Les prix efficaces, même s'ils sont souvent très limités financièrement, sont ceux qui visent des jeunes s'apprêtant à devenir professionnels. On leur donne au moins un témoignage de solidarité et on leur permet, pratiquement, d'avoir plus facilement accès aux crédits sans lesquels l'entreprise nouvelle n'apparaîtrait pas. On agit donc indirectement sur le banquier en lui envoyant un message de confiance en un homme porteur d'un projet. Dans ce cas, l'importance des prix serait inversement proportionnelle à leur médiatisation.

Dans leur définition, Jean-Paul Truxillo et Philippe Corso donnent ensuite, comme exemples de distinctions « mondaines », les noms de plusieurs prix, qui ne sont pas toujours des prix aux entreprises, ce qui montre, là aussi, un flou dans la pensée. Ces prix sont abondamment médiatisés dans le monde de l'information et de la communication, comme le *Marker d'argent*, le *Prix du club des directeurs artistiques*, les *Academy Awards*, les *Oscars* d'Hollywood, les *Césars* de Paris ou les *Palmes* de Cannes. Certains de ces prix constituent des distinctions internationales d'une grande notoriété, ce qui ne signifie pas nécessairement, ajoutent les auteurs, qu'ils soient d'une grande efficacité. Le dictionnaire présente également d'autres prix comme les *Euro-Awards*, les *Grands prix Stratégies*, en passant par les *Molières*

et les *Nobels* pour signaler que ces prix décernent aux personnes primées une « somme d'argent », une « récompense symbolique » ou un « lot ».

Il est relevé, au passage, que, dans le monde de l'entreprise, il n'existe pas de haute distinction mondiale équivalant au prix Nobel.

Nous pouvons terminer cette première recherche sur la définition des prix aux entreprises en disant ceci : le prix est un « effet de discours » produit initialement le plus souvent de manière dialogique, parfois de manière unilatérale par le seul groupe des juges. Il est ensuite diffusé devant un public plus ou moins large afin de montrer que toute personne qui accepte de se plier aux contraintes des impératifs actuellement en vogue des sciences de gestion ou de management peut recevoir un capital symbolique sous forme d'honneurs, ce que l'on symbolise par un discours ou un objet. On attend alors du prix des « effets de réalité », ne serait-ce que par l'incitation faite à d'autres entrepreneurs de se plier à leur tour aux contraintes proposées. On utilise alors une motivation très archaïque, le besoin d'être honoré, afin d'introduire des éléments de ce que l'on affirme être la « modernité ».

Chapitre 2

Recherche de cadres conceptuels

1. L'état des lieux de la recherche

Nous venons de définir le prix aux entreprises. Si le prix se réduit, pour la plupart des observateurs, à un énoncé qui en sera le symbole final, cet énoncé est le suivant : « je/nous déclare/ons telle entreprise comme étant la meilleure dans un temps donné et un territoire défini ». À quoi, éventuellement, le don d'un objet qui peut s'accompagner d'un deuxième énoncé : « en conséquence, nous donnons tel objet (le « prix ») au vainqueur ». Le prix, réduit à son élément final est alors un « acte de parole » au sens d'Austin ou un « énoncé performatif » qui renvoie à deux types de réflexions propres à la compréhension de tels énoncés : qui est le « je » ou le « nous » qui se permet un tel énoncé ? Pourquoi est-ce que cela fonctionne ? On est alors renvoyé au débat entre Austin et Bourdieu sur les raisons de l'efficacité des énoncés performatifs. La question du don symbolique qui accompagne la proclamation solennelle finale pourrait aussi être analysée. On peut, au moins, préciser comment on pourrait le faire, car nous n'aborderons pas directement cette question.

Mais le prix ne se limite pas à ce qui résume la cérémonie finale. Au cours des mois précédant l'événement, il a fallu organiser cette cérémonie et choisir le lauréat. Le prix peut alors être analysé comme un processus de décision, ce qui impose l'identification des acteurs et des actes qu'ils organisent pour aboutir à la sélection d'une ou de quelques entreprises comme victorieuse(s), au terme de ce qui sera, chez les jurés, une approbation collective fondée sur de simples impressions ou sur un examen plus ou moins formalisé et objectif des raisons qui font fonder le choix. On peut alors analyser le prix comme processus de décision.

Enfin le prix, c'est aussi une médiatisation avec ses conséquences, ce qui renvoie aux théories portant sur la communication. Car on essaye aussi de générer une certaine publicité, sinon au don que l'on fait, par exemple en réalisant des chèques géants afin qu'ils soient visibles sur les écrans de télévision, du moins à l'entreprise primée, mais également à l'organisateur du prix, parfois aux jurés et finalement aux valeurs que le prix est censé illustrer. Il y aura donc une mise en scène, une esthétisation de l'événement qui sont des techniques que l'on peut aborder en tant que telles dans le sens où elles modifient la signification apparente de l'événement et donc créer ce que les sémiologues appellent une signifiance, ou sens produit directement par les formes en dehors du contenu explicite du message ou plutôt en relation avec lui. La cérémonie finale est peut-être alors autre chose qu'un simple moyen d'expression, que la représentation d'une

excellence. Elle est alors une forme-sens[8]. On remarque en effet qu'on n'y suggère jamais la vraisemblance de la décision prise. On ne cherche pas à persuader de sa véracité. La dimension référentielle et la justification du prix, par des arguments quantifiés, n'est jamais l'objectif des organisateurs et le public présent semble indifférent à de telles questions. Il y a certes quelque chose à dire sur l'entreprise lauréate, mais c'est toujours de l'ordre du résultat et du qualitatif.

Mais là n'est pas l'essentiel du prix qui suggère aussi qu'il y a, sans doute, quelque chose à faire et cela ne concerne plus le lauréat. Telle est l'hypothèse fondamentale de ce travail qui est venue tardivement après une longue phase d'observation empirique. La fête nous est alors apparue non comme un discours portant sur un bilan mais comme une opération génératrice d'un futur différent, non plus seulement comme une médiatisation, mais comme une médiation, c'est-à-dire comme une opération transitaire qui aligne, dans un même plan narratif, des séquences différentes quant à leur contenu : un don d'objet, une déclaration d'excellence d'une entreprise déterminée, la promotion de valeurs. On quitte alors la seule affirmation référentielle en ce sens que les textes entendus sur place renvoient à des hyper-textes implicites[9], qu'il faudra d'abord décrire en détail, ce qui sera l'objet de cette deuxième partie lorsque nous aborderons l'histoire des prix. Ce qui pourrait alors paraître comme étant une digression par rapport à la Lorraine se révélera ensuite comme étant au cœur de notre projet théorique.

La fête devient alors métaphore dramatique puisqu'elle peut présenter une autre idée, par un transit qu'il faudra comprendre, sous l'idée frappante qui associe un nom d'entreprise au vainqueur du jour. Il n'est pas évident, pour qui a fréquenté de nombreuses cérémonies, que ce lien de signification, reliant un signifiant, la fête, ses actes et ses énoncés, et un signifié, l'excellence de telle entreprise, soit réellement la production du sens de ce qui se passe. Dans les formes-sens que sont les références aux valeurs, d'autres sens, peut-être plus importants que les

---

[8] Cette notion a été proposée par Henri Meschonnic pour refuser à la fois les analyses ne prenant en compte que le seul contenu apparent des œuvres culturelles comme leur seul aspect formel. À côté du contenu explicite des produits culturels, ce qui en produit la signification pour les acteurs, il y a un autre contenu qui passe par les formes. Il peut être homologue au premier contenu, mais qui peut aussi en être le contrepoint, voire le contredire. Ce qui importe est donc la relation entre le contenu que l'on prétend signifier et la forme, elle-même productrice de sens. Cette thèse fait l'objet de démonstration dans *Pour la poétique, Essai I,* 180 p., *Épistémologie de l'écriture II,* 457 p. et *Une parole d'écriture III,* 342 p., Paris, Gallimard, coll. NRF, 1970 et 1973.

[9] On pourrait alors parler de la cérémonie finale comme étant une « dérivation hypogrammatique » au sens donné à cette expression par Mickaël Rifaterre, L'effet de réel, in *Littérature et réalité*, Paris, Le Seuil, coll. Points, 1982, p. 81 et *sq.* Cette dérivation apparaît lorsqu'un texte (« telle entreprise est excellente sous tel rapport ») renvoie à un hypotexte antérieur (« telle valeur est capitale pour telle ou telle raison »).

premiers, sont produits. C'est à la quête de cette matrice structurale, sous-jacente aux particularités de chaque cérémonie[10], de ce qu'Umberto Eco appelle les idiolectes ou codes particuliers de chaque personne qui s'exprime, que nous souhaitons aller dans cette recherche[11]. On comprend alors le caractère trisémique de l'expression « prix aux entreprises » : don, énoncé d'une excellence et organisation qui rend possible le don et cet énoncé. On soupçonne son caractère triformel : énoncé référentiel (« je donne effectivement tel objet »), énoncé fictionnel (« telle entreprise est la meilleure ») et énoncé théorique (« telles normes sont, actuellement, indiscutables »). Ce procédé complexe de mise en scène, qui n'apparaît jamais de prime abord, représente un dépassement des genres qui est un procédé fréquent de la post-modernité avec une rupture sur une question fondamentale, celle de la véracité de l'énoncé d'excellence. On se demande alors si la mise en scène n'existe pas pour détourner justement de cette question de la vérité du choix et s'il ne s'agit pas d'inculquer, ailleurs que dans la salle où se déroule la cérémonie, des valeurs. La fonction de la fête serait alors, dans son désintérêt pour la vérité apparente, d'être une parabole qu'il reviendra ensuite à chacun de comprendre de manière herméneutique plus que rationnelle, c'est-à-dire faisant appel à des procédés déductifs ou inductifs.

1.1. DESINTERET DE LA RECHERCHE FRANCOPHONE POUR LES PRIX AUX ENTREPRISES

Si les chercheurs anglo-saxons s'intéressent aux prix aux entreprises, leurs homologues français semblent totalement désintéressés par la question. Or, on se trouve dans une phase de mondialisation et de globalisation où l'outil des prix se répand dans des sociétés diverses, aux fondements culturels différents de ceux qui ont vu l'apparition des prix dans des sociétés aux valeurs militaires, comme au Japon, ou aux valeurs religieuses sécularisées, comme aux États-Unis. En Europe en général, et plus particulièrement en France, la recherche sur le processus

[10] On peut même dire pour chaque type de prix (de la qualité, de l'environnement, du développement durable, etc.) car pour pouvoir concourir, il est admis implicitement qu'une entreprise doit préalablement avoir été certifiée, ce qui signifie qu'elle s'est conformée aux prescriptions de la matrice structurale.

[11] Umberto Eco, 1972, « Le message esthétique » in *La structure absente, introduction à la recherche sémiotique*, (trad. fr. de *La struttura assente. La ricerca semiotica e il metodo strutturale,* Milan, Bompiani, 1968), Paris, Le Mercure de France, 447 p.

d'attribution des prix aux entreprises ne semble pas constituer un domaine de grand intérêt pour les chercheurs en sciences humaines. Cette observation, qui mériterait une analyse approfondie, permet de comprendre un des moyens qui rend la mondialisation possible et qui est justement l'inconscience des formes que celle-ci prend. En effet, on pourrait adopter les prix, mais aussi produire simultanément la théorie qui les légitime indépendamment de valeurs culturelles, si on leur trouve un fondement rationnel, ou en utilisant des valeurs culturelles différentes que l'on souhaite faire évoluer en fonction d'objectifs.

Toujours est-il qu'il n'existe, à notre connaissance, aucun travail de recherche consacré exclusivement à ce sujet dans la littérature francophone actuelle. L'explication, provisoire, que nous pouvons accorder à ce fait serait probablement liée au fait que les prix aux entreprises, dans leur version actuelle, ne durent pas suffisamment longtemps, certains parleront d'effet de mode concernant les concepts qu'ils cherchent à promouvoir[12]. Les prix n'ont donc pas eu suffisamment de temps pour acquérir légitimité et vrai pouvoir de consécration, comme cela est le cas pour le prix Nobel. Comme nous le verrons plus loin, les prix régionaux aux entreprises ne sont que très rarement mentionnés dans des revues importantes, sauf si ces revues sont à l'origine de l'organisation de ces prix. Quant aux prix organisés dans la région lorraine, dans le meilleur des cas, ils sont relayés dans des articles de quotidiens régionaux, et l'on peut même souligner que de telles parutions ne sont pas systématiques.

Mais le silence de la recherche a sans doute des raisons beaucoup plus profondes qu'il faudrait relier au silence de fait de la recherche américaine puisque celle-ci ne porte jamais sur l'essentiel qui est les présupposés permettant la construction des prix.

Il est vrai que certains ouvrages francophones, notamment dans les sciences de la gestion, mentionnent les prix les plus connus comme ceux de la qualité tels qu'ils existent dans le monde, mais sans analyser le processus de leur attribution. Parmi ces ouvrages, on peut citer celui de Michel Weill, *Le management de la qualité*, dans lequel cet auteur décrit les expériences japonaise et américaine du concept de la qualité en présentant les prix Deming et Baldridge, (Weill, 2001 : 52-70). Ces mêmes prix sont également mentionnés dans un autre ouvrage, celui

[12] « L'entreprise sacrifierait-elle à la dernière idée à la mode avec le développement durable ? [...] ou bien l'approche développement durable aiderait-elle l'entreprise à répondre au enjeux du XXIe siècle, les siens comme ceux de la société ? » (Stéphany, 2003 : quatrième de couverture), « le développement durable bénéficie d'un effet de mode et c'est pour cela qu'un nombre croissant d'entreprises se revendiquent comme socialement responsables » (*Ibid.* : 109).

de Daniel Boéri[13] qui, au-delà de la mention des « prix-qualité », établit un lien direct entre la « Qualité Totale » et les « prix-qualité », car, selon lui, « pour ce qui est de la Qualité Totale, l'entreprise peut s'appuyer sur les différents Prix qui sont attribués à travers le monde » (Boéri, 2001 : 177). Enfin, dans ISO 9000, une force de management, Branimir Todorov établit une étude comparative entre le référentiel du prix Malcolm Baldrige et la norme ISO dans un paragraphe intitulé *Les "Oscars" et l'amélioration continue* (Todorov, 1996 : 143-149). On peut également mentionner, dans un travail général d'Edgard Hamalian et de Jacques Ségot qui porte sur la démarche qualité, la présence d'un chapitre assez court sur la certification et les prix de la qualité en France[14]

Au moins une des fonctions apparentes des prix, celle de diffuseur culturel d'une norme particulière, celle de la qualité, est perçue par ces trois auteurs. Les autres fonctions apparentes, et surtout les fonctions implicites, ne sont pas perçues. Elles ne font donc l'objet d'aucune analyse.

Les prix occupent également, ci et là, quelques pages dans certains travaux. On les trouve mentionnés dans quelques thèses en gestion et dans une thèse en sociologie[15]. Les seuls manuels consacrés aux « prix-qualité » sont édités par l'Afnor et sont au nombre de trois : *Les prix-qualité, Malcolm Baldrige, Deming, Européen, Français,* en 1995, le second, *Qualité et prix Baldrige, des outils pour progresser,* Mark Graham Brown, 1996 puis dans un ouvrage collectif, *Les référentiels-qualité, la voie de l'excellence,* Afnor, 1997. Plus de la moitié de ce dernier livre est consacrée aux « prix-qualité » dans le monde. Les autres écrits consacrés au prix sont constitués d'articles de presse publiés à l'occasion d'une remise de prix, sujet sur lequel nous reviendrons dans la quatrième partie. Bien que la presse soit parfois très réticente à rendre compte des prix, sujet qui mériterait lui aussi des analyses complémentaires, c'est dans les magazines et les journaux que se trouve actuellement la documentation écrite la plus abondante, même si celle-ci va rarement au-delà de l'événementiel.

Une autre publication mérite également d'être mentionnée pour la nouveauté de la démarche en France. Il s'agit d'un manuel intitulé *Gagner un prix, un concours pour valoriser*

---

[13] Daniel Boéri est spécialiste des questions de processus, de productivité et de motivation dans les entreprises. Il enseigne à HEC et dirige un cabinet spécialisé dans le développement des entreprises. Il est licencié en sociologie. Il est connu comme auteur d'une dizaine d'ouvrages consacrés au management des entreprises.

[14] Hamalian Edgard et Jacques Ségot, *La démarche qualité, 15 entreprises témoignent*, Paris, Afnor, 2001, s. p.

[15] *Le programme de Management par la Qualité Totale dans le service public brésilien et la "réforme de l'État"*, Thèse en sociologie présentée par Marilia De Franceschi en 2002, Université de Paris 1, sous la direction du professeur Bruno Lauthier.

son entreprise (Dupré et Maillet, 2003). C'est le premier du genre sur ce sujet. Tous les conseils y figurent pour décrocher un prix et aucun détail n'est négligé pour, sinon gagner un prix, du moins participer à un maximum de concours car, selon les auteurs, même si on est perdant à un prix, on est gagnant car « perdant ou gagnant, il y a toujours - de la notoriété au financement - un gain à retirer d'un concours » (*Ibid.* : 15). Ce nouveau paradoxe relatif aux prix permet de concevoir des hypothèses nouvelles, préalables de toute théorisation future.

Le futur créateur d'entreprise pouvait, jusqu'à présent, bénéficier de conseils concernant les aides financières, le montage de son projet et la manière de communiquer, selon les moyens dont il disposait. Ces services étaient accessibles dans les pépinières d'entreprises et ils étaient fournis par divers organismes, publics et privés, d'aide à la création d'entreprise. On disposait d'une très abondante littérature relative à ce sujet. Mais rien n'informait sur les prix et sur les stratégies à suivre pour les gagner. Le manuel qui vient de paraître présente le concours comme étant non seulement une, mais aussi LA solution, gratuite et efficace, pour obtenir simultanément notoriété et moyens financiers et cela sans faire trop d'efforts, surtout si le candidat gagne le concours.

Dans ce cas, il obtient, le plus souvent, un chèque, éventuellement aussi une médiatisation de son projet ainsi que des conseils d'audit de la part de spécialistes qui n'hésitent pas à lui donner avis et propositions gratuits. S'il n'a pas gagné, il bénéficiera néanmoins des deux derniers avantages. On peut donc penser, logiquement, que tous les ingrédients sont présents pour faire de la démarche de recherche d'un prix un investissement rentable. On peut même soupçonner certains de ne chercher que la reconnaissance liée au prix sans vouloir affronter les difficultés de la gestion d'une entreprise, un lauréat nous avait dit lors d'une remise de prix à Nancy que cela l'amusait. On voit alors s'esquisser un effet pervers des prix. Notons, à ce propos, que, à l'instar de ce que font certains professionnels anglo-saxons, les auteurs se présentent comme étant un nouveau type de professionnels qui ont créé un cabinet de conseil spécialisé dans une niche nouvelle puisqu'ils proposent leur expertise dans les concours d'entreprise.

1.2. ÉLEMENTS DE REFLEXION TIRÉS DE LA RECHERCHE ANGLO-SAXONNE

L'étude du prix n'est pas abordée en tant que telle dans la recherche anglo-saxonne. Néanmoins, de nombreux théoriciens ont fourni des éléments permettant de clarifier la compréhension du travail des organisateurs du prix, mais aussi plus en amont de ceux qui créent les normes qui seront utilisées par les jurés dans leurs processus de sélection. Il doit, en effet, y avoir dans le prix, une coordination entre acteurs divers, organisateur, jurés puis journalistes devant assurer la médiation du prix. La question se pose donc de savoir quel est le degré de liberté des acteurs des prix dans leurs choix. Doit-on pencher du côté du paradigme de l'individualisme méthodologique ou de son envers, le holisme ?

Mintzberg (2004) dans une réflexion très générale, souligne que la question ne se pose pas ainsi. Il faut en effet distinguer les formes de coopération entre les acteurs. Il aborde donc à partir d'une typologie de telles questions. Il distingue cinq mécanismes susceptibles d'être mis en jeu dont trois importent pour l'analyse des prix : le premier, l'ajustement mutuel, concernerait *L'Oscar Mirabelle*, un ancien prix lorrain. Les journalistes faisaient alors leurs choix au moyen d'une communication formalisée ou non, car il s'agissait d'agents qui étaient confrontés à des tâches très complexes pour lesquelles ils n'avaient pas de schéma de réponse préétabli. Ils articulaient en conséquence leur activité autour du but commun que constitue la réalisation de leur tâche et non autour des moyens sans cesse améliorables qui auraient dû être mis en action.

Le deuxième mécanisme apparaît chez la plupart des organisateurs lorrains de prix lorsqu'ils ne produisent pas eux-mêmes les normes, il s'agit de la supervision directe, par laquelle un agent est investi de la responsabilité de l'accomplissement de la tâche commune et délivre, à cette fin des instructions, tout en assurant la surveillance. Cet agent est le coordinateur de l'action des autres.

Il y a enfin l'opération de standardisation, dont Mintzberg indique qu'elle s'opère non en temps réel mais d'abord par une réflexion tenant compte d'une expérience antérieure avant de s'appliquer au produit, au processus et aux qualifications. Les normes, qu'elles aient un caractère contraignant ou qu'elles présentent le caractère d'un partage du savoir résultant de la capitalisation d'une expérience satisfaisante, jouent ainsi un rôle important quoique peu « visible » dans la coordination de l'action. Il s'agit alors d'éléments « incrustés » dans

l'organisation elle-même et qui laissent peu de place au jeu des agents. Ce cas ne concerne que les organisateurs américains ou japonais de prix qui produisent eux-mêmes les normes dont ils vérifieront ensuite l'application, jouant ainsi à la fois le rôle de collecteurs d'informations et de sources de contraintes.

Il faut, selon Mintzberg, se placer dans chacune de ses situations pour comprendre le caractère surdéterminant de la totalité sociale dont procéderait l'intelligibilité de l'action individuelle. Dans tous les cas, les acteurs du prix ont un but commun même s'ils n'ont pas toujours, selon les cas envisagés, un plan concerté. Plus on tend vers la troisième forme d'organisation du prix, plus l'acteur efface les caractères propres de son individualité. Mais en même temps, toute liberté n'est pas abolie et cela pour deux raisons fondamentales : il n'y a jamais totale certitude sur les critères retenus qui changent d'ailleurs d'une année à l'autre. Ensuite leur pondération a un aspect arbitraire qui permet de favoriser une organisation par rapport à d'autres. On ne peut donc jamais prévoir avec certitude qui sera le lauréat, ce qui indique au moins que les approches holistes, dont les avatars les plus déterministes ne manquaient pas de déboucher sur un déterminisme absolu et, pour les individus, sur un fatalisme, sont bien évidemment fausses. On ne peut pas partir d'une connaissance holistique de la totalité du tissu industriel lorrain, d'ailleurs toujours partielle, pour déterminer avec précision qui sera le vainqueur du prix. On observe, à ce propos, que deux jurys différents ne font pas le même choix la même année. Il faut donc faire une place, d'ailleurs variable selon les types d'organisation, à la prise en compte des interactions « locales », aux influences des réseaux, à la présence de personnalités charismatiques qui imposent leurs points de vue subjectifs. On est alors dans le domaine des interactions imprévisibles, dans une « théorie des contrats » implicites qui relient les acteurs, certains attendant des retours de leurs actes comme s'ils avaient signé des contrats (un juré peut espérer une promotion dans son entreprise).

Bourdieu préconise, dans un ouvrage récent, qui s'ouvre sur une évocation de Polanyi, de subordonner la description interactionniste des stratégies individuelles à une analyse structurale des conditions qui délimitent l'espace des stratégies possibles, (Bourdieu, 2000). « Du fait que le champ économique a pour particularité d'autoriser et de favoriser la vision calculatrice et les visions stratégiques qui vont de pair, on n'a pas à choisir entre une vision structurale et une vision purement stratégique : les stratégies les plus consciemment élaborées ne peuvent s'exercer que

dans les limites et les directions qui leur sont assignées par les contraintes structurales, et par la connaissance pratique ou explicite, toujours inégalement distribuée, de ces contraintes » (*Ibid.* : 239). On retrouve ici sa notion d'*habitus*, qui se manifeste au plan individuel, par des dispositions portant à agir conformément aux enseignements intuitivement tirés des effets de la structure avec laquelle on collabore, en l'occurrence, l'organisateur du prix. Il y a, en effet, des processus d'intériorisation par les individus des caractéristiques, vécues comme « naturelles », de la structure sociale. En réalité, jurés et organisateurs n'ont que des objectifs intermédiaires communs, sélectionner une ou plusieurs entreprises, le but final, assurer la médiatisation étant propre à l'organisateur seul. D'ailleurs cet objectif intermédiaire est commun à tous les organisateurs de prix de la qualité, sans que cela produise une collusion entre eux puisqu'ils sont concurrents sur un marché plus qu'étroit où, en réalité, il n'y a pas de place pour deux organisations. Le seul fait qu'il y a, la même année, des choix différents, pour le même objectif, délégitime les deux organisateurs simultanément car personne ne fait attention aux types d'organisation que différencie Mintzberg. Mais l'organisateur a d'autres objectifs que les jurés qui consistent à diffuser des normes dans les parties du tissu économique qui y sont, jusqu'à présent, réticentes. Il peut aussi viser, bien au-delà, à assurer les conditions d'excellence d'un territoire comme c'est le cas pour l'Association Performance et Progrès en Lorraine qui organise le Prix Lorrain de la Qualité et de l'excellence.

2. Éléments de théorisation

2.1. LE PRIX COMME PROCESSUS DE DECISION : LA THEORISATION CONSTRUCTIVISTE

Le choix du paradigme constructiviste s'est précisé à l'occasion de notre participation au colloque organisé par le Centre d'Étude et de Recherche sur l'Information et la Communication (CERIC) de l'Université de Montpellier 3 en avril 2002. Ce colloque a mis en lumière, certes une diversité de formes du constructivisme, mais aussi ses postulats fondamentaux résumés par Alex

Mucchielli. Comme l'a souligné, dans une conférence introductive, Christian le Moënne[16], ce colloque est le premier qui, en France, s'est proposé de traiter de l'intérêt du paradigme constructiviste pour les recherches en communication. Ce paradigme concerne, en effet, selon Jean Louis Le Moigne (Le Moigne, 1995), le registre de la connaissance qui ne peut être séparé du registre de l'action.

Quelles sont donc les idées centrales de Berger et de Luckmann ? Si on se réfère à *La construction sociale de la réalité* [17], et comme le rappelle Alex Mucchielli, le constructivisme est une position épistémologique qui repose sur un certain nombre de postulats ou de constatations relatifs à la connaissance. La connaissance tout d'abord sous sa forme scientifique est construite, inachevée, contingente car liée à des instruments actuels de perception, d'observation ou de mesure (qui sont eux-mêmes des théories matérialisées[18]). Elle est orientée par des finalités, dépendante des actions et des expériences faites par les sujets connaissants, structurée par le processus de connaissance tout en le structurant également, mais aussi non subjective car contrôlée par des expérimentations et des critiques contradictoires des concurrents selon les observations de Karl Popper (1981). En conséquence, la science évolue sans cesse, chaque « vérité » détruisant la précédente puisqu'il ne peut y avoir de vérité absolue. Il n'y a que des vérités provisoires, mais nullement arbitraires car ces « vérités » sont celles qui ont surmonté victorieusement, selon des critères unanimement partagés, des oppositions diverses. Il y a donc, grâce à l'expérimentation, un accord général sur ces « vérités » que l'on ne peut qu'admettre quelles que soient ses croyances philosophiques ou religieuses.

Ce qui est vrai de la connaissance scientifique est encore plus vrai pour les connaissances courantes qui ne sont pas validées au terme d'un débat contradictoire tranché finalement, quoique provisoirement, par l'expérimentation. Il s'agit alors de ce que Christian Le Moënne appelle le constructivisme social (ou constructivisme empirique). Là aussi, la connaissance provisoire (elle

---

[16] Professeur à l'Université Rennes 2 et membre du comité scientifique du colloque, Christian Le Moënne a également publié dans les actes du colloque un article intitulé « Questions et hypothèses sur les approches constructivistes et les recherches en communications organisationnelles » (pp. 17-51).

[17] Initialement *The social construction of reality* est publié par Berger et Luckmann en 1966 aux États-Unis. Le livre est sous-titré dans sa version originale *A treatise in the sociology of knowledge* (Un essai de sociologie de la connaissance). Elèves d'Alfred Schütz, les auteurs s'appuient sur l'interactionnisme symbolique pour aborder la sociologie et la phénoménologie initiées par leur maître comme herméneutique de l'action sociale. L'interactionnisme, issu de « l'École de Chicago », place le sujet et l'objet sur le même plan en interaction, le symbole étant l'outil de cette interaction.

[18] Cette observation de Bachelard sera exploitée par Edgar Morin lorsqu'il réfléchira à la méthode par laquelle on produit des méthodes, ce qui introduit la complexité dans le regard tout autant que dans ce que l'on croit observer.

dure un an pour les prix aux entreprises) est construite socialement à la fois par l'organisateur du prix, mais aussi par tous ceux qui l'entourent, des créateurs de normes au grand public. Et cette construction est aussi déterminée par les représentations, conscientes ou inconscientes, que tous ces acteurs se font, actuellement, de leurs intérêts, actuels ou futurs. La grande différence avec la science est que les acteurs, ici, n'acceptent pas d'avance d'être contredits et qu'il y ait des procédures reconnues pour infirmer leurs énoncés. C'est là toute la différence entre des idéologies et des idées scientifiques. Avec cette remarque que l'organisateur du prix peut céder à la mystification qu'il crée et croire que l'entreprise primée est effectivement la meilleure comme il peut garder un esprit critique et penser que des différences d'environnement social ou culturel expliquent son jugement et donc les jugements différents des autres organisateurs de prix. Dans ce cas, en perdant l'illusion qu'il existe une réalité, ou, selon Kant, seulement celle qui croit que cette réalité est réellement connaissable, il peut se poser la question de savoir ce qui est réel. Il peut s'interroger, comme le propose Paul Watzlawick, sur la réalité de la réalité qu'il a produite (et non passivement reçue) et il peut alors commencer à se demander comment il a fabriqué cette réalité.

Celui qui adopte ce point de vue n'est plus celui qui reçoit, sans se questionner, le message de l'organisateur de prix comme vrai. Il n'est même pas celui qui va en vérifier la valeur empirique puisqu'il en doute *a priori*. Il ne s'intéressera plus qu'au processus par lequel on fabrique le prix, qu'aux actes par lequel on sélectionne le vainqueur et par lequel ensuite on diffuse le message artificiellement fabriqué. Il faut observer des actes et les rapporter toujours à des intentions, explicites ou subjectives si elles sont dans la bouche des acteurs, implicites si elles découlent de l'observation des actes, bien qu'il puisse y avoir des contradictions entre les discours et les actes compris comme systèmes de signes[19] avec leurs sens explicites ou non.

L'hypothèse de base est qu'il n'y a jamais d'actions émanant d'un acteur défini comme un absolu, qui serait, par exemple, un émetteur de message. Cela va bien au-delà des thèses de l'école *Palo-Alto* qui introduit le paradigme de la double contrainte dans le message émis par un acteur ou entre les messages contradictoires émis par un même acteur (qui, par exemple, dit oui par la parole et fait simultanément le signe non de la tête). Ici, l'acteur est agi par ce qu'il croit savoir, ce qui dépend de son « stock social de connaissances », de ses partenaires dans la

[19] Le modèle d'analyse de tels systèmes se trouve dans l'ouvrage de Jean Baudrillard, 1968, *Le système des objets*.

communication, perçus au travers de « schémas typificatoires » qui sont eux-mêmes des constructions. De plus, ces « schémas typificatoires font partie d'une "négociation" continuelle à l'intérieur de la situation face-à-face », (Berger et Luckmann, 1996 : 47). Dès lors, le contenu du message est déterminé par la forme dans laquelle se trouvent ceux qui communiquent. Il se produit donc des interactions linguistiques ou verbales[20], plus encore des interactions communicatives[21].

On pourrait, certes, se contenter d'illustrer les hypothèses constructivistes au moyen d'une étude de cas portant sur les prix. C'est ce que nous avons fait, dans un premier temps, dans divers articles rédigés lors de la préparation de ce travail. Il est maintenant possible d'avancer des propositions nouvelles nées de ce travail. Comme on vient de le voir, Peter Berger et Thomas Luckmann partent de l'observation de relations interindividuelles, dont celle du face-à-face. Leur hypothèse centrale consiste à dire que chaque pôle de la relation dispose d'un savoir plus ou moins important sur le cadre dans lequel les individus interagissent. On peut contester cette idée à partir de ce que Jean-Paul Sartre disait de la relation à autrui[22], mais aussi en allant bien au-delà. L'hypothèse que l'on peut proposer est que ce qu'on appelle le « sujet » est une réalité toujours plus ou moins consciemment plurale. Il s'agit d'un « moi protéiforme », pour reprendre une expression qui fait allusion au Dieu Protée de la mythologie grecque qui apparaissait à chaque personne avec une apparence différente. De plus, en parlant, ce « sujet » utilise un outil qui a été créé par des millions d'hommes qui l'ont précédé. Il y sélectionne, pour les combiner, des éléments, signifiants et pour chacun d'entre eux, les signifiés qu'il connaît. Au travers du sujet, c'est donc une institution sociale, celle du langage, qui est présente. Ce qui est alors remis en question, c'est la notion même de personne unique ou d'individu.

Et on le voit bien dans les interactions communicatives que nouent les organisateurs de prix. Si celles-ci sont pertinentes aux yeux des personnes qui interagissent, et tant qu'elles le sont, elles vont peu à peu devenir (provisoirement) habituelles et faire l'objet d'une « typification

---

[20] Ces expressions ont été précisées par Robert Vion, 1992, *La communication verbale, analyse des interactions* ; J. Gumperz, 1989, *Engager la conversation, introduction à la linguistique interactionnelle*, et K. Kerbrat-Orecchioni, 1990, *Les interactions verbales*.

[21] Nous nous intéresserons surtout au second type d'interaction, car notre but n'est pas de faire une ethnographie de la parole mais d'étudier des stratégies d'intersubjectivité, cf. A. Berrendonner et H. Parret, 1990 *L'interaction communicative*, Berne, Lang.

[22] On ne communique jamais de personne à personne, en face-à-face, mais de personne à personnage, car autrui joue toujours un rôle et il est perçu en tant que masque, que personnage, ce qu'il décrit comme étant la facticité.

réciproque », ce qui constitue une institution avec son histoire et sa mémoire. Mais si les jugements sont modifiés, sous l'influence, par exemple, de l'évolution des théories légitimes de la gestion dans le champ de la connaissance, une délégitimation, partielle ou totale, peut apparaître. La difficulté vient de ce que la « valeur » des thèses, dans ce champ de connaissance, est lui-même le reflet du système mondial de domination économique dans lequel vivent les « acteurs ». Or ils le connaissent plus ou moins bien, ce qui fait qu'ils peuvent, plus ou moins, en anticiper les mutations. Un organisme de certification, de notation ou d'attribution de prix peut ainsi se trouver délégitimé parce qu'il n'a pas prévu une évolution qui se fait « déjà » par ailleurs, simplement parce qu'on est dans un espace régional dominé, la Lorraine. S'il ne partage plus avec d'autres, plus informés, des buts d'action, il devra modifier ses rôles, sans pour autant quitter son rôle de juge, en changeant seulement ses référentiels ou ses critères, en modifiant la construction de ses échelles afin de produire d'autres résultats plus conformes aux attentes de ses financeurs puisque le pouvoir passe ici par l'argent.

On voit donc que ces organismes, avec les rôles qu'ils vont jouer, n'ont pas d'autre fonction que d'assurer la représentation symbolique de l'ordre institutionnel dominant à un moment donné du temps dans le cadre d'une totalité intégrée, celle des échanges économiques mondiaux. Ils peuvent, certes, se penser comme acteurs et se croire sujets de leurs actions. Ils ne sont cependant que des médiateurs entre un niveau dominant où cristallisent aussi les doctrines dominantes (s'il n'y avait pas de fonds de pension aux États-Unis, avec des investisseurs inquiets qui sont, pour beaucoup, des retraités ou des futurs retraités protestants, il n'y aurait pas d'agences de notation) et les niveaux dominés. Leur rôle est alors de fournir les moyens par lesquels ces idéologies dominantes deviennent subjectivement « réelles » pour les individus. Le prix fabrique donc doublement une réalité, en proclamant une entreprise victorieuse d'un concours tout d'abord, mais aussi en rendant réelles, en dehors des États-Unis, les réalités qui sont provisoirement celles de cette société. La polyphonie que décèle l'école *Palo-Alto* n'existe pas seulement entre les médias (odeurs, gestes, mimiques, paroles, signes de proxémique, etc.) qui relient deux individus. Elle est d'abord et avant tout dans l'individu, même et surtout s'il n'a pas une conscience claire de cela. Ce que va donc révéler l'étude du prix, c'est l'existence de tels « individus » polyphoniques en relation polyphonique avec d'autres individus polyphoniques.

On comprend alors pleinement l'intérêt de ce travail, et plus particulièrement le choix d'une région à une échelle territorialement limitée comme la Lorraine. L'analyse peut devenir le révélateur de ce qu'est le prix. On peut le croire, naïvement, le moyen de récompenser une entreprise. Il est en réalité tout autre chose dans le cadre d'un système mondial d'échanges de plus en plus généralisés. Et en ce sens, l'analyse augmente notre propre « stock de connaissances », ce qui peut, éventuellement, permettre de bousculer les rôles tels qu'ils fonctionnent actuellement. Le prix peut sembler être une légitimation réciproque d'une entreprise et de l'organisateur du prix. En réalité, ce qui est légitimé va au-delà des « acteur » locaux apparents. Le prix aux entreprises est un symptôme de mondialisation. Mais dire cela, c'est sortir de la relation triangulaire, d'interdépendance (Delforce et Noyer, 2001) entre un organisateur (et ses partenaires), des entreprises candidates, dont l'une sera lauréate, et des médias.

2.2. LE PRIX COMME OUTIL DE MEDIATION : LA CONSTRUCTION INTERACTIVE DU SENS

Toutefois, le prix n'est pas seulement l'ensemble des actes qui conduit à la sélection d'une entreprise. Il est aussi soit un classement final qu'on publie dans la presse, soit une cérémonie qui peut être, à son tour, médiatisée dans la presse professionnelle ou généraliste. Mais comme on vient de le voir, choisir un lauréat représente beaucoup plus de sens que de choisir seulement un lauréat. C'est surtout préparer un rituel de sacralisation pour des valeurs parfois venues d'ailleurs. Il y a un credo, les théories actuelles de légitimation de certaines pratiques entrepreneuriales. Et dans ce credo, on trouve les articles de foi dans les normes devenues dominantes. Et un réseau de clercs s'est mis en place, celui des légitimateurs à plein temps, les certificateurs qui ont pour raison d'être d'administrer le sacrement de la foi nouvelle ou, pour d'autres, les organisateurs de prix, d'assurer la propagande de la foi en direction des réticents ou des incroyants en utilisant des figures exemplaires de saints de la gestion.

On peut donc lire de façon religieuse le rituel final. Mais on peut en proposer d'autres lectures et dire également que ce n'est qu'alors que les choses commencent pour le journaliste chargé d'assurer la médiation effective, pour les employés de l'entreprise récompensée, pour les chefs d'entreprises restés sceptiques face aux valeurs nouvelles ou pour le grand public.

Là aussi, un besoin de théorisation se fait sentir afin d'échapper à une simple description empirique des apparences. Car, tous les acteurs de cette phase finale du prix auront, les uns à s'exprimer, les autres à construire du sens, leur sens, voire leurs sens s'il y a plusieurs niveaux de signification. Là aussi, ils le font à partir de ce qu'ils savent du contexte, des cérémonies antérieures, de ce qui est dit ou fait ailleurs par les autres organisateurs de prix ainsi que de tout ce qui est implicite au présent dans la communication en cours.

Ceux qui s'expriment ne peuvent le faire que s'ils ont le droit de communiquer. Comment cette légitimité s'est-elle construite ? Et comment peut-elle disparaître ? Est-ce l'institution de l'organisme qui construit le prix qui leur accorde cette légitimité avec ses choix antérieurs. S'agit-il des partenaires de cet organisme, en particulier des politiques ou des représentants de l'État ? Ou ne s'agit-il que d'une cohérence avec un discours dominant qui est seul légitimant ? Dans ce cas, ce serait la conformité du comportement de l'organisateur avec des normes sociales actuellement révérées qui le fait exister en tant que locuteur acceptable. Il peut aussi utiliser une « ruse » et faire venir un scientifique de renom qui viendra parler d'un sujet sans aucun rapport avec la cérémonie, par exemple des rêves, afin de donner, par contagion, une légitimité à l'organisateur du prix.

Ensuite, il faut établir la communication, ce qui suppose que les deux partenaires, organisme du prix et entreprise primée, partagent les mêmes valeurs (c'est le principe de pertinence) et se reconnaissent à la fois comme semblables et différents (c'est le principe d'altérité). Il faut aussi que le locuteur influence ou séduise son partenaire, proche ou lointain et absent de la salle, en l'émouvant, l'incitant à penser autrement, éventuellement à changer son action (principe d'influence). Mais comme des oppositions sont toujours possibles, pour maintenir le contact le plus longtemps possible, il faut neutraliser les critiques ou les formes diverses de refus (principe de régulation). Le vrai problème de la cérémonie des prix est que l'organisateur ne s'adresse pas seulement à l'entreprise victorieuse qui ne fait que de la « figuration ». Le contrat de communication va bien au-delà, car un partenaire absent, le créateur des normes s'adresse à d'autres partenaires absents, ceux qui sont réticents par rapport aux normes. En réalité, des fantômes s'adressent à d'autres fantômes. On est alors devant un théâtre complexe où les acteurs présents représentent des personnes qui leur sont étrangères. Le dispositif est donc complexe car il comprend quatre personnages dont deux seulement sont

visibles, les deux autres n'étant pas toujours reconnus par les spectateurs, parfois même par les acteurs, ce qui va créer des quiproquos ou des malentendus.

Cela amène à examiner le rituel festif avec ses trois moments clés, l'ouverture de la cérémonie, la donation du prix et la rupture du rite. Comment ceux qui s'expriment se posent, par le choix de leurs mots, mais aussi par la présentation de leurs brochures, comme experts des valeurs proposées intrinsèques ? Quelles stratégies sont mises en œuvre ? Comment est assurée la crédibilité du discours ? Comment se fait la captation du public ?

Enfin, il faut produire le sens. Ce qui se fait par une construction interactive qui synthétise divers éléments, la théâtralisation de la cérémonie, le simulacre du don, consciemment et/ou inconsciemment assumé, le partage des rôles sur la scène visible, la métaphorisation plus subtile des acteurs présents dans une mise en scène ouverte et la figuration de leurs actes ou paroles, à la confluence de l'explicite et de l'implicite. Car là aussi, on peut passer de la signification référentielle du prix (telle entreprise est récompensée) à sa signification globale (une majorité d'entrepreneurs accepte, dans l'espace lorrain, actuellement, telle valeur). Mais faire cela, c'est encore construire du sens. Car le sens n'est pas seulement dans le contenu de ce qui est dit ou fait lors de ces cérémonies et des médiations écrites ou imagées qui les suivent. Et là, on peut choisir entre les approches, énonciative, sociolinguistique ou celles qui sont liées à l'analyse conversationnelle de Goffman[23]. Nous avons retenu le courant pragmatique[24], en particulier ce qu'en dit John Searle, car il permet de comparer ce qui est dit dans un énoncé porteur d'intention avec l'étude des présupposés et des intentions implicites. Et c'est à partir de cette interrogation qu'on peut se demander si, selon le super-principe de Paul Grice, des « conditions de coopération » (pour une synthèse de ces conditions, Grice Paul, *Studies in the Way of Word, Cambridge and London, Harvard University Press*, 1979, pp. 339-385), l'organisateur du prix observe les quatre « maximes conversationnelles » qui font une communication réussie. Est-ce que, selon la première maxime, la communication est, quantitativement, aussi informative qu'il est requis (ou si elle passe d'autres messages que ceux du but apparent de la cérémonie, par exemple, par le médium de projections sur écran, sur la nécessité des réseaux) ? Constate-t-on

---

[23] Goffman Erving, 1987, *Façons de parler,* trad. de l'anglais par Alain Kihm.

[24] Selon ce courant pragmatique, tout énoncé est porteur d'intentions, en particulier celle de faire ou de faire faire quelque chose. La pragmatique s'intéresse donc aux éléments de signification du discours qui ne sont pas forcément présents dans la langue. Elle s'est donc développée dans deux directions, l'analyse de l'argumentation et celle des présupposés ou des axiomes de tout discours.

aussi que ce qui est affirmé repose, qualitativement, sur une réflexion fondée en droit et s'appuyant sur de véritables preuves[25] ? Pour ce qui est de la relation, est-ce que le message est pertinent ou non[26] ? Enfin, pour ce qui est de la modalité, décèle-t-on sa clarté[27] (ordre de la pensée, concision, élimination des ambiguïtés) ?

On peut donc interroger les « actes de langage » que Searle appelait les « actes indirects » et ainsi analyser leur « force illocutionnaire[28] » puisque cela implique que tout énoncé, au-delà de ses intentions apparentes, peut être soupçonné d'en cacher d'autres, ce qui va donner un sens plus riche au « principe téléologique » de la théorie constructiviste. Or la force d'un énoncé illocutoire[29] tel que : « je déclare victorieuse telle entreprise » réside dans le fait que cet énoncé signifie aussi « vous, les chefs d'entreprise, qui êtes dans la salle, et au-delà les membres absents de votre profession, vous devriez vous faire certifier ou, au moins, adopter dans votre entreprise les valeurs nouvelles déjà bien implantées ailleurs ». Or cette compréhension dépend de savoirs et de non-dits partagés qui font que le sens sera construit ou non par le destinataire dans une

---

[25] Ceci est la « loi de sincérité » d'Oswald Ducrot, 1979, Les lois du discours. L'organisateur du prix joue-t-il son rôle de juge en faisant croire qu'il est convaincu de la justesse de son choix ou signale-t-il, selon les règles de Brecht, qu'il ne fait que jouer un rôle, qu'il plaisante ou qu'il joue une œuvre de fiction ? Quel est son rapport à la « vérité » de son personnage ?

[26] C'est à la fois la « loi d'intérêt » et la « loi d'informativité » de Ducrot. On peut, certes, la contourner en imposant sa parole à autrui. Mais on peut aussi séduire, parfois en utilisant des adjuvants comme des conférences sans aucun lien avec l'objet de la cérémonie.

[27] Ducrot précise que la clarté repose sur deux exigences contradictoires qu'il appelle « loi de l'exhaustivité » et « loi de la litote ». Il faut dire à l'auditeur tout ce qu'il a besoin de connaître, mais surtout pas lui en dire plus. Ainsi, on ne communique jamais dans un prix, sur la structuration du marché mondial ou sur les hésitations dans la construction des valeurs. À partir de là, la communication n'est plus ni exhaustive ni véridique. Mais cela importe peu car l'auditeur ne se pose pas, spontanément, ce type de question. Et la cérémonie est aussi instituée pour faire qu'il ne se pose pas ce type de question. Sa fonction réelle est alors de limiter le « désir de savoir », à lui laisser sa dimension locale et purement lorraine, sans créer d'interrogation globale à l'échelle mondiale.

[28] Il y a cinq types d'actes illocutionnaires selon Austin, les « verdictifs » : prononcer un jugement (un verdict) : acquitter, considérer comme, calculer, décrire, analyser, estimer, classer, évaluer, caractériser, les « exercitifs » : formuler une décision en faveur ou à l'encontre d'une suite d'actions : ordonner, commander, plaider pour, supplier, recommander, implorer, conseiller, nommer déclarer une séancer ouverte, avertir, proclamer, les « commissifs » : ils engagent le locuteur à une suite d'actions déterminée : promettre, faire le vœu de, s'engager par contrat, garantir, jurer, passer une convention, embrasser un parti, les « expositifs » : ils sont utilisés pour exposer des conceptions, conduire une argumentation, clarifier l'emploi des mots, assurer les références : affirmer, nier, répondre, objecter, concéder, exemplifier, paraphraser, rapporter des propos, les « comportementaux » (« behabitifs » : il s'agit des réactions au comportement des autres, aux événements qui les concernent : s'excuser, remercier, féliciter, souhaiter la bienvenue, critiquer, exprimer des doléances, bénir, maudire, porter un toast, boire à la santer, protester, défier, mettre au défi de. Dire que l'on décerne un prix, c'est un acte illocutionnaire de type verdictif.

[29] Austin définit l'acte locutoire comme le fait de dire quelquel chose. Cet acte peut être perlocutoire dans la mesure où il induit des sentiments ou des pensées nouvelles chez celui qui parle et chez ses auditeurs. Il peut aussi être illocutoire selon la valeur que je donne à cette parole (« vous retournez à votre travail » peut être un ordre ou une constatation). La voix, le rythme, la mimique permettent de comprendre la valeur donnée par le locuteur à son acte de langage.

interaction appelée justement le « contrat de communication ». Mais le deuxième énoncé, implicitement présent dans le premier, est lui aussi illocutoire et, au terme d'un raisonnement par inférence construit sur des prémisses implicites, il signifie : « vous devez accepter la mondialisation en cours telle que la conçoit l'OMC et donc ne pas être séduits par les sirènes d'Attac ou des altermondialistes ». Or, ce deuxième glissement n'est, en général, pas possible car le stock de connaissances nécessaires, qui a été présenté dans la deuxième partie de ce travail, fait défaut. On ne peut donc pas s'en tenir à la communication comme mise en forme de codes langagiers comme le faisait Chomsky. Les mots ne sont plus ici que des indices qui fonctionnent à la fois en mode codé et en mode ostensif-référentiel[30].

Étant donné que ces règles, heureusement implicites, se contredisent entre elles, l'organisateur du prix, à moins d'être lui-même naïf, est obligé de « jouer le jeu ». Dans ce cas, il ne dit rien sur ses propres incertitudes concernant le choix du lauréat, voire sur les valeurs utilisées, leurs référentiels et les indices qui en ont été tirés. Si le destinateur ne s'en rend pas compte, il est trompé. Mais il peut, selon le principe de l'illusion théâtrale, avoir le plus grand plaisir à l'être. Le destinateur peut aussi être invité à découvrir par lui-même, au cours de la cérémonie conçue comme une image d'Épinal où se cacherait dans un arbre un visage qui n'est pas immédiatement visible, ce qui lui a été caché. Cela aussi peut lui procurer du plaisir.

Là aussi, les médiations finales ne consistent pas à transmettre des informations, mais à faire aboutir des intentions, préparer de nouveaux clients à certifier ou, au moins, diffuser des normes pour le compte de bénéficiaires absents. On peut réussir la cérémonie et, faute d'appui de la part des journalistes, rater ces objectifs finaux, comme l'inverse, est possible au point où l'on pourrait n'avoir aucun besoin de cérémonie finale, ce qui arrive souvent dans les « concours » de presse où l'on se contente de diffuser une liste de vainqueurs. Dans ce cas, le contenu du message peut être modifié par les réponses que donnent les destinataires intermédiaires, les journalistes, ou finaux, les membres des entreprises ou le grand public.

---

[30] Sperber Dan et Deirdre Wilson, 1989, *La pertinence, Communication et cognition*, Paris, Minuit, 396 p. Selon ces auteurs, la communication codée n'est qu'un moyen de la communication ostensive-référentielle qui est beaucoup plus générale. C'est au récepteur de produire les conclusions vraisemblables, parmi les hypothèses probables qu'il peut imaginer, même s'il n'y a pas de savoir mutuel.

2.3. LE PRIX COMME ÉNONCE PERFORMATIF : LA THÉORISATION AUSTINIENNE

Le prix consiste à créer une réalité qui ne lui préexiste pas. Mais on peut aussi se demander si ce qui fait la force du prix n'est pas d'être un « acte de langage » au sens austinien du terme. En ce sens, dire, c'est faire. En effet, le prix est une énonciation qui ne répond à aucune des fonctions habituelles du langage, fonctions expressive (sur l'état du locuteur), dénotative ou référentielle (sur le contexte), phatique (sur le contact établi), conative (qui donne des ordres), poétique ou esthétique, ludique ou métalinguistique. L'énoncé : « telle entreprise a gagné le prix car elle est la meilleure » n'est ni vrai ni faux puisque les critères choisis et surtout leur pondération sont arbitraires. Il s'agit donc d'un énoncé performatif tout à fait analogue, si les procédures de certification sont arbitraires, à l'énoncé suivant : « Je baptise ce bateau Queen Elizabeth ou tel enfant en lui donnant tel nom ». Plus précisément, c'est un performatif déclaratoire puisqu'il ne s'agit pas d'une énonciation contractuelle. Produire l'énonciation, c'est, en réalité, exécuter une action, (Austin, 1970 : 40). C'est, dira John Searle, créer un paradigme, (Searle, 1972 : 52-53). Car on ne produit pas seulement des mots ou une phrase. Par de tels moyens, on produit un symbole. Et c'est cet acte qui est alors l'unité minimale de la communication linguistique. Dans la situation où apparaît cet énoncé, les mots, en tant que vecteurs de force, deviennent ce que Gilles Deleuze et Félix Guattari appelleront des « mots d'ordre », (Deleuze et Guattari, 1980 : 95). Dans ce cas, le langage est conçu pour « obéir et faire obéir ». Lors de la remise du prix, dire « je déclare que telle entreprise a gagné le prix » est en réalité l'énoncé : « je décide que telle entreprise a reçu le prix ». L'énoncé grammatical « est un marqueur de pouvoir avant d'être un marqueur syntaxique. L'ordre ne se rapporte pas à des significations préalables, ni à une organisation préalable d'unités distinctives. C'est l'inverse. L'information n'est que le strict minimum nécessaire à l'émission, transmission et observation des ordres en tant que commandements » (*Ibid.* : 96). Et cela est tellement vrai que le journaliste qui ne veut pas recevoir des ordres répugne à transmettre l'information donnée par l'organisateur des prix qui en est alors réduit à la communication du pauvre dans la presse professionnelle. À moins qu'il accepte de payer, en achetant un espace publicitaire.

Cette théorisation a un double intérêt. Elle détruit la vision substantielle du sujet. Le « je » qui parle n'est pas un « je ». L'organisateur de prix ne parle pas en son nom propre et les valeurs qu'il défend ne sont pas les siennes. Elles sont apparues ailleurs dans le cadre d'un mouvement qui lui préexiste. D'autre part, on remarque que derrière l'énoncé apparent : « l'entreprise a gagné » qui fait d'elle implicitement un acteur, se joue un autre énoncé : « l'entreprise a reçu » qui fait d'elle un instrument passif. Dès lors, une question nouvelle se pose, pourquoi le chef d'entreprise accepte-t-il de devenir complice de sa propre métamorphose opérée par l'autre ? Est-il abusé et naïf ? Ou y a-t-il une autre raison ?

C'est pour répondre à cette question que l'on peut rencontrer Pierre Bourdieu[31]. Selon ce dernier, la parole n'a pas d'effet magique par elle-même. Elle n'est que la manifestation du système général de domination dans lequel elle s'insère. Ce n'est pas la parole qui construit la réalité[32], mais la valeur que l'on donne à celui qui l'émet. Celui-ci a plus ou moins d'aura selon son capital linguistique qui est inégalement réparti selon Bourdieu. L'usage des parlers officiels, avec leurs distinctions de langage et leurs jargons sans cesse réinventés légitime celui qui les maîtrise. Le locuteur a aussi de la puissance par son statut social. Il est alors porte-parole habilité d'une institution. Ce serait la raison pour laquelle seuls les actes de langage des dominants ont de l'efficience.

On peut certes accepter cette critique de la pragmatique d'Austin. Mais l'observation des prix permet aussi de remettre en cause les idées mêmes de Bourdieu. Austin se demandait : pourquoi peut-on dominer ? Et il répondait qu'il y avait des énoncés performatifs, ce qui est effectivement un peu court. Bourdieu déplace la question et se demande : « qu'est-ce qu'une telle communication cache ? », on peut aussi trouver un peu courte sa réponse surtout si on se réfère à Étienne de La Boétie et à son Discours sur la servitude volontaire[33]. Pour qu'il y ait pouvoir, il faut aussi qu'il y ait accord de la part de la personne dominée. Or dans le cas des prix, on n'est pas dans le cas des institutions hiérarchisées que Bourdieu prend en exemple pour combattre la naïveté de la pragmatique anglaise ou américaine. L'acte de langage de l'organisateur des prix n'est pas naturellement légitime et pourtant il fonctionne. Et si l'organisateur du prix a un jour

---

[31] Pierre Bourdieu, 1982, *Ce que parler veut dire, l'économie des échanges linguistiques.*

[32] Thèse d'Oswald Ducrot, 1980, *Les échelles argumentatives* ; *Les mots du discours*, 1980 ; *Dire et ne pas dire*, 1980, réédité en 1997 et *Le dire et le dit*, Paris, Éditions de Minuit, 1985. Ces idées sont aussi présentes dans les ouvrages de François Récanati 1979 : *La transparence et l'énonciation*, et, 1980, *Les énoncés performatifs.*

[33] Paris, Garnier-Flammarion, édition de 1993.

une légitimité, c'est par les prix qu'il a distribués. Donc, pour lui, rien n'est joué d'avance. On doit donc reconnaître, contre Bourdieu, que dans les prix, il y a un engagement individuel de tous les acteurs.

Comme le soulignera avec une grande clarté Alex Mucchielli (Mucchielli, 2003 : 89-91), tous ceux qui participent à la construction du prix, organisateurs du prix, créateurs des normes, organismes certificateurs ou, aujourd'hui, notateurs, industriels candidats ou non-candidats, voire lauréats qui refusent le prix, anciens candidats, journalistes, fonctionnaires des institutions centrales ou décentralisées, personnalités politiques nationales, régionales ou locales, actionnaires, grand public, tous, sans exception, ont des intérêts divers à accepter le prix. En ce sens, c'est l'intérêt, conscient ou inconscient, qui amène la parole à être efficiente. C'est ainsi, et non comme le pensait Bourdieu, que faire, c'est dire. Un prix, comme on le verra avec les prix de la qualité, ne se fragilise que lorsque ces intérêts deviennent antagonistes. La parole ne fonctionne plus, ce qui montre qu'il y a en elle bien plus que le locuteur. Ou, en d'autres termes, le sujet parlant est multiple, polyphonique, sans toutefois que cela ne se réfère qu'à l'institution dont il est membre car l'interlocuteur, sans lequel il n'y a aucune communication, est aussi présent dans le message selon les thèses de l'École *Palo-Alto*[34].

Cette première réflexion théorique peut être un des premiers intérêts de ce travail sur les prix. Elle amène, par l'usage que l'on vient de signaler du principe téléologique, à une deuxième réflexion qui se réfère à la conception constructiviste de la réalité, en particulier de la réalité sociale.

2.4. LE PRIX COMME DON SYMBOLIQUE

Le prix peut être abordé également comme ce qui symbolise sa propre symbolisation, le don qui est au cœur de la cérémonie finale, elle-même symbole du travail préalable de choix d'un lauréat. Les prix de la presse font le don d'une mention prestigieuse dans un classement. Mais, la

[34] On peut signaler, pour de futures recherches, l'intérêt qu'il y aurait d'analyser le conteu des discours des prix à partir de la linguistique de l'énonciation telle qu'elle est présentée par Antoine Culioli dans *Pour une linguistique de l'énonciation : Opérations et représentations*, tome 1 ; *Domaine notionnel : notion et occurrences - Le quantitatif et le qualitatif - Exclamation et intensité*, tome 2 et *Formalisation et opérations de repérages (temps, aspects)*, tome 3, Paris, Ophrys, Collection : L'Homme dans la langue, 1991, 2000 et 2000.

plupart du temps, le prix est symbolisé par un objet, jadis une médaille ou une coupe, aujourd'hui un trophée ou une somme d'argent, voire un prêt sans intérêt. Ce don peut être interrogé en lui-même à partir des théorisations anciennes, mais toujours d'actualité de Mauss dans son *Essai sur le don*, (Maus, 1995 : 143-279), ou de celles plus récentes de Jacques T. Godbout[35] ou d'Alain Caillé[36]. En effet, il peut paraître paradoxal de célébrer la progression de l'économie marchande et de ses processus de production par un acte qui sort de l'égoïsme marchand, par un don qui semble être la négation de cette économie capitaliste. Il est également curieux de célébrer l'individualisation de l'entreprise par un geste qui peut avoir comme sens de créer une « identité non individualiste ». À moins que le don, qui peut produire une infériorisation de celui qui reçoit, ne soit compensé par ce que Jacques T. Godbout appelle une « dette mutuelle positive », le don unilatéral devenant réciproque dès lors que le lauréat devient un support publicitaire pour les nouvelles normes. Certes, le don oblige à rendre. Et en ce sens, il peut être dangereux. Mais le don peut aussi être conçu en dehors d'une perspective étroitement utilitariste. Il peut produire, en utilisant la boucle de Mauss (donner, recevoir, rendre) du lien social, bien au-delà du rapport dialogique entre le donneur et le récepteur.

Ici le don est fait à un étranger devenu connu, à une entreprise d'abord anonyme devenue, au cours des procédures d'approches de la construction du prix, un proche. Il y a donc bien autre chose qu'un lien primaire dans ce type de don. C'est ce lien qui va rendre possible un retour du don et inciter à rendre plus que ce qui a été reçu, mais d'une autre manière. Cette circulation va donc éviter l'égalité et ainsi, rendre impossible la « rivalité mimétique ». L'organisme du prix est « supérieur » durant la cérémonie. Puis, ce sera au tour de l'ancien lauréat de le devenir à son tour lorsqu'il sera mis en avant dans la presse puis dans les nouvelles cérémonies de distribution de prix. Chacun bénéficie, tour à tour, d'une position de supériorité. Il en sera de même des entreprises qui accèdent tour à tour au podium avec l'interdiction de reconcourir durant les années suivantes. On crée ainsi du lien social, ce qui renforce l'identité d'une profession et permet immédiatement d'autres « dons » entre les entreprises.

---

[35] Godbout Jacques T., 2000, *Le don, la dette et l'identité : homo donator versus homo œconomicus*, Paris, La Découverte, 190 p. ; *Le langage du don*, Québec, Fides/Musée de la civilisation, 1996, 41 p. ; L'appât du don, *L'Agora*, vol. 1, n° 2, octobre 1993 et *L'Esprit du don* (en collaboration avec Alain Caillé), Paris, La Découverte, 2000, 357 p.

[36] Caillé Alain, 2000, *Anthropologie du don, le Tiers-paradigme*, Desclée de Brouwer ; cf. aussi Godelier (Maurice), 1996, *L'énigme du don.*

Ainsi le micro-don de la scène où se joue la distribution des prix n'a rien d'archaïque. Il est même indispensable, en tant que catalyseur d'autres dons, pour qu'apparaissent ensuite les multiples dons invisibles qui rendent possibles, par la suite, le fonctionnement des sociétés apparemment marchandes. En ce sens, la cérémonie finale des prix révèle que l'essentiel n'est ni l'État ni le marché, mais les liens intra-professionnels que nouent des adversaires qui sont, en réalité, des partenaires. On peut même dire que l'intérêt économique n'est pas le moteur principal de ce type d'échange. Ou alors, il faut l'entendre autrement comme étant un intérêt collectif, mieux, un intérêt moral. Il n'y a pas d'individus qui chercheraient en tout temps, comme agents rationnels, à maximiser leurs intérêts propres selon l'idéologie dominante qui n'a pas à justifier ses postulats. La cérémonie des prix montre des « individus collectifs » qui renforcent la capacité immunitaire du corps auquel ils appartiennent en refusant la stratégie de la mutation isolée.

On peut même s'interroger et se demander si le don apparent n'est pas mis en scène afin d'occulter tous les dons invisibles qui feront qu'une innovation, destinée à rester l'apanage de l'entreprise qui l'a créée, devient très rapidement la propriété collective de toutes les autres entreprises sans que celles-ci aient à payer pour acquérir des brevets et sans qu'elles aient besoin d'avoir recours à l'intelligence économique ou à l'espionnage industriel. On n'a pas besoin d'acheter les procédés efficaces et de les acquérir sur le marché puisque l'État ou les organismes certificateurs ou créateurs de prix se proposent de les donner. Si on achetait les procédures efficaces aux consultants sur le marché, on n'éprouverait pas l'obligation de rendre. Le marché, comme la social-démocratie moderne ou l'État-Providence qui donnent à tous des « droits », libère des obligations du lien social. D'autre part, ces dons, essentiels pour le développement du tissu économique, peuvent être niés par leurs acteurs. Il y a un contrat de fait qui est caché, ce qui permet de n'avoir aucune obligation formelle, d'affirmer sa totale et permanente liberté.

Si on analyse correctement la cérémonie des prix, on peut penser, contrairement à Mauss, que le don qui y est fait n'est pas totalement intéressé. Car celui qui le reçoit n'aura pas à rendre à celui qui lui a fait le don d'un trophée sans grande valeur. Il rendra aux autres chefs d'entreprise de son secteur économique en divulguant des procédés qui peuvent être, parfois, de très grande valeur. À terme, le don dialogique de départ crée le tiers-inclus, ce qui est irréductible aux relations d'intérêt économique. Il est évident que si on comprend ainsi ces idées de Godbout et Caillé, on peut se dispenser de se prononcer, dans l'interprétation des conduites, sur les intentions

des individus, dont on ne peut jamais être certain. L'idée est importante car elle permet de déconstruire le constructivisme. On ne peut guère interpréter les offres faites aux « concurrents » de procédures efficaces comme étant des conduites motivées par des intérêts égoïstes (selon la thèse des utilitaristes) et justifiées par un pur altruisme, comme étant donc des dons désintéressés. Il faut sans doute sortir de la dichotomie calcul/absence de calcul. La liberté, qui demeure réelle, n'exclut pas que le don s'inscrive dans un système d'obligations. Et il y aura toujours, pour le donneur, indétermination quant au retour, quant à la valeur et à la signification des procédures qui seront rendues. Il n'y a pas d'équivalence entre le procédé vendu et son prix comme dans le système du marché. Et il n'est pas donné, comme dans le cas de l'État, en fonction d'un système abstrait de « droits ». On est dans un tiers-système où le principe téléologique ne joue plus tout à fait en raison des risques librement encourus.

La cérémonie des prix est donc intéressante en ce qu'elle célèbre la société marchande en utilisant un moyen qui en est la négation. « Ni le marché ni l'État n'assument ou ne portent l'essentiel de la société. L'essentiel se passe dans ses réseaux. Le marché et l'État, tout en étant des émanations de la société, sont pour ainsi dire à côté d'elle, à côté de ce qui se passe de plus important », (Godbout, 2000 : 146).

Il faudra maintenant éviter une faute très commune que Bourdieu qualifie de « scolastic falloir » et qui est l'« erreur intellectualiste ou intellectualo-centriste, très commune dans les sciences sociales par laquelle le savant place dans la tête des agents qu'il étudie [...] les considérations et les constructions théoriques qu'il a dû élaborer pour rendre compte de leurs pratiques », (Bourdieu, 2000 : 256). Nous venons donc de voir quelques-uns des outils intellectuels disponibles, ce qui permettra de faire des analyses du prix comme processus de décision et comme outil de médiation. Mais il faut auparavant comprendre ce qui fonde en droit les prix aux entreprises décernés en Lorraine, ce qui oblige à faire un retour historique.

Chapitre 3

Approche méthodologique

1. Premières recherches d'informations

En dehors d'un travail général d'Edgard Hamalian et de Jacques Ségot qui porte sur la démarche qualité où se trouve un chapitre assez court sur la certification et les prix de la qualité en France[37], il n'y a pas eu d'étude antérieure sur les prix en France, *a fortiori* en Lorraine. Dans la presse, le prix aux entreprises est uniquement un fait que l'on constate et dont on rend compte. Ce n'est jamais un phénomène que l'on analyse à partir d'une problématique ou d'un jeu d'hypothèses, ce qui apparaît certes, mais uniquement pour les prix littéraires ou dans le domaine sportif. Passer du regard empirique, pour lequel le prix aux entreprises n'est qu'une récompense parmi d'autres, à celui d'un analyste modifie la perception du prix avec une déconstruction complète, de plus en plus étayée, de ce qu'on peut croire savoir du prix.

Nous avons donc eu, dans un premier temps, deux sources d'information possibles, celle qui se trouvait chez les organisateurs de prix. Les difficultés de cette « profession » sont assez nombreuses pour que les organisateurs esquissent eux-mêmes une réflexion sur l'histoire de leur activité[38] ou même sur des scénarios d'évolution des prix. L'Afnor dispose ainsi de toute une série de travaux internes très intéressants. D'autres organisateurs ont fait eux-mêmes des enquêtes notamment sur la réception des prix[39]. Toutefois, elles n'abordent jamais le sujet le plus sensible qui est la construction concrète du prix. Ce qui intéresse les organisateurs, c'est avant tout leur image, en particulier chez les anciens lauréats ou dans les entreprises candidates ou non candidates. Leur intérêt est d'abord de trouver un marché.

Dans un deuxième temps, du corpus que nous avons constitué à partir du dépouillement de la presse lorraine, nous avons eu des documents en réalité inexploitables pour l'objectif que nous avions, sinon à titre de représentations et presque uniquement pour ce qui est de l'annonce du prix et la simple description de sa cérémonie finale. Aucune information ne paraissait, en effet, dans les médias sur la construction des prix. Ce n'est que tout récemment, et encore uniquement pour les prix de la presse qui sont des classements, que l'organisateur indique

---

[37] Hamalian Edgard et Jacques Ségot, *La démarche qualité, 15 entreprises témoignent*, Paris, Afnor, 2001, s. p.

[38] Les informations concernent plutôt la démarche-qualité et la description historique des prix avec leurs critères et non les organisateurs en tant que tels avec les procédures réelles de leur travail en amont et en aval du choix des critères sélectionnés, cf. Cerkevic Chantal, 1995, *Les prix qualité : Malcom Baldrige, Deming, européen, français*, Paris, Afnor, s. p.

[39] Voir l'enquête MFQ dans les annexes.

comment il a sélectionné les entreprises, en réalité, il ne donne que ses sources statistiques sans dire comment elles ont été traitées.

Il était totalement impossible d'esquisser une théorisation des prix à partir de sources aussi pauvres. Il a donc fallu mener autrement, sans négliger ces premiers documents, la première recherche documentaire.

1.1. INFORMATIONS RECUEILLIES AUPRES DES ORGANISATEURS

Heureusement, dans la phase actuelle de remise en cause des prix, les organisateurs, actuels ou futurs, sont immédiatement convaincus de l'intérêt pour eux-mêmes d'une vision critique de leur propre travail. Cela a été un facteur essentiel qui a rendu possible cette recherche et qui explique aussi, peut-être, pourquoi il n'y a pas eu antérieurement de travaux sur ce thème.

Aussi plusieurs des organisateurs de prix aux entreprises en Lorraine nous ont-ils invitée à venir voir comment ils construisaient leurs prix. Par cette observation-participation, nous pûmes obtenir des informations qui ne figuraient pas dans les textes externes ou même dans les rapports internes, avec le risque toutefois de perdre la capacité de distanciation. Cette phase préalable, durant laquelle nous avons pris de très abondantes notes qui nous ont permis ensuite de formuler des hypothèses, a duré plus de trois ans. De plus, nous avons pu, en participant au travail de plusieurs organisateurs, faire des comparaisons sur le fonctionnement de ces organismes en Lorraine. Cela signifie que nous avons été témoin de l'établissement des procédures de plusieurs prix et, parfois même, participé aux séances de production de ces prix, voire à l'élaboration de nouveaux prix. Nous avons également participé à toutes les cérémonies finales, dans différentes villes de la région lorraine, qui eurent lieu durant cette période, afin de bénéficier des échanges informels qui s'y produisaient, eux aussi à la source de notes. Cette observation-participation diversifiée nous a permis ainsi d'appréhender les différentes étapes de l'organisation puis de la proclamation du prix.

Nous avons profité de ces liens pour aller ensuite contacter tous les partenaires des organisateurs, à commencer par les financeurs, en particulier les représentants des CCI. Ils nous ont permis d'obtenir les listes, classées par années, où se trouvent les noms des entreprises

lauréates. Les liens noués avec ces nouveaux organismes nous ont permis de constituer une première base de données. Nous avons aussi très vite pris conscience des difficultés actuelles de ce type d'organisation et des conflits qui existaient entre diverses organisations qui collaboraient à leur réalisation. En effet, elles reprochent aux organisateurs d'être trop nombreux, pas assez visibles et de se référer à des conceptions aujourd'hui dépassées de la gestion des entreprises. Le moins qu'on puisse dire est que d'emblée le champ d'observation est apparu dans sa complexité, chacun voulant utiliser le chercheur selon ses objectifs propres, ce qui était à la fois très favorable et défavorable à la présente recherche.

1.2. INFORMATIONS RECUEILLIES AUPRES DES MÉDIAS

Nous avions notre propre corpus d'articles de presse, tirés des grands journaux régionaux, *L'Est Républicain, Le Républicain Lorrain, La Liberté de L'Est,* de la presse professionnelle ou consulaire, et d'autres supports régionaux ou nationaux. Ce corpus porte sur les trois dernières années. Nous avons souhaité immédiatement l'élargir. Donc, au tout début de notre recherche, notre première démarche fut d'appeler le responsable des archives de *L'Est Républicain.* Interrogé sur les articles liés aux prix, il nous a appris que le journal n'archivait pas ce type d'articles car, selon ses propres termes, il s'agit d'un « un sujet bateau » dont il est inutile de garder la mémoire.

Ce qui signifie qu'un prix aux entreprises n'est pas, à ses yeux, un « événement ». D'où la question qui s'est aussitôt imposée : qu'est-ce qui se joue réellement dans ce qui est, pour lui, un non-événement ? Et puis comment les responsables des journaux de Lorraine perçoivent-ils les prix aux entreprises ? Il est possible qu'ils mettent les prix aux entreprises sur le même plan que les différentes remises de médailles parfois organisées par les mêmes organismes comme la Société Industrielle de l'Est. De telles cérémonies peuvent paraître complètement anachroniques. Et il peut y avoir des contaminations d'images. Mais cela n'existe que dans ce cas très particulier. Il peut aussi y avoir des jugements moraux implicites sur la vanité des hommes qui se pavaneraient dans des cérémonies mondaines sans aucun intérêt en dehors de leur milieu professionnel. On entend effectivement de tels jugements chez des journalistes

lorrains. Du point de vue du chercheur, on est là en présence d'obstacles épistémologiques qui interdisent à un phénomène de se constituer en objet de mémoire et donc de science.

Nous avons, toutefois, relevé une ambiguïté : le journal donne, par sa médiatisation, une importance au prix, puisque nous avons relevé plusieurs dizaines d'articles sur les prix en trois ans. Or, il les considère comme étant sans importance puisqu'il ne les archive pas. Il y a là une tension entre historicité et la quotidienneté qui pourrait aussi être analysée car elle peut intéresser un spécialiste de la presse constatant qu'un journal donne des informations sur ce qui n'est pas, pour lui, « information ».

Nous avons fait une analyse de contenu d'un échantillon d'articles sans toutefois passer à la totalité du corpus puisque celui-ci n'a pas été numérisé. D'autre part, nous ne disposions pas des outils nécessaires pour le faire qui ne sont présents, à Nancy, qu'à l'INRIA et à l'Institut Commercial de Nancy.

D'autre part, nous avons été chercher des informations sur les sites internet présentant les prix. Là, la difficulté est la même que pour la presse écrite. On trouve de très nombreux textes de présentation des prix destinés aux candidats. Il s'agit de les inciter à se présenter et à fournir un dossier de candidature. On détaille aussi les démarches nécessaires pour concourir avec la présentation des critères retenus, sans toutefois les justifier ni dire comment se fait la synthèse finale. Cette information, très parcellaire, ne concerne d'ailleurs que les prix à la création d'entreprise et le Prix de la qualité. Les autres organisateurs de prix comme Performance Lorraine, la Société industrielle de l'Est, l'INPI ou les autres organismes institutionnels, comme le Conseil Général de Moselle[40], ne délivrent aucune communication institutionnelle, ces organisateurs n'ont d'ailleurs pas jugé nécessaire de créer un site internet spécifique à leur prix. Nous avons trouvé quelques traces de mentions de prix dans des parties, souvent très limitées, de travaux universitaires. Il ne s'agit que de généralités que nous ne mentionnons pas dans ce travail.

Ces sources d'information présentes dans les différents types de médias disponibles demeurent donc très parcellaires et inexploitables. Il fallait donc procéder autrement.

---

[40] Organisateur avec la Chambre des Métiers de Metz du *Grand Prix du Conseil Général en faveur de l'Artisanat.* Tous les dossiers de ce prix sont proposés par la CDM et quatre lauréats artisans sont primés par un chèque et un diplôme lors d'une cérémonie annuelle au Conseil Général.

2. La première démarche : informations recueillies auprès des entreprises lauréates

Nous avons mené la première démarche en trois temps. Nous avons d'abord effectué des entretiens informels lors des distributions de prix. Puis nous avons fait une enquête téléphonique systématique. Enfin, nous avons réalisé des entretiens approfondis en face-à-face.

2.1. LES ENTRETIENS INFORMELS

Plusieurs entretiens ont été réalisés *in situ*, lors des remises des prix, à un moment où les responsables primés étaient encore sous l'emprise de l'euphorie de la fête. Les discours recueillis à ce moment sont d'ailleurs très différents de ceux qui ont été ensuite recueillis à travers l'enquête téléphonique, ce qui démontre bien que le prix n'a parfois qu'un effet éphémère. Il crée une réaction affective forte qui s'émousse avec le temps. La réalité reprend ses droits.

Toutefois, nous avons recueilli beaucoup d'informations en situation, grâce à cette participation aux cérémonies de la plupart des remises de prix dans la région lorraine, pendant trois années consécutives.

2.2. L'ENQUETE TELEPHONIQUE

L'opportunité de réaliser cette enquête nous a été donnée par la Chambre Régionale du Commerce et d'Industrie de Lorraine. En effet, en décembre 2000, lors de la remise du prix trimestriel de Performance Lorraine à la Société lorraine de traitement de surfaces (SLTS), Bernard Guerrier de Dumast, alors Vice-Président de la CRCIL, certainement intrigué par notre présence dans ce monde plutôt fermé, est venu nous interroger sur l'objet de notre étude. Après quelques échanges, il nous a proposé d'aller rencontrer le directeur général de la CRCIL car

cette institution était en plein questionnement en raison de la multiplication des prix dans la région lorraine.

Lorsque, le 23 mars 2001, nous avons rencontré, à Nancy, Jean-Louis Cagnard, directeur général de la CRCIL et Serge Doudot, alors chargé de Mission au département des Études économiques et de formation, le premier nous a fait part de son inquiétude quant à l'état des prix dans la région. Selon lui, « le territoire lorrain est saturé de prix, de sponsors, avec beaucoup de concurrence, sans aucune lisibilité », ce qui amenait la Chambre à formuler le souhait d'organiser une fédération qui organiserait et qui remettrait les prix, selon un classement par catégories de logique économique et avec des messages forts. Il nous a également fait savoir que la Chambre, alors qu'il existe de nombreux organisateurs de prix, n'en reconnaît que quelques-uns, dont Promotech, l'Anvar, Entreprendre, l'IDIL, L'Entreprise Cadette, l'INPI et la BPL[41]. La Chambre participe à ces prix et leur consacre des moyens. Mais elle dénonce aussi certaines agences, associations ou autres « systèmes hybrides qui se sont lancés dans l'organisation de prix », d'où la nécessité de fédérer ces prix dans des établissements à but non lucratif.

Jean-Louis Cagnard ajoute que lorsque la Chambre participe à des prix, elle ne cherche pas à ce qu'on la cite. Elle essaie d'apporter une valeur ajoutée comme elle le fait pour le prix Défi Jeunes. Cependant, dit-il, la Chambre ne dispose d'aucune philosophie dans ce sens, même s'il lui arrive de proposer des dossiers.

Le souhait du président était donc de faire émerger un prix collectif, à l'échelle lorraine, qui aurait pour ambition, à l'instar des *Vitrines de Nancy* qui promeut le commerce de la ville sous le thème de l'art nouveau, de soutenir une action collective et de réaliser une action économique.

À la fin de cet entretien très enrichissant pour le début de cette recherche, Jean-Louis Cagnard nous a remis une liste d'entreprises lorraines ayant reçu un prix entre 1996 et 2000. Il nous a indiqué également les coordonnées de quelques organisateurs de prix sur la région, en nous confiant comme mission « informelle », lorsque nous lui avons demandé ce qu'il attendait

---

[41] Les quatre premiers organisent des prix à la création d'entreprise, l'INPI décerne des prix pour les meilleurs brevets déposés, et le dernier est un prix organisé à l'initiative de la Banque Populaire de Lorraine. Si le prix pour la qualité n'avait pas été mentionné, alors qu'il occupait une place importante à cette date, c'est parce que le Mouvement Français pour la Qualité était encore une association nationale, qui disposait d'une antenne régionale sur la région lorraine.

de nous, de « démontrer l'absurdité du système ». Car pour opérer le changement souhaité sur l'organisation des prix en Lorraine, des éléments objectifs, comme les résultats d'une enquête seraient d'une grande utilité.

Néanmoins, le travail d'un chercheur n'étant pas d'orienter ses travaux selon les désirs des acteurs qu'il rencontre, nous avons décidé d'orienter les investigations dans le sens d'une problématique propre. D'autant que, nous l'avons compris plus tard car nous avons eu d'autres occasions d'être informée sur ce point, notamment lors des remises de prix, la CRCIL visait l'organisateur Performance Lorraine. Ce prix était géré par un organisme privé, l'Institut Lorrain de Participation (l'ILP), une entreprise de capital-risque, laquelle, selon plusieurs avis, décernait des prix à des entreprises pour mieux en maîtriser le contrôle, ce qu'il faudrait vérifier afin de comprendre le conflit existant dans le milieu fermé des organisateurs de prix.

Ainsi, à partir de la liste qui nous fut donnée, nous avons décidé de mener une enquête auprès des lauréats lorrains. La préparation de cette enquête nous a demandé plusieurs semaines de travail car les coordonnées des entreprises mentionnées étaient incomplètes et des recherches étaient nécessaires pour avoir les précisions nécessaires, ensuite, par d'autres recherches, notamment à partir d'articles de presse et de noms de lauréats communiqués par les organisateurs, nous avons pu élargir cette liste pour atteindre le nombre de 140 lauréats lorrains.

Ensuite, il a fallu élaborer un questionnaire et choisir son mode de soumission aux entreprises, ce qui nous fait effectuer l'enquête proprement dite, après les pré-tests, entre décembre 2001 et février 2002. Sur les 140 entreprises appelées, nous avons pu interroger 91, les autres étaient impossibles à joindre ou n'ont pas souhaité répondre à notre questionnaire. Pour réaliser l'enquête, nous avons effectué plus de 400 appels téléphoniques, ce qui représente une moyenne de quatre appels par entreprise. Cela est normal lorsque l'on sait qu'un chef d'entreprise, première cible de l'enquête, est quelqu'un de peu disponible pour répondre à ce genre d'appels. Ensuite, pour chaque interview, il a fallu entre 15 et 30 minutes, ce qui est long, soit à cause des périodes d'attente, soit parce que certains chefs d'entreprises sont parfois allés au-delà de nos questions, se sentant obligés de justifier leurs réponses, même lorsque celles-ci étaient fermées.

Les objectifs de cette enquête étaient multiples. Le but était d'identifier, dans l'entreprise lauréate, la fonction de la personne la plus concernée par le prix, pour ne pas en rester à des idées banales ou préconçues. Ensuite, la citation des prix reçus devait permettre de découvrir les autres prix non connus jusqu'alors. En même temps, l'enquête devait permettre de comprendre les décisions antérieures effectuées par les lauréats, ce qui pouvait donner une idée de la représentation chez les lauréats des demandes implicites des organisateurs. Le but était enfin de voir comment les prix ont été exploités dans les entreprises.

L'avantage de l'enquête téléphonique est qu'elle permet d'obtenir un taux de réponse très important. Tout au long des entretiens téléphoniques, nous avons cherché à établir une relation de confiance avec les dirigeants interviewés en prenant toujours des précautions et le temps nécessaire pour expliquer l'objectif de notre démarche. En ce qui concerne la confidentialité, nous n'avons pas ressenti le besoin de la garantir, car la nature des informations divulguées n'était pas une gêne pour les entreprises comme nous l'avons vérifié. Dans l'ensemble, les personnes interrogées n'ont exprimé aucune appréhension vis-à-vis de nos questions, elles sont même souvent allées au-delà de celles-ci pour exprimer des opinions ou parfois s'étonner de l'objet de notre recherche, ce qui nous permet d'affirmer que les échanges avec des personnes, parfois très occupées, ont été très intéressants et les réponses très complètes. Nous avons parfois ressenti une sorte de « curiosité » de la part de certains chefs d'entreprise, comme s'ils découvraient eux-mêmes que le prix peut faire l'objet d'intérêt. Certains nous ont proposé de nous envoyer de la documentation ou nous ont invitée à visiter leur site internet. On trouvera en annexes tous les éléments de cette enquête dont les résultats seront exploités tout au long de ce travail.

Il est certain qu'une demande d'analyse plus profonde existe, au moins chez certaines personnes qui ont sollicité des prix. Ces personnes souhaitent aller bien au-delà de l'opinion commune concernant les prix. On peut voir dans ce fait un indice que les prix ont, à leurs yeux, des fonctions latentes et que les motivations du prix ne sont pas seulement limitées aux représentations conscientes que les chefs d'entreprises peuvent spontanément en avoir. Ce désir de savoir rencontre donc, actuellement, celui de certains responsables d'organisations de prix. On est donc à un moment historique favorable à l'institution du prix comme objet scientifique.

On peut ajouter que ce sont ces entretiens téléphoniques qui ont été à l'origine d'une évolution de notre pensée concernant les prix. Certains chefs d'entreprise nous ont proposé des interprétations étonnantes au point où elles déconstruisaient le guide d'entretien initialement préparé. Les entretiens approfondis qui les suivirent permirent ensuite la construction théorique du prix qui apparut progressivement durant l'écriture de ce travail.

2.3. LES ENVOIS D'E-MAILS

Dans quelques très rares cas, l'enquête précédente a été envoyée par e-mail[42]. D'autre part, grâce à l'aide de l'association Performance Lorraine, nous avons pu faire parvenir, également par e-mail, deux questions aux lauréats de ses prix. Les réponses obtenues seront utilisées par la suite.

2.4. LES ENTRETIENS APPROFONDIS

Au-delà de l'enquête téléphonique ou des envois d'e-mails réalisés auprès des entreprises lauréates, il y eut d'autres informations disponibles. Nous avons sollicité des entretiens auprès de chefs d'entreprise lorsque nous avons souhaité comprendre le sens de leurs démarches et recueillir des informations complémentaires. À ce propos, nous devons dire que nous avons toujours été bien accueillie et nous avons obtenu les renseignements demandés.

2.4.1. Les chefs d'entreprise

Les premières informations vinrent d'entretiens plus approfondis que nous avons pu avoir, en entreprise, avec certains chefs d'entreprise. Nous avons pu ainsi, tout d'abord, recueillir des opinions sur le prix qui n'étaient plus celles qui apparaissaient le jour de la

[42] Cette démarche a été effectuée auprès de cinq entreprises sur l'ensemble de l'échantillon, et demandée par l'entreprise lorsque le décideur, après plusieurs appels, s'avérait être impossible à joindre par téléphone. Dans ce cas, les questionnaires nous sont parvenus bien complétés et commentés.

cérémonie. Comme ces opinions peuvent contredire les premières, c'est l'occasion de s'interroger sur ce que peut être une opinion.

Ensuite, nous avons bénéficié de la possibilité qui nous a été accordée par l'organisateur du Prix Qualité Lorraine, l'association Performance et Progrès en Lorraine, d'assister à différentes séances de travail : formation des candidats au prix, formation des évaluateurs et, à deux séances de « restitution » ou « *debriefing* ». Il s'agit d'une opération qui a lieu après le déroulement du prix et qui consiste à reprendre avec l'entreprise son dossier de candidature. Il est alors fait des retours sur chacune de réponses données au questionnaire. Ces séances de travail durent trois à quatre heures et elles permettent de bien appréhender la conception que le chef d'entreprise a du prix[43].

2.4.2. Les employés

Les possibilités d'interroger les employés furent plus rares car peu ou pas présents lors des cérémonies. Une observation directe dans les entreprises a cependant été possible grâce à l'association Performance Lorraine. Celle-ci organisait un prix trimestriel dont la cérémonie se déroulait dans l'entreprise lauréate. Il y avait, à cette occasion, une visite guidée, ce qui permettait souvent d'interroger les personnes de l'entreprise et donc d'observer les réactions des salariés.

3. La seconde enquête : les anciens lauréats

Nous avons pu aller, par la suite, au-delà de cette première enquête sur les lauréats des prix que nous connaissions, rarement par une mention dans la presse, le plus souvent par notre participation aux cérémonies des prix.

Entre temps, nous avions reçu un document qui nous avait été remis par l'organisateur du Prix Qualité Lorraine. Nous l'avons donc exploité dans ce nouveau travail de recherche. Il s'agissait d'une étude qui avait été confiée par le Mouvement Français pour la Qualité à l'Université de Technologie de Compiègne (UTC). Elle s'intitule *La démarche de participation*

[43] Nous mettons en annexe un exemple de restitution.

au Prix Français de la Qualité[44]. Cette enquête, faite par des observateurs externes, avait pour but de répondre à un questionnement qui s'organisait autour de quatre points : qui est véritablement à l'origine de la participation au prix d'une entreprise ? Quelles sont les attentes de l'entreprise ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? Enfin, quels sont les apports du Prix Français de la Qualité aux entreprises lauréates ? L'enquête fut réalisée entre le 16 octobre 2002 et le 14 mars 2003. Elle a pu recueillir les réponses de 25 entreprises lauréates sur les 125 qui furent contactées par téléphone, email ou fax.

L'intérêt de cette étude, pour notre travail de recherche, est qu'elle comporte des questions identiques à celles qui figuraient dans notre questionnaire, et même si elle ne concerne qu'un seul prix, la plupart des réponses sont à peu près identiques à celles que nous avions obtenues, notamment celles qui touchent aux actions des différents acteurs du prix. D'autre part, cette étude parvient aux mêmes conclusions que celles que nous avions tirées de notre observation de terrain, tout particulièrement pour ce qui est du prix de la qualité en Lorraine, car les critères de ce prix et le processus de son attribution sont les mêmes quelle que soit la localisation des entreprises candidates. Et les problèmes qui se posent en Lorraine se révèlent alors être des problèmes nationaux. Toutefois, il peut y avoir un biais important dans cette enquête faite par des universitaires de Compiègne en raison du nombre très élevé des non-réponses, ce qui limite la possibilité des comparaisons (25 réponses en tout).

Cette seconde enquête a cependant été moins développée que notre première enquête essentiellement téléphonique. Ce sont sur ces éléments que nous nous sommes appuyée pour entreprendre la double interprétation des prix, à la fois perçus comme processus de choix d'un lauréat et comme médiatisation de ce choix. Ce sera l'objet des seconde et troisième parties de ce travail.

---

[44] Cela donna naissance à un rapport interne. Divers articles furent consacrés au même sujet, Domenc M. et Marquié H., Les acteurs dans les démarches qualité : soumission ou coproduction ?, Paris, *Sciences de la Société*, 1999, n° 46, p. 35-47 ; Cochoy F. et Terssac (de) G., Les enjeux organisationnels de la Qualité : une mise en perspective, Paris, *Sciences de la Société*, 1999, n° 46, pp 3-18 et Dubois M., Doutre E., Kouabenan R., « Participation dans les démarches Qualité et confiance sociale », Paris, *Sciences de la Société*, 1999, n° 46, p. 49-63.

Deuxième partie

Le prix aux entreprises : approche historique

Chapitre 1

Approche historique des prix liés aux entreprises

1. Les prix dans l'entreprise

1.1. LES PRIX AUX EMPLOYES : PREMIÈRE FORME DE PRIX DANS L'HISTOIRE DES PRIX EN LORRAINE

Les premiers prix datés en Lorraine semblent trouver leur origine avec l'avènement de la Société Industrielle de l'Est (SIE), une entité militante qui fait partie de la Maison des entreprises et de la Chambre syndicale des industries métallurgiques de Meurthe-et-Moselle. Elle se situe aujourd'hui sur le Site technologique Saint-Jacques II à Maxéville près de Nancy, après avoir été logée dans les bâtiments de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nancy. Elle est présidée actuellement par Bernard Labbé. Créée en 1884 par l'ingénieur polytechnicien Henri Gutton, la société Industrielle de l'Est fut d'abord un centre désintéressé d'études et promotion des technologies nouvelles, d'animation économique, de progrès social[45] et de soutien à la création de Grandes Écoles de Nancy. Cette Société avait pour seule ambition, lors de sa création, de promouvoir des technologies nouvelles[46]. Il s'agissait de mettre en valeur le minerai lorrain, d'assurer la transformation de charbon, de produire de l'électricité, de créer des lignes de chemin de fer qui se développaient dans la région depuis Napoléon III. Et comme il n'y avait pas d'enseignement technique ni de formation interne dans les entreprises, la SIE organisa des cycles de conférences prononcées par des spécialistes au profit des salariés des entreprises et cela à Nancy et à Épinal car la société ne pouvait pas agir à Metz, sous occupation allemande à l'époque. La Société Industrielle de l'Est a favorisé et appuyé, avec la Chambre de Commerce et d'Industrie, la création des grandes Écoles de Nancy comme l'École des Mines ou l'ENSEM. À l'époque, les écoles d'ingénieurs étaient très rares en France et surtout concentrées à Paris. Il s'agissait donc de développer, par tous les moyens, l'industrialisation de la Lorraine.

Si ce groupe d'hommes se nomme « société », c'est parce qu'à l'époque de sa création, on se trouvait avant la loi de 1901 sur les associations et le vocabulaire était plus

---

[45] Cela lui valut d'être citée par le célèbre sociologue américain Thorstein Veblen, Levasseur « On hand and machine labor » *in Notes, The Journal of Political Economy,* vol. 9, No. 3. (Juin 1901), pp. 441-442.

[46] Birck Françoise, « La Société industrielle de l'Est : son rôle dans la diffusion des innovations techniques et scientifiques, de la fin du XIXèmè siècle à la veille de la Première Guerre mondiale », Communication au colloque historique La Société d'Encouragement pour l'industrie nationale après deux siècles : origines, développement et portée en France et en Europe d'une fondation consulaire, Paris, 8-9 novembre 2001, organisé par l'Université Paris-1 Sorbonne, le CNAM, le CNRS et l'EHESS.

souple qu'après la promulgation de cette loi. Il fallait, pour créer un groupement d'hommes, un décret du ministère de l'Intérieur et des Cultes. Le Préfet étudiait donc les projets de création de tels groupes et faisait vérifier le bien-fondé de l'Association. On craignait, en effet, non seulement l'apparition de syndicats interdits depuis la Révolution, mais aussi le retour des congrégations religieuses dissoutes. La Société Industrielle de l'Est fut reconnue d'utilité publique dès sa création en 1884. Cette reconnaissance fut renouvelée en 1910. Elle ne compte aucun salarié, mais uniquement des bénévoles. Elle décerne des médailles dans plusieurs domaines à des personnes méritantes. C'est au chef d'entreprise de signaler ces personnes. Elles sont ensuite convoquées à une fête et reçoivent leur distinction. Pour cela, l'entreprise, en tant que personne morale, doit d'abord adhérer à la SIE, ce qui peut se faire pour un coût très modeste qui était, en 2002, de 250 Francs (ce qui équivaut à 38 Euros actuels). Cette Société regroupe actuellement 450 entreprises ou responsables d'établissements, tant publics que privés, exerçant en Lorraine des activités industrielles, commerciales, artisanales ou de service. Les entreprises adhérentes doivent ensuite commander au moins 4 médailles par an. La SIE édite elle-même les médailles et les diplômes et c'est elle qui organise, tous les ans, une fête du travail.

Cette Société donna donc des prix, sous forme d'une médaille, lors d'une cérémonie organisée dans le chef-lieu du département. Ces médailles étaient données à des individus « méritants », presque toujours pour « bons et loyaux services », c'est-à-dire pour une durée très longue de vie « de labeur » dans la même entreprise. Mais un deuxième critère est pris en compte pour ces médailles car il s'agit aussi de « reconnaître en Lorraine » les salariés que le chef d'entreprise souhaite distinguer selon le mérite. C'était le patron qui déterminait les noms des personnes « médaillées du travail ». En général, la médaille est doublée d'une prime de reconnaissance octroyée par l'entreprise. Il y en a actuellement environ 2 500 par an, et l'on estime que cette Société a décerné, en tout, environ 300 000 médailles à des lauréats qui ont reçu des médailles d'or, de vermeil, d'argent ou de bronze. On eut donc, dans cette préhistoire des prix en Lorraine, et qui existent toujours, des prix dans l'entreprise et surtout pas des prix à l'entreprise. On se situait dans une perspective paternaliste, dans une relation duelle « patron-ouvrier ». Mais un élément tiers surgissait pour récompenser l'ouvrier, exactement comme le père Noël (qui pouvait être un cadre, sinon le patron, de

l'entreprise déguisé) récompensait en fin d'année les enfants des ouvriers des entreprises lorraines. Cette mise en scène permettait de « dépersonnaliser » un lien personnel qui était, par ailleurs, très fort comme l'ont montré les travaux universitaires sur la classe ouvrière lorraine du XIXe siècle.

Très récemment, dans le cadre d'une collaboration entre l'enseignement et l'industrie, la SIE a décidé d'attribuer des prix à des étudiants ou à des élèves des enseignements professionnels (bacs pro, BTS ou DUT) ayant fait preuve de qualités exceptionnelles durant leurs études et qui se destinent à rejoindre les entreprises. En 2003, la SIE a ainsi récompensé les meilleurs élèves de l'enseignement professionnel de l'Académie de Nancy-Metz, majors dans leur filière, en leur décernant le prix appelé : « Le Grand Prix bac pro ». Le Jury, en liaison avec le Rectorat, a examiné les dossiers de candidatures à la fin du mois de septembre 2003. Ceux-ci venaient des lycées professionnels publics ou privés et des Centres de formation d'apprentis sollicités. Les prix ont été remis le 22 octobre de la même année, lors de la Fête solennelle du Travail de la Société Industrielle de l'Est. Ainsi, en 15 ans, plus de 200 étudiants et lycéens ont reçu ces nouvelles distinctions. De même, la SIE a créé, en 1984, un « fonds d'aide » destiné à faciliter les rapprochements entre l'Université et l'industrie, en particulier, en favorisant la recherche appliquée dans les entreprises lorraines. La SIE attribue ainsi chaque année une subvention d'un montant de 3 049 Euros qui récompense un laboratoire, une équipe de recherche ou un chercheur de chacune des universités lorraines pour la qualité de ses travaux en partenariat avec une ou plusieurs entreprises régionales et en particulier des PME.

On est ici aux antipodes des actuels prix aux entreprises. Il en fut de même avec les prix proposés par une autre association, créée parallèlement à la création de la SIE. Il s'agit de l'Association des Amis de l'Université (AAU). Elle date de la même époque et, elle aussi, existe toujours aujourd'hui où elle compte 182 personnes. Ces deux associations ont d'ailleurs collaboré en créant le « Jury du Fonds d'Aide à la Coopération Université-Economie » puisque la Société Industrielle de l'Est a souhaité très tôt rapprocher l'Université et les entreprises lorraines. Tous les ans, l'Association des Amis de l'Université distribue des prix. Il s'agit actuellement de prix de recherche. Là aussi, il ne s'agit pas de

prix à l'entreprise, même si certaines entreprises peuvent être assez directement concernées par de tels prix, notamment parce qu'elles auraient financé la recherche primée.

Il y eut ensuite en Lorraine, dans la seconde moitié du XXe siècle, l'apparition de nouveaux prix qui couronnèrent, cette fois, des hommes, le plus souvent des chefs de service, dont les travaux ou l'action permirent aux entreprises, dont ils étaient les employés, d'être signalées à l'attention des autres entreprises. Ils avaient, en effet, obtenu des résultats remarquables. Yvon Fabert, membre de la SIE, est actuellement, en Lorraine, une des mémoires vivantes des prix aux entreprises. Il nous a donné des informations sur les prix en entreprises, toujours créés à l'initiative de la SIE. La première valeur qui fut honorée fut l'initiative en matière d'innovation, ce qui fut l'objet du prix André Grandpierre. Puis il y eut la prévention des accidents, objet, pour sa part, du trophée Henri Brun qui récompense une entreprise pour « l'attention portée à la sécurité et aux conditions de travail ». Ce prix se nomme aussi parfois Prix de la sécurité et le nom du lauréat est proposé par la caisse régionale d'assurance maladie (CRAM). Il avait été créé par la SIE et il fut remis, pour la première fois en 1961, dans la société Sidelor, plus précisément dans l'entreprise sidérurgique de Homécout, aujourd'hui disparue. Le prix a été donné à Henri Gouverneur, contremaître au poste sécurité de l'usine. On trouve ici les principales préoccupations de l'époque, à la fin des Trente Glorieuses, peu avant qu'apparaisse l'idéal de la qualité. Dans cette seconde phase de l'histoire des prix, on est toujours dans le cas des prix dans l'entreprise et non des prix à l'entreprise, toutefois, ces nouveaux prix sont destinés à des cadres et non à de simples employés. On vise à valoriser des personnes responsables car le patronat lorrain souhaite voir se diffuser des innovations dans des domaines divers afin de maintenir la compétitivité de la sidérurgie lorraine en concurrence avec la sidérurgie allemande dont les usines avaient été reconstruites après la Seconde Guerre mondiale.

Les prix aux salariés restent une pratique courante dans la région lorraine et certains grands groupes comme la société Sollac organiseront des prix de sécurité et le « Grand Prix Qualité Usinor », décerné aux meilleurs salariés du groupe, alors que d'autres continuent à décerner les médailles de travail dans leur version ancienne.

Dans le domaine artisanal, on décernera le prix du « Meilleur ouvrier de France », organisé en Lorraine depuis 1980, alors qu'il existe dans d'autres régions de France depuis

1928. 18 à 20 lorrains sont ainsi distingués chaque année pour leur « amour du travail bien fait, de la passion du beau et de la perfection artisanale »[47]. Les métiers d'art organisent également leur prix annuel, décernés par la Société des Métiers d'Art qui se trouve à Metz.

1.2. LES PRIX AUX PRODUITS : DEUXIÈME FORME DES PRIX DANS L'HISTOIRE DES PRIX

Après avoir récompensé des employés méritants, les prix seront donnés, non pas aux entreprises, mais aux produits qui sortent de ces entreprises, certains produits pouvant ainsi être primés et non les autres. Ces prix se développent pour deux raisons, l'une liée à l'aristocratie et à la réduction des moyens dont elle dispose et l'autre liée au premier développement des assurances dans le domaine de la consommation généralisée.

Les cours européennes donnent à la fin du XIXe siècle des prix aux produits qui ont été sélectionnés pour être consommés par une famille royale ou noble. Elles obtiennent ainsi des prix réduits sur ces produits en échange d'une publicité qui fait espérer aux vendeurs une diffusion plus grande de leurs produits chez tous les bourgeois qui ont le rêve de s'identifier à l'aristocratie.

Parallèlement, les grandes foires, nationales et surtout, internationales décernent des prix à des produits mis en compétition de façon à garantir, en l'absence de lois sur les garanties des produits, la qualité de ce qui va être consommé. Cela prend la forme d'étiquettes ou de surajout de médailles d'or, d'argent ou de bronze, avec le nom et l'année de la Foire qui l'a décernée, sur les étiquettes des produits. Le consommateur peut ainsi voir les produits qui méritent confiance. Il y aura aussi des prix décernés par des fondations financées par des legs. C'est ainsi que, « dans la deuxième moitié du XIXe siècle, de très nombreux prix feront leur apparition, de plus en plus souvent liés à des fondations privées qui auront pour mécène un nouveau type d'entrepreneurs – grands industriels ou financiers » (Laroche, 1995 : 13). On récompensa de même les meilleurs produits agricoles lors des comices.

---

[47] Dix-huit lorrains sacrés "Meilleurs ouvrier de France", article par dans *La Liberté de L'Est* du 09/06/2001, signé Carinne Baret, suite à l'organisation du prix à la Tour de la Liberté de Saint-Dié dans les Vosges.

Aussitôt le droit français va tenir compte de l'apparition de ces nouveaux prix. Dans la loi du 8 août 1912 relative aux « récompenses industrielles et commerciales » qui sont une autre appellation pour ces prix, les récompenses sont définies ainsi : « les récompenses industrielles sont des prix, médailles, mentions et titres ou attestations quelconques de supériorité ou encore des approbations qui ont été obtenues par des commerçants ou industriels, à raison de leurs produits, dans les expositions ou concours, ou qui ont été attribués par des corps constitués, établissements publics, associations ou sociétés françaises ou étrangères ». Dans ces quelques lignes, on reconnaît des éléments de l'organisation des prix actuelle : un organisateur, un concours, un lauréat, mais, à la différence de ce qui se passe aujourd'hui, il n'y a pas d'homme à qui l'on remet le prix puisque celui-ci est décerné à une marchandise dûment étiquetée.

Dans ce même texte de loi, ce type de prix est assimilé à une propriété industrielle, même si la loi les situe bien comme des « témoignages de réputation et éléments de notoriété, et non signes distinctifs de l'entreprise », ce qui leur donne une vraie valeur qui les fait s'ajouter, selon une ancienne jurisprudence, aux éléments incorporels de fonds de commerce et les assimile au patrimoine du propriétaire du fonds. Mais pour valider cette reconnaissance, ces récompenses, selon la même loi, « ont dû faire l'objet d'un enregistrement à l'INPI (Institut national pour la propriété industrielle), suivi d'une publication officielle de la propriété industrielle. Les cessions doivent également être déclarées à l'INPI sous peine, pour le cessionnaire, d'encourir les sanctions prévues par la loi pour l'usage illicite de récompenses ». Autrement, quand on vend l'unité de fabrication, et donc les produits, on peut obtenir une plus value en raison des prix associés à ces produits.

Le texte de la loi mentionne également les obligations de ceux qui ont obtenu pour leurs produits des récompenses attribuées antérieurement à la mise en vigueur de la loi du 8 août 1912, ce qui confirme que ces récompenses existent depuis les premières grandes foires internationales liées au développement du libéralisme en Europe dans les années 1860.

Dans le prolongement de ces prix aux produits, de nombreuses collectivités locales, utilisant le mouvement de labellisation des origines contrôlées, ont cherché, ces dernières années, à valoriser des territoires. Il y eut donc de multiples créations de prix régionaux,

départementaux ou locaux qui participent à la promotion d'un territoire parfois très restreint en faisant connaître ses produits, ses spécialités et donc en montrant la qualité de savoir-faire. Ces prix de collectivités locales contribuent à construire une image attractive de petites entreprises délaissées par les consommateurs de la grande distribution. Ils participent ainsi à un processus de réduction des inégalités de développement, ce que ne peuvent pas réaliser les simples certifications ou reconnaissance d'origine. Leur but est de valoriser des entreprises, mais la plupart du temps de très petite taille et dans un territoire bien délimité. Ces prix sont donc, en réalité, toujours orientés vers des produits et non vers les entreprises et leurs modes de gestion. Ce ne sont pas des prix aux entreprises. Alors que sont de tels prix ?

Chapitre 2

Les prix aux entreprises

Ce n'est que très récemment, dans la décennie 1980, qu'apparurent en Lorraine de nouveaux prix, les prix aux entreprises. Il s'agit là d'un changement très important car on décide de ne plus récompenser un ouvrier ou un cadre chef de service, mais le patron lui-même. Tant que les normes étaient perçues comme rationnelles et apportant de réels avantages, on n'avait pas besoin de les imposer par des moyens incitatifs, comme le prix, ou coercitifs comme la loi. Elles apparaissaient spontanément dans les entreprises. C'est d'ailleurs toujours le cas après l'apparition des prix en Lorraine dans les années 1990. Simplement, depuis la publication, sous forme de brochure, des référentiels des prix, certaines entreprises, qui sont en réalité les plus nombreuses, utilisent au moins quelques-uns de ces critères, des prix-qualité sans concourir aux prix. C'est ainsi que « des milliers d'entreprises dans le monde se servent de ces critères pour évaluer leur progression vers l'excellence, dans leurs métiers respectifs » (Graham Brown, 1996 : 5). Cela permet à ces entreprises de rester libres et de sélectionner uniquement ce qui leur paraît pertinent. Les entreprises qui s'intéressent donc à ces référentiels peuvent les utiliser comme un outil d'autoévaluation sans décider de participer à des prix qui vont imposer des contraintes inutiles. Ainsi *The European Foundation For Quality Management* (EFQM) a édité, entre autres, un guide *Évaluer le niveau d'Excellence*, qui a été conçu pour permettre cette auto-évaluation, avec une méthode pour son application et des informations détaillées au sujet de l'excellence. Ce serait donc une méthode « d'amélioration du développement de la politique et de la stratégie de l'organisation » (EFQM, 1999 : 14). Il est alors bien évident que si l'entreprise devient capable de s'auto-évaluer, l'outil des prix est inutile. Ou alors, comme il repose sur une évaluation externe, sa seule utilité est de montrer qu'on n'est pas maître du contrôle de sa propre qualité.

Ce n'est qu'une toute petite partie des entreprises qui s'intéressent à ces référentiels qui décident de concourir aux prix. Celles qui le feront montrent qu'elles souhaitent autre chose que de s'auto-évaluer. Elles veulent ajouter à ce premier élément un second : se mesurer et se situer par rapport au marché et à la concurrence. Cela signifie que ces entreprises souhaitent à la fois un regard extérieur, mais aussi un regard comparatif, ce qui peut être le signe d'un double dépassement de la subjectivité par le souhait d'un double jugement « objectif ». Cela suppose donc un dépassement des attitudes égocentrées par

l'établissement d'une perception systémique. Dans ce cas, la participation au prix serait signe de bonne santé psychique et d'une ouverture décomplexée à l'environnement économique. L'entreprise accepte d'affronter les autres de manière non violente, ce qui est, par ailleurs, une définition de la démocratie dans le domaine politique. Elle accepte non seulement de se voir, mais d'être vue puis jugée.

Le chef d'entreprise peut accepter ce regard externe de manière « gratuite », ce qui est signe d'équilibre intérieur. Le problème est qu'il peut aussi instrumentaliser le regard externe parce qu'il se met en position de faiblesse et qu'il considère qu'il est devenu incapable d'imposer les mutations internes qui permettraient la poursuite des efforts de productivité dans l'entreprise. Car, la recherche du prix peut aussi être utilisée en vue de l'amélioration des performances ou l'implication du management autour du manager. Or, c'est, en principe, la collectivité, l'entreprise toute entière, qui reçoit le prix et non un secteur de l'entreprise, voire un simple employé comme cela se passait antérieurement. Cette mutation historique peut passer totalement inaperçue. On s'en aperçoit en constatant que beaucoup de personnes croient actuellement que les prix aux entreprises ont toujours existé, n'ayant fait que changer de forme. Un regard historique sur les prix détruira cette illusion et l'on verra même qu'en réalité, durant la courte période d'existence des prix, c'est leur essence même qui s'est modifiée. On a, en effet, constaté la production de nouveaux « effets de discours », distincts des précédents et révélateurs de changements profonds, comme la fin de la mono-industrie ou de la bi-industrie dominantes en Lorraine (sidérurgie et textile).

Le premier prix lorrain de ce nouveau type fut *L'Oscar Mirabel*, prix décerné par une association créée en 1988. Puis il se créa le *Prix Qualité* en 1992. Antérieurement, un autre prix mais qui prime uniquement les entreprises artisanales du département de la Moselle est crée en 1983, il s'agit du *Grand Prix du Conseil Général en faveur de l'Artisanat*. En 1990, c'est la Banque Populaire de Lorraine qui se lancera dans l'organisation des Trophées destinés à valoriser l'artisanat, l'agriculture et le commerce en Lorraine. Elle s'inspire essentiellement du prix de la « Dynamique artisanale » décerné par la même banque à l'échelle nationale. Ce dernier prix a connu de nombreuses modifications, d'autant que la BPL a fusionné en 2002 avec la banque de la région de Champagne et sera rebaptisée Banque Populaire de Lorraine-Champagne (BPLC).

Viennent ensuite les prix à la création d'entreprise dont les principaux sont ceux de Promotech (Concours entreprendre) créé en 1992, de la Mission Régionale de la Création d'Entreprise (MRCE) créé en 1995 (devenu par la suite Idil et 3i Lorraine), des Boutiques de Gestion (Concours Talents) créé en 1997 et de l'Anvar (Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes) créé en en 1991[48].

Le caractère récent des dates de création nous permet, d'ores et déjà, d'affirmer que les prix aux entreprises lorrains, sous leur forme actuelle, sont jeunes dans la région. Cette observation va immédiatement poser deux questions. La première est de savoir si ces prix sont nés spontanément en Lorraine à la suite d'une réflexion locale sur les techniques de management ou de gestion. Cela correspond-t-il à un particularisme lorrain ? Ou cela est-il l'indice d'une forme de suivisme, voire de colonialisme mental, qui fait que des solutions adoptées ailleurs sont diffusées ensuite dans l'espace lorrain ? Il faut alors s'interroger : un modèle, même s'il est rationnel, ne se diffuse pas par une logique mécaniste. Il faut des médiateurs dont il convient de comprendre les motivations et l'action. Appartiennent-ils seulement au monde de l'entreprise ?

La deuxième question peut, elle aussi, paraître *a priori* curieuse du moment que l'on constate que les prix aux entreprises sont récents. Elle consiste à se demander si, dans cet espace d'une vingtaine d'années d'existence, les prix aux entreprises en Lorraine sont demeurés semblables à eux-mêmes ou ont évolué. Dans ce cas, comment caractériser la périodisation et surtout, comment l'expliquer ? Telles sont les deux questions préalables qui peuvent donner sens aux démonstrations qui seront faites.

On pourrait aussi se poser une troisième question. Les nouveaux prix sont décernés à des institutions ou à des hommes. En principe, la jurisprudence des récompenses qui se rapportaient à des produits devrait s'appliquer à ces nouveaux types de prix. Or on constate que les nouveaux prix n'ont aucune valeur juridique et il conviendrait de se demander pourquoi. Pour qu'ils puissent exister juridiquement, il faudrait, ce que beaucoup de personnes ignorent, qu'il y ait eu enregistrement du nom commercial du prix, du palmarès et des prix attribués (diplôme, médaille, trophée, etc.) auprès de l'INPI, moyennant, comme

[48] Certains organisateurs de prix en Lorraine ont bien voulu remplir une fiche récapitulative que nous répertorions dans l'annexe n° 2 de ce travail.

pour l'enregistrement de tout type d'entreprise, une taxe. Ce n'est que si ces opérations ont été effectuées qu'un lauréat peut faire juridiquement mention publique de son prix.

Or après vérification par nos soins auprès des organisateurs lorrains de prix, et mis à part le nom du prix, aucun ne semble avoir effectué les démarches dont il a l'obligation légale. Ainsi, une banque nous a fait récemment part d'un problème causé par la Direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes à l'un de ses clients qui avait fait mention de son titre de lauréat sur son papier à lettres. Cette administration de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes s'est référé, en effet, à la loi du 8 août 1912 relative aux récompenses industrielles et commerciales. Selon cette loi, et comme nous l'avons mentionné auparavant, l'organisateur d'un concours a obligation de déclarer chaque année le palmarès à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), faute de quoi le lauréat n'a pas le droit de faire usage commercial de sa récompense et encourt des sanctions pénales (amende de 25 000 Francs). Lorsque nous avons soumis la question au directeur de l'INPI de Lorraine, il nous a effectivement confirmé que le nom du prix, comme tous les autres noms commerciaux, ainsi que le palmarès, doit être enregistré à l'INPI. Que les prix se développent actuellement dans des zones de non-droit peut donc être souligné.

Cet « oubli » du droit pourrait aussi être interrogé. On peut faire deux hypothèses pour expliquer ce qu'on observe. La France possède un droit qui protège plus les biens que les personnes. C'est ce qui expliquerait que la loi s'est intéressée à la protection des produits, surtout à une époque où ni la réclame ni la publicité n'étaient véritablement développées alors qu'on ne se préoccupe guère aujourd'hui de la protection des organisations ou des personnes titulaires de prix.

La deuxième hypothèse est que le prix est, aux yeux de ses organisateurs, plus qu'une activité mondaine, est une action sérieuse qui doit être préparée rigoureusement. C'est ce qui pourrait aussi expliquer la négligence, qu'on observe effectivement, des aspects juridiques des prix aux entreprises. Et c'est cela qui laisse l'administration libre de suspecter les prix d'être une forme de concurrence illégitime ou de publicité détournée. Les prix à l'entreprise ne sont donc que des coutumes reconnues certes par certains médias ou par un certain public, mais n'ayant pas de valeur juridique.

1. Les prix lorrains ne sont pas des prix endogènes

On constate que les prix lorrains aux entreprises ne sont pas nés à partir de l'expérience accumulée en Lorraine et théorisée par des experts lorrains. Cela explique pourquoi on semblera, au moins provisoirement, s'éloigner des prix lorrains proprement dits. La raison en est que l'environnement global détermine, au moins en ce qui concerne les prix, ce qui se passera au niveau local. C'est afin de démontrer cette idée qu'un détour apparent par l'histoire s'impose. La chronologie montre qu'il y eut antérieurement ailleurs des prix aux entreprises. C'est donc par un abus de langage qu'on appelle « prix lorrains » les prix qui existent en Lorraine. Il s'agit, en réalité, de prix venus d'ailleurs et acclimatés en Lorraine, ce que nous allons démontrer avec, notamment les prix de la qualité.

1.1. LE PREMIER PRIX AUX ENTREPRISES DE L'HISTOIRE : LE PRIX JAPONAIS DEMING

On peut en effet rappeler que le premier prix aux entreprises de l'histoire est apparu au Japon avec l'attribution du prix pour la qualité Deming, (Cerkevic, 1995). Il fut donné, pour la première fois, à une entreprise japonaise en 1951. Ce prix a eu une grande importance, ne serait-ce que par sa valeur d'exemplarité. Il est en effet lié à une période de l'histoire où le Japon, comme l'Allemagne, connut une croissance remarquable (il est vrai que ces deux pays ne participaient pas aux dépenses de sécurité de l'OTAN). Cela attira l'attention de beaucoup d'observateurs sur le modèle rhénan de gestion comme sur les méthodes japonaises liées à une recherche de la « qualité ».

À l'origine du concept de la qualité, il y a un mathématicien et philosophe, William Edwards Deming (1900-1993). On peut dire que Deming fut un personnage dont l'influence sur l'économie mondiale, au XXe siècle, fut décisive. Ses conceptions du management ont produit une profonde révolution dans les idées qui se rapportent à la production. Il enseigne à ses élèves japonais le cycle PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), appelé en français le cycle PDCA (planifier, faire, vérifier et agir) connu également sous « la roue de Deming ». C'est

avec la création de la *Japanese Union for Scientists and Engineers* (JUSE) en 1946 que le Japon sera initié à l'utilisation des méthodes qualité importées des États-Unis. En effet, en 1950, W.E. Deming, invité par la JUSE, enseigna le contrôle de la qualité pendant quatre ans. En 1951, le Japon instituait le premier référentiel de la qualité totale. Pour le diffuser, un prix fut créé qui porta le nom de Deming. Cet outil produira une pression concurrentielle poussant les entreprises à l'innovation, notamment organisationnelle. C'est ainsi que le Japon sera amené à expérimenter des outils dont l'Amérique disposait déjà. Cela signifie que les industriels japonais, habitués à inonder leurs marchés traditionnels avec des produits de très basse qualité, mais à des prix très compétitifs, n'en éprouvèrent pas spontanément le besoin. C'est pour forcer cette acculturation que l'on créa l'outil du prix destiné à provoquer le supplément de motivation nécessaire pour provoquer le changement social souhaité.

Très rapidement, les industriels japonais bénéficièrent d'une énergie collective considérable qui fut réinvestie dans la production (et dans le système éducatif). Un peuple de « samouraïs », « sans sabre ni chrysanthèmes », (Stoetzel, 1954), s'investit dans le travail jusqu'à refuser le moindre jour de congé dans l'année. Et il se produisit ce qu'on appela, faute de pouvoir le comprendre, « le miracle japonais ». Il s'agissait très précisément d'un système de gestion utilisant le management par la qualité totale. Mais ce qui fut original, c'est le fait que les Japonais perfectionnèrent continuellement, puis diffusèrent dans leur propre tissu industriel, en particulier par la création du prix Deming, les principes de base américains qu'ils avaient reçus. On peut citer quelques exemples de ces principes issus, en partie, du taylorisme des années 1910, comme le contrôle de la qualité des produits lancé dans les années 1920 ou le contrôle statistique des processus, initié par Walter A. Shewart dans les années 1930. On sait que cette réflexion sur la qualité produisit aussi, mais cela fut plus tardif, des réflexions sur les motivations de ceux à qui l'on demande désormais de produire de la qualité. Il y eut, par exemple, les idées d'Abraham Maslow relatives à la psychologie comportementale et tout particulièrement sa « théorie de la motivation humaine » produite dans les années 1950 puis les travaux de Joseph M. Juran apparus dans la même décennie. Ces exemples pratiques, tirés d'une assez longue expérience collective, ont été très fortement appuyés par de nombreuses publications qui donneront lieu ultérieurement à d'autres principes de management dont le plus connu fut le « zéro défaut »,

qui a été développé par William Crosby dans son livre *Quality is free – The art of making quality*, ouvrage publié en 1979.

Toutefois, une fois le processus enclenché au Japon, les Japonais, qui copièrent effectivement au départ un capital intellectuel accumulé par les autres, surent très vite faire fructifier leur propre capital expérimental. Car la « roue de Deming » pouvait être comprise de façon statique : toujours contrôler les mêmes processus de fabrication. Les Japonais la comprirent autrement : toujours modifier les processus de fabrication et les améliorer et vérifier la qualité croissante des produits. Aussi le prix Deming changea-t-il de sens. Destiné d'abord à permettre un transfert culturel, il fut ensuite utilisé pour renforcer un changement endogène. Et c'est ainsi que la qualité, au départ réduite seulement au produit (donc indépendante du temps mis pour le produire) ou au *process*, devint peu à peu une « qualité totale ». Le prix changea donc de sens, mais il demeura formellement le même dans sa nomination. Il incarne même, sur le plan symbolique, la reconnaissance du Japon envers l'éminent docteur Deming qui aurait été un acteur essentiel dans la renaissance de leur pays vaincu. Selon la lecture que fait aujourd'hui de son action la JUSE[49], l'organisateur de ce prix souhaitait partager les outils permettant des performances remarquables avec les entreprises du Japon. Juste retour des choses, on offrit de nommer le prix du nom de ce « bienfaiteur ». Ceci montre, au passage, que les Japonais ont une tout autre conception de l'enculturation[50] que bien d'autres peuples horrifiés par les formes diverses de colonisation mentale.

On donne donc toujours aujourd'hui, au Japon, le prix « Deming », qualifié du nom d'un étranger à l'organisation qui applique, non les principes diffusés initialement par Deming, mais les principes que l'expérience collective japonaise a produits en quarante ans d'observation et d'analyse. « Le prix Deming est offert à une entreprise candidate qui pratique effectivement le Management par la Qualité Totale dans ses principes de management, dans son usine et dans ses pratiques commerciales » (JUSE, 1999).

Alors que tous les autres prix-qualité ultérieurs seront des concours comportant questions et notation, le prix Deming se définit lui-même comme n'étant qu'« un examen ».

---

[49] Juse, Examination viewpoints for the Deming application Prize, Tokyo, 1999, (mimeo). Consultable sur http://www.juse.or.jp/e-renmei/e-r-13.htm

[50] C'est le fait d'intérioriser une culture.

Il ne s'agit pas de dépasser ses concurrents pour être le seul « premier ». Il faut montrer qu'on se situe au-dessus d'un niveau considéré comme seulement moyen, ce qui veut dire que plusieurs entreprises peuvent simultanément obtenir le prix Deming. En d'autres termes, du moment que le nombre de lauréats n'est pas limité, on comprend qu'on ne se développe pas contre les autres, dans une perspective individualiste, mais avec les autres. C'est la raison pour laquelle ce prix « récompense une société ou une division reconnue pour ses bons résultats dans la mise en œuvre du Mouvement de la Qualité Totale fondé sur des méthodes statistiques » (Cercevic, 1997 : 129). D'autre part, ce sont toutes les entreprises qui, en permanence, participent à l'examen. Cela veut dire que le prix Deming vise l'amélioration continue de tout le tissu industriel, ce qui suppose l'utilisation généralisée des techniques statistiques.

Autre particularité de ce prix Deming, il existe en une seule catégorie pour les entreprises de toutes natures, qu'elles soient petites ou grandes. On note toutefois que les entreprises publiques ne rentrent pas dans la logique du prix Deming et ne peuvent donc pas y participer. Selon les organisateurs de ce prix, évaluer un service public n'a pas de sens et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la qualité du service est une idée étrangère à un service public monopolistique. Ensuite, il n'existe pas de profit associé au service public, donc il est difficile d'évaluer les performances. Puis, étant donné l'absence de concurrence, il est difficile d'établir des paramètres comparatifs. Donc seuls quelques outils de la mesure de la Qualité Totale peuvent être utilisés pour estimer les résultats d'entreprises du service public. Par conséquent, on ne peut pas évaluer le service public en fonction des critères du prix.

Ceux-ci reposent sur dix critères qui inspireront tous les prix-qualité qui l'imiteront. L'évaluation est centrée sur la politique de management menée par l'entreprise, la force de son organisation mesurée par la vitalité de l'entreprise et par sa productivité, son utilisation effective de l'information, sa normalisation (tout particulièrement celle qui vise la qualité totale), le développement et l'utilisation des ressources humaines, les garanties en matière d'assurance de qualité, les activités de maintenance et de contrôle, les activités d'amélioration de la production et les plans d'avenir.

L'observation du référentiel de ce prix montre à quel point la place des hommes est prépondérante dans cet esprit d'amélioration et du progrès. Cela donnera même naissance aux « cercles de qualité » qui ont été considérés au Japon comme un outil de gestion des ressources humaines et comme un moyen essentiel de l'amélioration continue des performances. L'examen des actions concernant les ressources humaines dans l'entreprise est également très important, et cela peut même aller jusqu'à la recommandation d'actions nouvelles chez les récipiendaires des prix. Dans le cycle PDCA (la roue de Deming), les hommes sont formés et dotés d'outils simples mais performants. On appellera ces outils les « sept outils de la qualité » et ils seront ensuite complétés par « les sept nouveaux outils » destinés au bon fonctionnement des « cercles de qualité » nés en 1962, à l'initiative de la JUSE[51] (Weill, 2001 : 57). En effet, l'organisateur du prix, la JUSE, considère que la performance économique d'une entreprise ne dépend pas uniquement de la maîtrise totale de la qualité, car une entreprise lauréate n'est pas à l'abri des aléas économiques de son pays ou de son marché. On note aussi que l'information constitue l'une des dix rubriques du prix qu'on retrouvera dans le prix américain qui s'inspirera de son modèle japonais, mais on constate aussitôt qu'elle sera beaucoup moins présente dans les référentiels de prix analogues en Europe.

Lorsque la JUSE avait invité initialement Deming à diffuser le message de la qualité au Japon, ce qu'il n'a pas pu faire aux États-Unis, son pays d'origine, la démarche initiale était la seule mise en place de méthodes statistiques pour mesurer et maîtriser le niveau de la qualité des produits dans les entreprises. Après la Seconde Guerre mondiale, l'objectif prioritaire du Japon était de reconstituer son économie en développant son commerce extérieur et en changeant totalement son image. Il fallait « faire renaître le Japon de ses cendres » après la défaite du pays. Puis cette situation évolua très vite en raison des caractéristiques culturelles de la société japonaise.

La caractéristique principale de la gestion de la qualité telle qu'elle fut ensuite pratiquée dans les entreprises japonaises est que l'ensemble du personnel y sera impliqué. C'est cela qu'on a appelé la « maîtrise de la qualité à l'échelle de l'entreprise ». C'est grâce à la réussite du modèle japonais, jusqu'à la fin des années 1980, que ce modèle a été

[51] Extrait du *Deming Prize Committee: The Deming Prize Guide for overseas companies,* 1996.

transféré vers l'Occident, non pas sous sa forme première, mais sous sa seconde forme puisque la qualité au Japon a évolué du *Quality Control* vers la notion de *Total Quality Control* (TQC) ou CWQC (Company Wide Quality Control) ou « maîtrise totale de la qualité »[52]. On peut cependant dire que ne fut véritablement retenue que la variable relative au mode de direction des entreprises. Dans les faits, on élimine les autres variables liées à la motivation des travailleurs de cette génération. Cela était peu important, car ces personnes avaient vécu l'expérience traumatique de la guerre et des bombardements atomiques. Et elles étaient mues par des valeurs militaires et totalement indifférentes à l'idée même de congé.

Si le personnel producteur est pris en considération, il en est de même des clients. Les garanties d'une assurance-qualité réelle donnée à l'acheteur sont très importantes. « On peut éventuellement y voir la reconnaissance du rôle de l'ISO dans le développement des échanges internationaux » (Weill, 2001 : 56). Ceci signifie qu'on tient compte des clients, en partie étrangers, et l'on souhaite leur fournir une garantie *a priori* plutôt que des garanties qui ne viendraient qu'*a posteriori* et qui se traduiraient par le remplacement ou le remboursement des produits, ce qui a un coût élevé. Aujourd'hui, le prix Deming introduit des critères nouveaux comme l'incidence des formes de production sur l'environnement local et international. Ainsi, ce prix, bien que le plus ancien, peut être jugé comme étant « en avance » sur les prix analogues qui l'ont copié, à un moment donné du temps, dans d'autres pays et qui ensuite n'évoluent pas aussi vite que ce prix capable de remettre en cause chaque année ses propres critères selon l'état des réflexions collectives qui paraissent pertinentes.

Ces critères d'évaluation sont appliqués avec une très grande rigueur. Ainsi l'esprit de qualité doit rester non seulement maintenu dans les entreprises, mais celles-ci seront constamment poussées à faire toujours plus et mieux. Le prix peut être également décerné à des personnes physiques (japonaises) ayant œuvré à la diffusion des principes de la qualité

---

[52] Définition de Michel Périgord (1985) : « La qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût. Elle concerne : toutes les fonctions de l'entreprise ; toutes les activités de l'entreprise ; tous les collaborateurs quel que soit leur rang hiérarchique ; toutes les relations client-fournisseur dans l'entreprise ; toutes les améliorations de la qualité : résolution des problèmes existants puis prévention ; tout le cycle de vie du produit : de sa conception à sa destruction ; toutes les relations fournisseurs, sous-traitants, partenariat, maillage ; tous les marchés actuels et potentiels. Il y a une même philosophie pour tous : zéro défaut ».

totale ou aidant à préciser ce que cette expression initialement vague peut signifier (doctrine, définition des procédures à suivre et indication de méthodes). Dans ce cas, le lauréat peut être un dirigeant d'entreprise, un consultant ou bien un chercheur ayant publié des travaux académiques sur le thème de la qualité[53].

Ce n'est que tout récemment que l'examen s'est transformé, partiellement, en concours avec la création, en 1997, par la JUSE, du *Japan Quality Control Medal*, le plus haut prix de la qualité au Japon et réservé à une entreprise japonaise. « L'objectif de cette médaille est d'élever le niveau d'application des principes du Mouvement pour la Qualité Totale et de performance des lauréats du Prix Deming » (JUSE, 1999). Les lauréats peuvent concourir à cette médaille cinq ans après l'obtention du prix Deming, le temps nécessaire pour atteindre la performance requise.

Depuis sa création, le prix Deming est organisé une fois par an (en principe, deux trophées sont attribués par un jury composé de 45 membres, professeurs d'universités, chefs d'entreprise, hauts fonctionnaires et journalistes connus), au mois d'octobre, date de l'annonce des lauréats. Ceux-ci se voient remettre leur prix au cours du mois suivant, en novembre[54]. La cérémonie est présidée par le ministre du commerce et de l'industrie. Sur la médaille Deming qui est considérée, au Japon, comme l'une des récompenses les plus prestigieuses, il est gravé *The right & uniformity are foundations of commerce prosperity and peace*[55].

Face au grand succès rencontré par ce prix, du moins jusqu'à la crise très grave du système économique japonais au début de la décennie 1990, les entreprises lauréates sont devenues, pour beaucoup, synonymes de performance et d'excellence mondiales. Aussi le Prix Deming a-t-il été tenu en haute considération parce qu'il se fonde sur une approche de la qualité basée sur la prévention des pannes ou des rebuts plus que sur la détection des problèmes, mais aussi parce qu'il prend aussi en compte :

---

[53] Nous n'évoquerons pas ici les critères du prix décerné aux personnes physiques car celles-ci ne rentrent pas dans le cadre de cette recherche. On peut cependant les trouver dans le document de la Juse mentionné précédemment.

[54] C'est certainement à partir de cette pratique que le mois de novembre a été élu mois de la qualité en France. Pour clôturer le mois de la qualité de l'année 1997, Jacques Chirac, président de la république française avait reçu l'ensemble des lauréats régionaux, ce qui donnait à ce prix un impact très important.

[55] La bonne qualité et l'uniformité sont les fondations de la prospérité du commerce et de la paix.

L'utilisation des statistiques pour « mesurer » les produits et les processus.

Le souci de répondre aux attentes du client.

La participation de tous les employés.

L'analyse et l'amélioration des processus.

Une démarche systématique pour identifier et résoudre les problèmes.

On comprend pourquoi des sociétés non japonaises ont demandé à pouvoir concourir au prix japonais. Ainsi, d'une part, les possibilités de candidature ont été ouvertes, à partir de 1984, à des candidats étrangers. Et, d'autre part, un peu partout dans les sociétés industrialisées, des prix ont tenté d'imiter ce prix japonais. Ce fut le cas dans des pays divers que nous ne détaillerons pas dans le cadre de ce travail. Néanmoins, on peut citer au moins l'un d'entre eux qui fut le prix américain de la qualité. Le mouvement, parti des États-Unis, s'est, en effet, développé au Japon, pour revenir sous une tout autre forme, aux États-Unis. Il ne s'agit nullement d'une contre-acculturation[56], mais d'une acculturation inverse, dans un apparent dialogue culturel qu'il sera intéressant d'examiner afin de comprendre, immédiatement après, ce qui se passera en Europe, en France et, plus particulièrement, en Lorraine.

1.2. LE PRIX AMÉRICAIN MALCOLM BALDRIGE OU *THE MALCOLM BALDRIGE QUALITY AWARD*

Si les États-Unis n'ont adopté le prix pour la qualité qu'en 1987, soit vingt-six ans après sa création au Japon, ce n'est certainement pas pour assurer un transfert culturel difficile ou impossible spontanément[57]. Au Japon, il fallait rompre avec la culture de la

---

[56] C'est la production d'une culture en contradiction avec la culture imposée. L'acculturation inverse est ici celle qui s'établit entre les Japonais et les Américains non plus dans le sens de la culture dominante vers la culture dominée, mais de la culture dominée vers la culture dominante.

[57] Le mot qualité semble présent sous la même forme au Japon et aux États-Unis, mais c'est au prix d'un contresens souligne Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (Auvert et Gaulejac, 1991). Ces deux auteurs ne manquent pas de souligner, en effet, la déviation de sens qui s'est produite dans la traduction américaine par l'expression de « qualité totale », au sens de « qualité sans défaut », d'après les idéogrammes japonais signifiant littéralement « qualité-ensemble ». Transparaît ici la différence de philosophie qu'il peut y avoir entre la mise en œuvre du TQCS dans les entreprises japonaises et son application dans les entreprises occidentales.Quoi qu'il en soit, des deux côtés de l'océan, l'impératif est le même : l'exigence d'une qualité

pacotille qui avait caractérisé les années 1930 et produire selon des standards rigoureusement inverses de qualité du produit. Aux États-Unis, il fallait prolonger un mouvement historique qui existait déjà, donc simplement s'emparer d'outils dont on pouvait penser qu'ils avaient fait ailleurs leurs preuves indépendamment des conditions culturelles propres à la société japonaise et de la période historique de la reconstruction ou de l'environnement économique du Japon. Ce qui a motivé ce transfert, c'est une constatation qui fut faite par plusieurs industriels dont les dirigeants de la *General Motors* en 1982. Les voitures sorties de la chaîne de ce fabricant américain représentaient 2,7 fois plus de défauts que celles de leurs concurrents japonais, à titre d'exemple. La prise de conscience s'est vite opérée et, la même année, un ouvrage devenu rapidement très célèbre est paru : *Le prix de l'excellence* de Peter et Watermann[58]. Les auteurs proposent une nouvelle approche qui s'appuie très fortement sur les conceptions japonaises qu'il convient désormais d'imiter puisqu'elles réussissent. D'un point de vue pragmatique, il ne fallait pas hésiter. Si cela marche, c'est que c'est vrai même si on peut avoir des doutes sur la cause alléguée du « miracle japonais » ainsi que sur la possibilité de transferts culturels[59].

Il est vrai que le mouvement avait débuté bien avant le prix, dès les années 1970 dans certains secteurs de l'économie américaine. Le modèle de management nippon du *Total Quality Management* fut, en effet, expérimenté dès ce moment, ce qui fit ensuite émerger dans la littérature managériale de nouveaux concepts comme ceux de management participatif[60] où chaque acteur de l'entreprise est mobilisé autour d'un objectif collectif, ou

---

absolue est impérative pour la survie économique des entreprises et cette exigence passe par la mobilisation de tous (Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, 1991 : 71 et *sq.)*.

[58] L'édition originale de cet ouvrage a été publiée en 1982 aux États-Unis sous le titre de *In search of Excellence*. Cet ouvrage étudie en profondeur un échantillon d'entreprises exemplaires, américaines, européennes et surtout japonaises. Pour les auteurs, les enseignements de leurs travaux se prêtent à une application universelle et les meilleures entreprises européennes et japonaises ne se comportent pas de façon distincte des américaines, au contraire, les différences culturelles ne sont qu'une mauvaise excuse pour masquer une incapacité à admettre les leçons venant d'ailleurs (et notamment du Japon, meilleur exemple de réussite). A la lecture de cet ouvrage, on découvre les propositions des auteurs qui reposent sur des principes inspirés du référentiel du prix qualité tel qu'il était appliqué dans des entreprises japonaises prospères et qui repose notamment sur les ressources humains et le client, le tout dans une logique d'amélioration continue. Dès sa publication, cet ouvrage est devenu un *Best seller* et a vite atteint le million d'exemplaires vendu.

[59] Ces doutes apparaîtront dans l'ouvrage de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac selon lesquels le dénominateur commun des performances japonaise et américaine serait une « *dimension éthique* » (1991 : 281). Plus précisément, « c'est de la convergence entre cette dimension éthique et le contexte très concurrentiel de la société japonaise que naîtrait, en fait, le succès économique nippon » *(Ibid.)*.

[60] Pierre-Eric Tixier a proposé une typologie du modèle de management participatif dans son « Management

ceux de performance et d'excellence, telle qu'elle est conçue dans l'ouvrage de Peter et Watermann. Cela est aussi visible à travers le mouvement bien connu des « cercles de qualité » dont le but est d'obtenir l'appui des employés au mouvement de changement instauré.

Les industriels américains tenaient aussi compte de la pression exercée par les avocats d'un consumérisme nouveau soucieux de l'amélioration de la qualité des produits consommés. Ils étaient menés, à l'époque, par Ralph Nader et guidés par les critiques de Vance Packard. En clair, la consommation changeait de sens et devenait plus qualitative que quantitative. L'outil du prix ne posa pas de problème car on était dans une société individualiste où de multiples formes de compétition existaient antérieurement. Est-ce la raison pour laquelle le prix ne fut nullement conçu comme étant un examen où tous pouvaient participer, mais uniquement comme un concours où il y aurait peu d'appelés et encore moins d'élus ? On voit donc immédiatement que l'acculturation n'est pas un transfert, mais une adaptation culturelle.

D'autre part, on peut supposer qu'un prix n'a pas du tout le même sens pour un *outsider* et pour celui qui est le premier et qui dispose de la puissance. Les États-Unis sont le pays qui reçoit le plus grand nombre de prix Nobel. C'est après la Seconde Guerre mondiale qu'on observe une nette redistribution de ce prix au profit des États-Unis. Les États-Unis occupent aujourd'hui la première place au palmarès de ce prix avec « 162 lauréats scientifiques distingués entre 1943 et 1995 » (Laroche, 1999 : 91 et *sq.)*. Ils sont suivis par la Grande-Bretagne, l'Allemagne et enfin la France. Il y a là ce que cet auteur appelle « la surreprésentation américaine » dans les principaux palmarès mondiaux, tous prix confondus. Mais on peut s'interroger. Est-ce là une des causes de leur suprématie, par le témoignage donné de la qualité de la recherche dans ce pays ou n'est-ce qu'une conséquence de la situation dans laquelle ce pays se trouve, ceux qui décernent le prix faisant plutôt appel à des jurés, du moins américains, au moins anglophones ? Pour qu'il y ait des prix sous forme de

---

participatif et syndicalisme », (Tixier, 1986). Le concept de management participatif a provoqué un grand débat entre sociologues du travail comme Benjamin Coriat, Michel Crozier et Philippe Zarifian. Selon Bernard Floris, les deux premiers pensent que le management participatif inspiré du toyotisme est une sortie de taylorisme et le dernier pense qu'il est un néotaylorisme se déplaçant de la productivité manuelle du travail vers la productivité intellectuelle, et ne remettant pas fondamentalement en cause la division, la parcellisation des tâches et la rationalisation de la productivité, (Floris, 1996 : 94 et *sq.)*.

concours, il faut croire que l'individu existe, qu'il est responsable de ses actes et que l'on peut juger ceux-ci. Mais il faut aussi des postulats moins clairement pensables : il faut supposer que l'individu ou l'organisme primables ont une réalité en dehors du réseau dans lequel ils se trouvent. Il faut accepter l'idée de juges objectifs. Il faut croire que, si l'individu ou l'organisation excellent sur un point, celui qui correspond aux critères retenus par les juges, ils dominent aussi sur tous les autres points, par le biais d'une induction quelque peu magique, en tout cas irrationnelle, qui est le fondement inconscient du prix.

Bref, il faut faire semblant de croire qu'un individu, le chef d'entreprise, est le seul responsable du fonctionnement de l'organisation dont il a la charge, ce qui permettra un tour de passe-passe final : on récompense, en théorie, l'entreprise, mais celui qui, en pratique, reçoit le prix est toujours un individu, le chef d'entreprise. Les américains n'éprouvent aucune culpabilité à être valorisés ou à être mis en avant ou à être définis par ce qu'ils gagnent. Ce sont là des conditions culturelles générales qui ont produit une multiplicité de prix et surtout leur maintien. Ceci permet aussi une « identification » chez tous les acteurs qui est aussi, si on comprend ce qui se passe, la négation de la lutte des classes ou des fonctions combatives du syndicalisme. Toutes les sociétés n'acceptent pas de tels postulats. Il est de fait que la société américaine les accepte et cela depuis assez longtemps comme on peut le constater avec les formes dominantes du syndicalisme[61] des « cols blancs » qui est un syndicalisme de connivence et non d'affrontement. C'est sans doute la raison pour laquelle de nombreux observateurs parlent, aux États-Unis, volontiers d'une culture des *Awards*, des récompenses, qui coexiste harmonieusement avec un style de management fondé sur l'individualisme, l'émulation, le défi et la recherche de l'excellence.

On sait que la puissance américaine se trouve en permanence renforcée par l'arrivée dans ce pays de très nombreux savants et entrepreneurs qui quittent, adultes, leurs pays d'origine et s'expatrient vers les États-Unis, soit parce qu'ils s'opposent à des régimes qui les persécutent, soit plus simplement parce qu'ils savent qu'ils pourront mener librement leurs affaires dans ce nouveau pays. Cela explique, en partie, que le potentiel de

[61] Dans la plupart des États américains « il faut un vote majoritaire des salariés en faveur d'un syndicat (Union) pour que celui-ci puisse exister dans l'entreprise. Dès lors qu'il est majoritaire, l'ensemble des salariés deviennent adhérents de facto au syndicat. Son pouvoir est alors considérable vis-à-vis de la direction de l'entreprise », (Stéphany, 2003 : 188).

performance scientifique et industriel américain se trouve en permanence renforcé par cette « *arrivée de cerveaux* ».

Cela dit, on peut quand même s'étonner à propos de ce prix américain et se demander pourquoi, si cette société valorise en effet beaucoup d'éléments favorables à la compétition et à la récompense, elle soit restée si longtemps réticente à la création d'un grand prix national aux entreprises. En effet, c'est seulement en 1987, par une loi fédérale, que le président Ronald Reagan s'engage dans une campagne en faveur de la qualité. Et peu après, on verra apparaître ce nouveau prix.

On peut esquisser une réponse. À cette époque, le modèle économique japonais n'avait pas encore été mis en question. Ensuite, l'économie américaine qui poursuivait un important programme militaire de « guerre des étoiles » afin de faire tomber le régime communiste soviétique était à la recherche d'un nouveau souffle. Mais ce ne sont certainement pas là des causes importantes. On peut penser que la cause essentielle de l'absence des prix aux États-Unis jusqu'à une période très récente, malgré des conditions qui paraissaient très favorables est que, dans l'esprit de beaucoup d'hommes du champ économique, le seul juge objectif du milieu économique est le marché lui-même avec ses complexités. Effectivement, on ne vendra pas plus, même si on améliore la qualité de ses produits si le niveau de vie baisse et s'il n'y a pas de transfert de consommation. Il faut donc être très prudent vis-à-vis des solutions miracles que semblent prôner les organisateurs de prix. On est donc en présence des postulats du libéralisme, ou si l'on a une conception religieuse de l'histoire, de la théorie de la « main invisible ».

Car le prix américain est bien le résultat d'une intervention de l'État dans un domaine qui, normalement, n'est pas perçu comme étant de son ressort. Certes, c'est une fondation, la *Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award,* qui fut chargée de collecter, de gérer des fonds et de maintenir le prix. Mais l'initiative du prix fut bien étatique. Et c'est un organe public, le *National Institute of Standards and Technology* (NIST) qui fut institué comme organisateur du prix[62]. Ensuite, le prix porte le nom du ministre du Commerce de

[62] D'autres prix portant des noms d'experts en qualité existent, mais ils sont moins connus comme le prix Juran et le prix Crosby.

l'époque qui s'était énormément impliqué dans le projet[63]. Enfin, c'est le président lui-même qui remet le trophée aux deux lauréats de chacune des trois catégories : industrie, services et petites entreprises de moins de 500 personnes.

Le *Baldrige Quality Award* est décerné selon les critères suivants : le *leadership*, la planification stratégique, l'orientation client et marché, l'information disponible et son analyse, le développement et le management des ressources humaines, le management des processus et les résultats de l'entreprise. Ce ne sont pas les mêmes critères qu'au Japon même si l'importance du facteur humain est, là aussi, reconnue. Autre différence, mais qui s'explique surtout par la date à laquelle ce prix américain est créé : le prix américain est ouvert aux entreprises publiques implantées sur le sol américain. Cela veut dire qu'on considère désormais ces entreprises comme ayant des clients et comme pouvant faire la preuve de leur rentabilité, même en situation de monopole. La *Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award* a cependant créé un prix particulier pour ce type d'entreprises appelé *The President's Quality Award.* Troisième différence : concernant les entreprises privées, le prix américain ne s'intéresse pas, comme au Japon, à la totalité des entreprises privées puisqu'il se limite à trois secteurs d'éligibilité : l'industrie, les services et les petites entreprises. Autre différence avec le prix japonais : le prix américain met fortement l'accent sur les comparaisons avec la concurrence d'une part (*benchmarking*) et avec les meilleures entreprises d'autre part. C'est sans doute ce point précis qui explique la forte notoriété qu'a obtenue ce prix en très peu d'années. Il donne aux gestionnaires américains des éléments de comparaison et ils peuvent ainsi juger leurs tableaux de bord économiques. Il faut donc peut-être comprendre le succès de ce prix nullement par une prétendue pratique courante des concours (ou des *Awards,* des récompenses) aux États-Unis. D'autres motivations peuvent exister qui ne sont pas immédiatement visibles. C'est peut-être aussi ce qui explique que l'usage de ce prix fait désormais partie intégrante du *marketing-mix* des entreprises américaines. Mais il y a aussi d'autres raisons liées à un projet collectif.

On peut s'en rendre compte en lisant des déclarations du NIST. Pour justifier l'existence de ce prix, cet organisme officiel rappelle quelques principes de base : « Eastman, comme les autres lauréats du prix Baldrige, n'applique pas les concepts du

[63] Malcolm Baldrige fut ministre du Commerce aux États-Unis de 1981 à 1987. Il est mort accidentellement lors d'un rodéo.

management par la qualité totale pour remporter le prix. Nous l'avons fait pour gagner des clients. Nous l'avons fait pour croître. Nous l'avons fait pour prospérer et pour rester compétitifs sur le marché mondial ». Le prix n'est pas un but en soi, mais un simple moyen puisque la fin est le marché mondial à la veille d'un important déploiement de l'économie américaine à l'échelle mondiale et de la signature de plusieurs accords destinés à ouvrir les divers marchés nationaux aux produits et services américains. Le but du prix américain n'est ni l'individu qui le reçoit, ni même son entreprise, mais la globalisation en tant que nouveau projet de l'Empire, en tant que nouvelle « nouvelle frontière ». Pour pouvoir concourir à ce prix, il faut recevoir divers documents du NIST dont l'un porte comme titre *Criteria for Performance Excellence.* On y trouve présentées les conditions de la candidature au concours, ce qui équivaut à la présentation d'un dossier de candidature.

Toutefois, les référentiels de ce prix américain, comme ceux du prix japonais, ont connu une constante évolution durant sa courte histoire. Ses critères sont revus tous les deux ans par le NIST et, chaque fois, les rédacteurs essaient de les rendre plus compréhensibles et plus efficaces en fonction de l'actualité économique. À titre d'exemple, le terme de qualité a régulièrement diminué d'importance dans les discours relatifs à ce prix (Afnor, 1997). Il est mentionné neuf fois en 1994, une fois en 1996 pour disparaître totalement en 1997 au profit du terme « performance ». Ce prix est désormais plus axé sur l'amélioration des performances plutôt que sur celle de la qualité. Ajoutons également que le *Malcolm Baldrige Quality Award* existe maintenant sous trois versions différentes : une pour les entreprises, une pour les établissements d'éducation et une troisième pour les établissements de santé et, depuis 1999, le nombre des entreprises primées, dans chaque catégorie éligible, est passé à trois.

Afin de laisser leur chance à d'autres entreprises, une entreprise lauréate ne peut concourir deux années de suite, elle doit même attendre cinq ans avant de se représenter au prix Baldrige. Les résultats du concours sont divulgués en novembre de chaque année et les prix sont décernés le mois suivant, ce qui permet de souligner que le calendrier, rythme annuel et cérémonies à l'automne, est proche du calendrier japonais.

En tant que grand prix aux entreprises, *The Malcolm Baldrige Quality Award* est probablement le prix qui a fait couler, ces dernières années, le plus d'encre dans le monde,

certainement bien plus que son prédécesseur, le prix japonais Deming. Articles, publications et ouvrages et manuels sont innombrables à son sujet. La raison de ces productions est double. Le prix est un sujet qui intéresse beaucoup d'américains, et comme on vient de le voir, sans doute pour d'autres raisons que celles qui font qu'on est dans des organisations qui sont habituées à fonder leur management sur la motivation et la récompense de leurs membres. Ce prix est lié à un enjeu majeur, celui de la mondialisation et il intéresse, par conséquent, journalistes, universitaires ou chercheurs[64] ainsi que les consultants qui en font l'objet d'un véritable *business*. Il existe, en effet, aux États-Unis, des cabinets spécialisés[65] dans les prix qui indiquent à leurs clients comment les obtenir et comment les gérer.

On peut donner la référence, à ce propos, du livre de Christopher W. L. Hart et Christopher E. Bogan, auteurs de *The Baldrige, What it is ?, how it's won ?, How to use it to improve quality in your company ?*, (Hart et Bogan : 1992). Dans cet ouvrage très complet[66], les auteurs proposent un mode d'emploi de management par la qualité afin d'obtenir le prix convoité, ce qui en fait un véritable outil d'aide, y compris psychologique et logistique, pour les *busy managers*, ceux qui n'ont pas le temps pour franchir le pas. Il leur suffit de suivre les conseils donnés et de répondre à quelques questions censées guider leur démarche. Ils avancent ainsi « *step by step* » (*Ibid.* : 199 à 272), ce qui peut leur permettre ensuite de réussir dans la démarche entreprise et finalement de gagner le prix. Les auteurs analysent le concept de qualité sous tous ses aspects à travers l'histoire du management et celle, très courte, du prix. Ils décrivent ce que peut être l'application directe de ces deux concepts de management et de qualité dans chaque entreprise et vont encore plus loin en proposant un avenir possible pour le Prix Baldrige. Même s'ils reconnaissent que le prix n'est pas parfait et qu'il ne le sera jamais, notamment à cause des difficultés liées à ses critères de sélection, ils soutiennent que ce prix, au moins actuellement, ne perd rien de sa qualité, bien au contraire. Très récemment, le ministère de l'Industrie envisageait même d'en élargir le

---

[64] L'université d'Alabama enseigne la qualité sur la base du Baldrige, en prenant l'exemple des lauréats du prix. Nous aurons l'occasion de revenir sur l'article écrit par le directeur de cette université, John R. Dew, « Learning from Baldrige winners at the University of Alabama » (Apprendre des lauréats du prix Baldrige à l'université d'Alabama).

[65] Il existe même des spécialistes de prix d'un secteur spécifique, à l'instar de Troy Korsgarden, spécialisé dans la communication par le prix pour les sociétés d'assurances, qui explique ses techniques dans un article intitulé *Public Relations*, (mai 2003 : 34-35).

[66] Pour les écrits en langue anglaise, les traductions sont faites par nos soins dans tout ce travail de recherche.

champ en le proposant à des associations à but non lucratif, ce qui serait une première. « *The Commerce Department is said to be talking very seriously the proposal that Baldrige be enlarged to include a category for nonprofit organizations* » (Hart et Bogan, 1992 : 196)[67].

C'est ainsi que le prix Baldrige, comme le concept de qualité, jouit d'une grande notoriété aux États-Unis, et l'on se rend bien compte de cela en consultant notamment les différents sites internet[68] qui y sont consacrés. Le fait que le président américain continue de décerner lui-même chaque année ce prix attire certainement, contrairement au Prix français pour la qualité, moins bien ritualisé, de nombreuses entreprises en quête de reconnaissance.

On pourrait dire qu'à la suite de ces deux prix aux entreprises, Deming et Baldrige, on a vu apparaître, dès la fin des années 1980, de nombreux prix analogues dans les pays les plus divers et cela, sur tous les continents, y compris l'Australie. L'Europe n'a pas échappé à ce mouvement.

1.3. LES PRIX EUROPÉEN ET FRANÇAIS DE LA QUALITE

La question se pose de savoir si, en venant en Europe, et plus particulièrement en France, les prix de la qualité sont modifiés fondamentalement. À quel type d'entreprises s'adressent-ils ? Prennent-ils plutôt la forme de l'examen ou celle du concours ? Copient-ils les critères des pays où ces prix sont apparus ou bien des conditions culturelles différentes produisent-elles de nouveaux critères ? Y a-t-il une recherche originale sur l'expérience collective cumulée en Europe dans les sciences de gestion qui modifie ces critères ? Si ce n'est pas le cas, comment se fait le passage d'une zone économique « dominante » vers des pays « dominés » ? Et pourquoi se fait-il ?

L'*European Foundation for quality Management* (EFQM) a créé le Prix Européen de la Qualité en 1991, *the European Quality Award* (EQA) destiné à récompenser des entreprises « *qui ont montré un haut niveau de pratique de la qualité* » (EFQM, 2000). Ce

---

[67] Le ministère de l'économie, dit-on, discute très sérieusement la proposition selon laquelle le prix Baldrige puisse intégrer une catégorie pour les organisations à but non lucratif.

[68] http://www.nqp.gov est le site officiel de « *The American Society of Quality* ». Voir également, sur le site de NIST, *Baldrige National Quality Program, why apply ?* (Pourquoi l'appliquer ?), et, *The National Institute of Standards and Technology, Baldrige Award Applications forms* » (Des façons d'appliquer le prix Baldrige).

prix est créé à partir de l'idée lancée cette même année par le vice-président de la Commission européenne, Martin Bangemann, au Forum de l'EFQM à Paris. En effet, quatre raisons plaidèrent pour le transfert du prix américain en Europe. Grâce au prix, l'entreprise peut d'abord se connaître en elle-même, puis elle peut se connaître relativement aux autres, ensuite elle peut bénéficier des trouvailles faites par d'autres entreprises, enfin elle peut améliorer son image. Ces raisons furent résumées ultérieurement par Chantal Cercevic. Selon l'auteur du premier guide pour le candidat aux *Prix-Qualité*, un prix-qualité permet à une entreprise de « se situer et de s'auto-évaluer, de se valoriser et suivre les actions de progrès » (Cerkevic, 1995 : 9).

Le trophée fut remis pour la première fois le 15 octobre 1991 par le roi d'Espagne Juan Carlos Premier dans le cadre du Forum de l'EFQM à Madrid. L'EQA deviendra une institution autonome gérée à Bruxelles[69]. On observe donc qu'il n'a pas fallu beaucoup de temps pour que le transfert se fasse et l'initiative vient non pas des milieux économiques, mais, comme aux États-Unis, de milieux politiques. Mais on pourrait aussi dire, de la même façon, qu'il a fallu plus de quarante ans pour que le prix arrive en Europe à partir du Japon. Il est vrai qu'il n'existait pas d'exécutif européen à l'époque. Mais ne s'agit-il pas alors d'une mesure symbolique prise pour faire exister le nouvel exécutif européen ?

Ce prix européen est centré essentiellement sur la performance de l'entreprise et la satisfaction des clients. L'idée de qualité est désormais secondaire bien qu'elle apparaisse toujours dans l'intitulé du prix. Ceci est conforme à l'évolution du prix aux États-Unis à la même époque. L'évaluation porte sur des facteurs caractérisant la manière dont l'entreprise est gérée pour atteindre des résultats : le *leadership*, la politique et stratégie, la gestion du personnel, les ressources, le processus, la satisfaction du client, la satisfaction du personnel, l'intégration à la vie de la collectivité et les résultats opérationnels. On a ici une reprise des critères américains avec, toutefois, une plus grande attention au social, ce qui dénote sans doute d'autres préoccupations culturelles.

Plusieurs entreprises peuvent recevoir ce prix chaque année et celle qui a obtenu le plus grand nombre de points au concours reçoit le Prix Européen de la Qualité. Il s'agit donc

---

[69] Le prix des thèses et mémoires, qui ne fait pas l'objet de ce travail, sera pris en charge par le responsable du programme enseignement – formation – recherche.

d'un concours, le modèle américain étant préféré au modèle japonais, mais les éléments comparatifs ne sont pas présents, à la différence du modèle américain.

Ce prix a été financé par quatorze grandes entreprises européennes dont trois françaises : Bull SA, Dassault Aviation et Renault et, dès ses débuts, il n'a concerné que des grandes entreprises. C'est là une différence très importante avec les prix précédents. On peut toutefois s'interroger sur l'objectivité du prix européen créé avec l'aide de grandes entreprises et destiné à des grandes entreprises. Au moins, aux États-Unis, c'est un organisme neutre, officiel, qui est chargé des opérations d'organisation du prix. Par la suite, un prix spécifique a été créé en 1996 pour les organisations du secteur public, donc dans un sens plus large qu'aux États-Unis, et un autre, en 1997, pour les PME de moins de 250 personnes. Les organismes du secteur public, en se portant candidats au prix, obéissent au même règlement que les entreprises des autres catégories, mais ils ne sont pas soumis au critère des effectifs car aucune limite n'est imposée. On définit ainsi le secteur public : « Le secteur public inclut tous les organismes ou des éléments de tous les organismes qui fournissent des services sans but lucratif et sont exonérés d'impôts » (EFQM , 2000).

Modifiée en 1999, la Fondation EFQM comptait plus de 750 membres représentatifs originaires des pays européens et issus de tous les secteurs économiques. Le référentiel de ce prix est disponible en français. À Bruxelles, la Fondation européenne pour le management par la qualité propose des formations à l'utilisation de ce référentiel rédigé en anglais, mais le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) en fait de même en France.

Ce prix reste largement fondé sur les concepts de l'excellence avec cinq critères liés aux « facteurs » de l'excellence et quatre aux « résultats ». L'excellence s'appuie alors « sur la somme des moyens nécessaires et sur l'obtention de résultats satisfaisants » (Weill, 2001 : 67). On fait entendre que, comme aux États-Unis, la candidature à ce prix n'est que secondaire car l'auto-évaluation est un objectif beaucoup plus intéressant pour l'entreprise candidate. À partir de la note qu'elle obtient et qui se situe entre 100 et 1 000, l'entreprise sera classée et, par conséquent, comparée avec ses pairs. C'est cette note qui constituera un indice synthétique de mesure du degré de l'excellence d'une entreprise. Mais ici l'entreprise commence par s'auto-évaluer. Elle n'a pas, pour autant, l'information sur ses concurrents et sur les moyennes de chaque secteur à un moment donné, qui lui permettent de se situer par

rapport à ses concurrents. On est dans une perspective plus égocentrée et moins comparative. Dès lors, l'intérêt de ce prix paraît moins évident.

Les prix européens de la qualité sont distribués désormais chaque année dans quatre catégories, les grandes entreprises, les unités opérationnelles de grandes entreprises (depuis 1997), les organisations du secteur public et les petites et moyennes entreprises. Comme pour le prix Baldrige, les entreprises lauréates ne peuvent concourir à nouveau que cinq années après l'obtention du prix. Les référentiels sont disponibles dans deux brochures dont une qui s'adresse au secteur public et la seconde aux entreprises du secteur privé. Les modifications que subissent les référentiels du prix sont en apparence annuelles car la présentation des brochures change chaque année, mais le plus souvent, les changements ne portent que sur certains termes. À titre d'exemple, le mot « *leadership* » remplacera curieusement celui de « *direction* » ou alors « *Total Quality Management* » (management par la qualité totale) pourra être lu au lieu de « *Total Quality* » (qualité totale); il s'agit de changements, certes symboliques, mais tout à fait mineurs. On trouve aussi quelques modifications pour simplifier les réponses de la part des candidats.

Les trophées européens de la qualité sont attribués aux organisations considérées comme les meilleures parmi les lauréats de chaque catégorie. Comme pour les autres prix pour la qualité, ce prix est décerné sous forme de trophée, médaille et diplôme.

On constate donc que le transfert du prix des États-Unis vers l'Europe s'est fait sans changements majeurs. Il résulte d'une décision politique et c'est le modèle américain qui a prévalu sur le modèle japonais, mais l'économie japonaise était en pleine crise à ce moment-là et l'on commençait, en Europe à contester le principe des cercles de qualité.

Les mêmes questions qui se sont posées pour les prix européens se posent pour le Prix français de la Qualité. D'où vient ce prix s'il n'est pas produit localement ? Qui est le médiateur et pourquoi agit-il ? Qu'est-ce qui est emprunté et qu'est ce qui est refusé ? Et peut-on comprendre ce qui s'est passé afin de donner du sens aux comparaisons que l'on peut faire.

En France, le prix a été, comme à Bruxelles et comme aux États-Unis, une initiative politique. Elle est d'ailleurs très légèrement plus tardive qu'à Bruxelles bien qu'il y eût, antérieurement des prix régionaux « *Initiative et qualité* » qui récompensaient uniquement

les entreprises industrielles. Cette création n'obéit donc pas à une logique économique spontanée. Le prix a, en effet, été créé par le service Qualité du ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications (il s'agit plus précisément de la sous-direction de la qualité pour l'industrie et la normalisation de ce ministère). Une association sans but lucratif est constituée selon la loi du 1er juillet 1901 en vue du prix. Elle s'est lancée dans l'organisation du Prix Français de la Qualité dès 1992. Sa légitimité a été rapidement acquise grâce, d'une part, au soutien du ministère et donc d'une « caution étatique » (Trépos, 1996), et, d'autre part, elle a pu profiter de l'effet de mode dont bénéficiait à cette date le « phénomène qualité » (Olivesi, 2002 : 125).

Grâce à ce prix, la qualité est devenue rapidement un centre d'intérêt essentiel pour tous les patrons qui souhaitaient être « performants » selon les directives qui émanaient du centre politique français. Ainsi, selon l'Afnor, en 1997, 2 000 entreprises avaient-elles concouru, depuis la création de ce prix, au niveau régional et 40 au niveau national (Afnor, 1997 : 187). À la différence des prix antérieurs, dans le prix français de la qualité, un seul prix est attribué par catégorie, ce qui accentue le côté « concours ». On peut donc dire que là aussi, le modèle japonais est ignoré. Le concours est toutefois complété par des mentions spéciales décernées à des entreprises qui n'ont pas eu le prix. Ces mentions sont laissées à l'initiative du jury.

Initialement, le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) avait été conçu pour promouvoir puis accompagner l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation du travail dans les entreprises françaises de petite taille. Celui-ci s'était répandu antérieurement dans les grandes entreprises, en particulier celles qui avaient des marchés étrangers. Il s'agissait maintenant d'instaurer des normes de qualité dans les autres entreprises industrielles de taille plus réduite. Aussi ce nouveau prix s'adressait-il aux entreprises et établissements dont l'effectif ne dépassait pas les 500 personnes. À cette occasion, le MFQ se positionna, en tant que création des pouvoirs publics, comme étant l'expert de la qualité. On tourne alors complètement le dos au projet américain qui était de préparer les plus grandes entreprises américaines, y compris du secteur public, au marché mondial. Ici, le projet est hexagonal et touche prioritairement de petites structures qu'il faut moderniser après les efforts faits pour les grandes structures déjà ouvertes sur l'air du large. Un autre objectif fut celui des

entreprises publiques françaises qu'il fallait rénover avant leur éventuelle privatisation. Dans ces deux cas, il fallait « assurer la promotion de la qualité dans les entreprises et les services publics français et garantir ainsi le rayonnement national et international de la qualité française ». Il s'agit donc de l'État jacobin qui se révèle dans sa fonction modernisatrice qu'on a souvent interprétée comme étant une fonction de légitimation. Mais d'autres objectifs existent également. Ainsi l'association organisatrice du prix déclare, dans ses statuts, se fixer également deux autres buts :

« Constituer un lieu d'échanges permettant le développement des techniques de qualité et du management participatif de la qualité dans les entreprises ».

« Observer les démarches-qualité dans le monde, stimuler et valoriser les recherches dans le domaine de la qualité ».

L'État souhaite donc créer des réseaux, tant internes qu'externes, afin d'y faire circuler l'information utile en supposant d'ailleurs que celle-ci est, pour une part, d'origine externe ou qu'il faut stimuler les chercheurs, ce qui les suppose comme étant *a priori* passifs. On peut se demander si les objectifs ainsi définis ne sont pas simplement la formalisation et la délimitation du domaine d'expertise du service ministériel qui fut l'organisateur du prix. Dans ce cas, on peut aussi se demander à qui le prix devait rendre des services, aux industriels ou aux fonctionnaires du ministère.

Si le Prix Français de la Qualité porte un nom proche du prix analogue créé antérieurement en Belgique à l'échelle européenne, on constate aussi qu'il repose sur des critères analogues à ceux de ses prédécesseurs : engagement de la direction, stratégie et définition des objectifs qualité, écoute des clients ou des usagers, maîtrise de la qualité, mesure de la qualité, amélioration de la qualité, participation du personnel et résultats.

À l'instar des trois prix précédents, le dossier de candidature au prix français de la qualité comporte des questions et des réponses notées. Celles-ci ont évolué dans leur contenu et dans leur pondération. En 1994, le concours comportait 28 questions, en 1997, il en comportait 30 classées toujours en huit chapitres. L'engagement de la direction, à titre d'exemple, a conservé une note constante de 150 points, la qualité étant cotée 100 points jusqu'en 1995, puis elle n'est plus jugée que sur 80 points en 1997 pour tenir compte des évolutions qui se sont fait jour dès le début des années 1990 dans d'autres pays. D'ailleurs,

elle se nomme désormais : stratégie et objectifs qualité. De même, l'« écoute des clients » a remplacé en 1997, avec une cotation de 180 points, la mention « satisfaction des clients », cotée 200 jusqu'en 1995.Le problème est qu'on aurait du mal à justifier rationnellement cette « cuisine interne » du prix. Cela correspond plus à des remarques faites par des personnalités influentes qu'à des estimations chiffrées du poids des différents facteurs dans la réussite de l'entreprise, ce qu'en réalité, tout le monde semble ignorer.

Afin d'élargir l'utilité et l'utilisation de son référentiel, le MFQ le propose, à l'instar des États-Unis, comme un outil d'auto-évaluation et de comparaison avec les entreprises les plus performantes. Il offre également plusieurs types de formations à l'auto-diagnostic pour les entreprises, qui sont utilisables à la fois pour le prix français et pour le prix européen. Ces formations sont aussi utiles pour les consultants qui désirent utiliser les référentiels à l'occasion de leurs diagnostics. Il était décidé que les lauréats qui ont été primés au prix français de la qualité, d'abord au niveau régional puis national, peuvent concourir ensuite au prix européen en catégorie PME-PMI dès lors que celle-ci a été créée. Le MFQ sélectionne alors les quatre meilleurs candidats nationaux des trois dernières années. Cette pratique est identique à celle de tous les autres pays européens.

En 2001, le référentiel du Mouvement français a été, à nouveau, amendé afin de prendre en compte l'évolution de la norme ISO 9001, version 2000. Il fut aussi tenu compte du nouveau référentiel de la version européenne du prix pour la qualité organisée par *The European Foundation Quality Management.* Malgré tous ces efforts de constante réadaptation, l'organisation n'a pas pu échapper au déclin et l'association MFQ a été dissoute en octobre 2002.

Il serait capital de pouvoir analyser correctement cet échec, au-delà des raisons qui en ont été officiellement données et qui sont liées à une mauvaise gestion financière. En effet, le Mouvement Français de la Qualité a connu un réel succès durant ses premières années d'existence comme le prouve le nombre d'entreprises candidates à ses prix. Ce mouvement, devenu en France une référence dans le domaine du prix entrepreneurial, a connu, pendant une décennie, une véritable institutionnalisation. Il a décerné 250 prix-qualité en 10 ans. En 1996, au moment où le concept connaissait son plein essor en France, Jacques Chirac avait reçu à l'Élysée une centaine de chefs d'entreprises lauréats des prix régionaux et nationaux

de la qualité. Dans son discours, le président de la République française a souligné que la démarche qualité « doit être, pour l'État comme pour les entreprises, une ardente obligation [...]. L'État doit mener sa propre démarche qualité et pour cela mieux connaître ses clients [...]. La réforme de l'État a tout à gagner à s'inspirer de la démarche qualité [...]. Le gouvernement adoptera un plan triennal de réformes de l'État [...] pour mieux servir les citoyens, mieux garantir l'intérêt général, contribuer davantage à la cohésion sociale et à la compétition globale de notre pays [...]. De la démarche qualité dépend la compétitivité, donc l'emploi ». Le président recevra d'ailleurs régulièrement les lauréats des prix qualité. Or, malgré ce soutien étatique appuyé, ce mouvement ne réussit pas à exister dans la durée. On a donc voulu lier cet échec à l'émergence de nouveaux concepts comme ceux qui sont liés à l'idée de développement durable ou à la protection de l'environnement, thèmes désormais mobilisateurs, sinon prioritaires, pour le ministère de l'Industrie.

Que peut-on dire de cet examen des prix apparus avant les prix lorrains aux entreprises ? Il y eut d'abord un échange culturel, avec un aller et retour entre deux principaux pôles économiques mondiaux, le Japon accueillant un héritage américain, mais le faisant tellement rapidement fructifier que les Américains, à leur tour, recueillent l'héritage japonais dans sa version des années 1980. Puis, à leur tour, les Européens, à l'échelle globale de l'Europe d'abord, aux échelles nationales ensuite, créent, au début des années 1990, des prix calqués, pour l'essentiel, sur l'état actuel des deux grands prix qui leur servirent de modèle. Dans tous ces prix, les résultats sont évalués séparément. Les méthodes utilisées sont clairement identifiées. La stratégie de performance et d'amélioration continue qui est valorisée par ces prix est largement axée sur la satisfaction à long terme des clients et elle s'appuie sur les concepts de qualité totale avec une forte implication des dirigeants et de tous les acteurs dans l'entreprise lesquels, afin de stimuler les performances globales, sont tenus de transmettre leurs savoirs au sein de leurs organismes et plus largement entre organismes d'un même secteur. Dans tous les cas, on est en face de concours, mais tempérés, en France et aux États-Unis par la volonté d'établir des comparaisons entre les résultats des entreprises. Il y a donc des formes de coopération entre les compétiteurs qui s'entraident par des échanges d'informations globales, comme aux États-Unis, afin de progresser collectivement ou qui attendent des solutions proposées par l'État comme en

France. Le prix a alors un aspect paradoxal, car ceux qui sont en mauvaise posture pour leurs résultats globaux, peuvent profiter des prix acquis par d'autres car ils auront finalement les outils pour progresser sans avoir eu besoin de lutter pour les inventer ou les acquérir. On peut dire que, d'une certaine manière, à cause de cette action de l'État, les vaincus pourront être les vainqueurs. En effet le coût de l'expérimentation productrice du progrès est laissé à quelques rares entreprises dynamiques, les autres entreprises étant déchargées de ces dépenses, ce qui leur assure un avantage compétitif.

Cependant, d'un lieu à l'autre, la forme des emprunts diffère. Si le médiateur est partout un politique et non des industriels ou des chefs d'entreprise en général, cela peut signifier que le prix ne répond pas à une demande réelle des milieux économiques ou bien que le coût des études préalables et des mesures à introduire pour moderniser les entreprises est tellement élevé que les industriels préfèrent attendre que l'État les prenne en charge. Les objectifs ne sont pas les mêmes, la totalité du tissu des entreprises aux États-Unis, initialement les grandes entreprises en Europe puis presque toutes les entreprises, les PMI-PME en France auxquelles s'ajouteront, mais bien timidement, les grandes entreprises publiques. Il s'agit d'ouvrir tout le tissu à la mondialisation aux États-Unis, homogénéiser les entreprises, grandes et petites en France en les faisant bénéficier de la mondialisation ou en leur permettant de vendre mieux en valorisant la « qualité française » notion totalement absente dans les prix américain ou européen où c'est à l'entreprise et à elle seule de garantir la qualité de ses produits sans aucune référence à l'État.

2. Les prix aux entreprises en Lorraine

Grâce aux souvenirs de Monsieur Yvon Fabert, membre de la Société Industrielle de l'Est, nous avons pu apprendre que les premiers prix aux entreprises et non plus donnés à des hommes travaillant dans l'entreprise datent, en Lorraine, de la décennie 1960. Il est alors très intéressant d'apprendre qu'il y eut en Lorraine, très longtemps avant le Prix National de la Qualité, c'est-à-dire en 1961, un tout premier prix visant à récompenser des efforts faits par une entreprise en vue de la qualité. Il fut suivi par d'autres prix que nous allons présenter.

2.1. LES PREMIERS PRIX LORRAINS

Ce fut le prix François Archambault (Grand prix de la Qualité de la Société Industrielle de l'Est). On peut alors s'interroger : y aurait-il eu à l'époque un lien direct entre le Japon et son Prix Deming et ce Prix Archambault ? La réponse est négative, car on n'entend pas alors en Lorraine le mot « qualité » comme on le comprenait à l'époque au Japon. Il n'était pas question de référence, en particulier, à des normes, qui d'ailleurs n'existaient pas encore en France à cette époque. Le terme « qualité » était pris dans un sens très général qui concernait plus des représentations ou des aspects qualitatifs des produits que des garanties fondées sur un calcul statistique des durées de vie et de la fiabilité des mêmes produits. D'ailleurs, ce prix a, depuis 1994, abandonné cet objectif pour récompenser la protection de l'environnement (sous le nom de Prix de l'environnement).

Il y eut le Prix du Commerce Extérieur qui a été créé par la SIE en 1971. Il représente aussi, dans l'archéologie des prix lorrains, le témoignage d'une préoccupation qui fut éphémère tout simplement parce que les ventes à l'étranger se généralisèrent et il ne fut plus nécessaire de les remarquer ou de les mettre à l'honneur. En revanche, le Prix de l'innovation et de la créativité, qui apparut en 1975, existe toujours.

Un deuxième prix visant à récompenser la qualité, l'Oscar Mirabelle apparut en 1989 en Lorraine, lui aussi avant le prix européen et le prix national au moment où se développait la mode qui porta cette notion au sommet de la hiérarchie des valeurs[70]. Cette initiative ne vint pas des milieux économiques ou industriels car ce fut une initiative d'un journaliste Jean-Michel Bezzina. Celui-ci avait appris qu'il s'était créé en France une Association Française Edward Deming en septembre 1988. Cette association avait vu le jour avec les encouragements de Deming qui déclara que « les façons d'agir du management américain risquent de provoquer en France des dommages incalculables. Le management américain compte les dollars en négligeant les hommes, sans parvenir à rester en tête de la qualité, de

[70] Michel Rogé venait de fonder simultanément en 1987 la Maison Lorraine de la Qualité (réseau de maillage en Lorraine) en 1987 ainsi que Qualidoc Lorraine (Centre de Documentation et d'Information sur la Qualité en Lorraine), La *Lettre Lorraine de la Qualité* (vecteur de communication sur la Qualité en Lorraine) avant de créer en 1988 la COMEQUAL (Commission Enseignement Qualité en Lorraine) dans le cadre de l'Association des Amis des Universités de Lorraine (A.A.U.L.).

la productivité et des services ». Deming fut d'ailleurs élu Président honoraire perpétuel de cette association en juillet 1989 au cours d'un séminaire qu'il a dirigé à Versailles. Mais cette association ne se développa pas. Il y avait donc l'opportunité de valoriser la qualité au moment où apparaissaient les premières normes sans se soumettre au modèle américain. C'est pour répondre à cette mode nouvelle que le journaliste en question lança son prix. Toutefois, comme il n'avait aucune structure permettant de réaliser une expertise sur les entreprises ni de donner comme au Japon des informations sur l'état actuel du tissu industriel selon des critères sans cesse modifiés, son prix ne fut ni un concours ni un examen. Ce fut une simple élection faite par des jurés, et réalisée à partir d'impressions qui peuvent naître chez des journalistes à partir de leurs rencontres formelles ou non.

On fut donc en présence d'un prix du pauvre qui célébrait, de façon seulement formelle, une valeur sans qu'on puisse disposer des moyens permettant une réelle réflexion sur les conditions de la qualité. C'est pour répondre à cette carence que le Prix Français pour la Qualité (PFQ) fut fondé par les autorités françaises. Il se donna les moyens de son action en utilisant les délégations régionales du ministère et en créant des associations régionales chargées d'aider, en opérant un premier choix, les décideurs parisiens.

2.2. LE PRIX QUALITÉ LORRAINE : PERFORMANCE ET PROGRÈS EN LORRAINE

Sans doute pour ne pas perdre des emplois liés à l'organisation du prix national, lorsque ce dernier disparut, les associations présentes dans les 18 régions françaises où se faisait la première sélection du prix se sont lancées dans l'organisation régionale de prix de la qualité. C'est ainsi que les organisateurs du prix de la qualité ont décidé de pérenniser une formule bien rodée sous forme d'éditions régionales autonomes. Il y eut tout d'abord la création de la Fédération des Associations Régionales (FAR) qui est intervenue un mois seulement après le dépôt du bilan de la structure nationale, c'est-à-dire dès le début du mois de décembre 2002. Entre temps, la date de la remise des prix avait été également maintenue pour la fin du mois de novembre, mois de la qualité. C'est ainsi qu'il se créa en Lorraine le Prix Lorrain de la Qualité.

La nouvelle structure juridique s'implanta d'abord au siège d'un de ses évaluateurs, c'est-à-dire dans des bureaux d'EDF[71] à Villers-Lès-Nancy avant d'acquérir des locaux de l'Association Excellence Industrielle de Ludres-Fléville[72] (A.E.I.L.F.) qui avait été créée en 1995 sur une zone industrielle de 220 ha à 15 km au sud de Nancy, à l'instigation d'industriels, du MFQ Lorraine, et de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Meurthe-et-Moselle. Cette structure, qui est un dispositif de coopération inter-organisationnelle associant des organisations publiques, associations et entreprises dans une dynamique de projets, avait été mise en place pour transférer en Lorraine le concept d'excellence industrielle ou territoriale tel qu'il était apparu à Madison, la capitale du Wisconsin aux États-Unis à la suite d'une mission de décideurs locaux envoyés dans cette ville, (Coujard, 2003 : 10-11).

On peut se demander pourquoi l'organisateur du prix régional se situe à un tel endroit dans une structure qui possède des « objectifs d'ordre supérieur »[73]. Car on pourrait supposer, comme nous y incite Mark Granovetter, que l'action et les résultats que produira l'organisateur du prix peuvent être affectés à la fois par ce que cet auteur appelle les relations dyadiques (le lien duel externe entre l'organisateur et l'organisme producteur des normes) et par les relations structurales que coordonne, par ailleurs, la structure où se trouve l'organisateur du prix[74]. On sait, en effet, que l'Association Excellence Industrielle de Ludres-Fléville a été créée par les maires des deux communes de Ludres et de Fléville puisque leurs territoires sont occupés par 230 entreprises dont les activités présentent une très large diversité qui va de l'agroalimentaire à la mécano-soudure, les plastiques, l'électronique, l'informatique, la mécanique, le magasinage, les transports, etc. Cette

---

[71] Lauréate du prix qualité en 2002. Un des ingénieurs d'EDF était également évaluateur du même prix.

[72] Lauréate du prix en 2003, catégorie organismes de service : 1er prix.

[73] Selon l'expression présente à plusieurs reprises dans l'ouvrage de Chen C. Chao, Chen Xiao-Ping, Meindl James R., 1998 : *How can cooperation be fostered ?*

[74] Granovetter M., 1992, *Problems of explanation in economic sociology* in Nohria & Eccles (eds), *Networks and Organizations,* Harvard Business School Press, Boston. Mark Ganovetter, aujourd'hui enseignant à Stanford et spécialisé dans la sociologie de l'économie, développe actuellement ces idées dans son projet de recherche : *Society and Economy : The Social Construction of Economic Institutions.* On trouvera le détail des types de causalité explorées (réseaux sociaux, coalition de forces politiques, structures administratives) dans deux de ses publications : Granovetter Mark, 1985, Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, n° 91, p. 481-510 et Granovetter Mark, 1990, "The Old and New Economic Sociology, A History and an Agenda" in *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society,* Ed. Roger Friedland and A.F. Robertson, New York, Aldine de Gruyter.

structure vise l'excellence industrielle qui est, selon elle, « le développement de la dynamique d'un territoire par la qualité », ce qui se traduit par un rayonnement, une attractivité et une qualité de vie. La qualité n'est donc pas seulement une rhétorique. C'est aussi un moyen susceptible d'assurer les trois fins qui viennent d'être présentées[75]. Pour être encore plus précis, « L'Excellence territoriale s'identifie à la réalisation d'un projet commun, global et à long terme dont l'ambition est partagée par l'ensemble des acteurs d'un territoire. - Elle tend à assurer la meilleure réussite des projets de chacun en s'appuyant sur des méthodes d'étude et d'action partagées par tous, notamment: l'élaboration d'une vision stratégique commune pour le territoire, la diffusion d'une culture qualité au service du client, de l'usager ou du citoyen, dans les activités propres de chaque entreprise, association, ou collectivité publique, la recherche commune et prioritaire de l'intérêt général dans les processus transverses de production de biens ou services pour la collectivité ».

Une question serait alors de comprendre pourquoi une association cherchant à assurer dans un territoire très restreint de deux communes, Ludres et Fléville, une politique de qualité s'occupe aussi de le faire sur la totalité du territoire lorrain. Comment comprendre cela ? On constate, tout d'abord, que l'A.E.I.L.F. a reçu, pour son action propre sur ses objectifs locaux, un trophée qualité lors de la remise des prix de la qualité décernés par Performance et Progrès en Lorraine. Ceci a consacré l'intérêt que présentait la démarche locale engagée. Mais ce fut aussi l'occasion de nouer des liens avec une structure d'abord régionale puis nationale. Cela peut expliquer ce qui s'est passé après la disparition de la structure nationale. Mais on peut aussi se poser d'autres questions. S'agit-il d'ambition politique régionale chez des élus locaux ou s'agit-il de rendre possibles à la fois le rayonnement et l'attractivité de ce petit territoire ? Ou ne s'agit-il que d'obtenir des subventions afin de pouvoir assurer d'autres objectifs ? En effet, L'association s'est dotée d'un comité de pilotage et a obtenu des aides de la Région Lorraine, de la DRIRE, du Conseil Général, de France Télécom, de La Poste et de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Meurthe-et-Moselle. Ces soutiens ont effectivement permis le recrutement d'un animateur qualité, et l'association compte aujourd'hui cinq salariés. Une part de son

---

[75] Coujard Jean-Louis, *Au-delà de la rhétorique de l'excellence : esquisse d'une grille de lecture théorique,* papier présenté au Colloque international *Vers une excellence durable,* Versailles-Saint Quentin en Yvelines, 26-28 septembre 2001. Cette étude porte sur l'Association Excellence Industrielle de Ludres-Fléville

activité consiste en l'organisation et l'animation d'actions de formation à la qualité pour les entreprises qui ont engagé une démarche qualité. Et en quoi l'objectif local a-t-il des effets sur l'objectif régional au point où le prix s'appelle finalement Prix Lorrain de la Qualité ?

Actuellement, en plus de ses salariés, l'association Performance et Progrès en Lorraine mobilise plus de 30 professionnels (évaluateurs et jurés) pour organiser le Prix Lorrain de la Qualité. Il s'agit du prix qui remplace le précédent Prix Lorrain du MFQ. Il y a donc un nouveau nom, mais, en raison de l'ajout de l'idée d'excellence, on peut se demander s'il y a un changement de fond. On constate que toute la communication de l'association reste axée sur le seul concept de qualité. Peut-on alors considérer cette « métamorphose » du MFQ comme étant une « construction de second degré » selon l'expression d'Alfred Schütz (Schütz, 1962 et 1964, cité par Corcuff, 1995 : 57) ? La nouvelle institution s'est « construite à partir de pré-constructions passées » (*Ibid.* : 17). En effet, il s'agissait d'une simple reconversion pour les collaborateurs de l'ancien organisme producteur du prix. La DRIRE, qui n'est autre que le représentant régional du ministère de l'Industrie, reste le partenaire de l'association ainsi que le Conseil Régional de Lorraine. Comme auparavant, les dirigeants des entreprises lauréates des précédentes années deviennent, s'ils le souhaitent, experts au service de la qualité, alors que leur responsable de la qualité peut devenir « évaluateur », c'est-à-dire examinateur et notateur des dossiers de candidature. En continuant de se positionner comme une experte ès qualités, l'association s'appuie sur une légitimité professionnelle acquise qui lui permet de justifier sa raison d'être.

Le seul changement visible est la nouvelle forme de la communication. Le choix d'une nouvelle raison sociale, Performance et Progrès en Lorraine, s'est accompagné de la création d'un nouveau logo et d'une nouvelle charte graphique, tous deux déclinés sur l'ensemble des supports de communication, du papier en-tête jusqu'au site internet, en passant par les plaquettes, affiches et autres documents. Ce faisant, l'association entend s'attribuer une nouvelle identité en se donnant pour « nouvelle » vocation, celle de rassembler les entreprises lorraines autour d'un projet mobilisateur : le management de la qualité. On doit enfin remarquer que cette association ne produit pas elle-même les normes qui vont lui servir dans ses opérations de sélection, celles-ci continuant à être produites nationalement. Elle décerne, depuis 1992 entre trois et cinq trophées lors d'une cérémonie annuelle : un

premier prix, un second prix et des « mentions » d'encouragements pour des entreprises qui s'approchent de la note recquise.

2.3. L'ESSOUFFLEMENT DU MOUVEMENT EN FAVEUR DE LA QUALITÉ : VERS DE NOUVEAUX PRIX LORRAINS

La Lorraine, comme le reste de la France, est, en matière de normes et de certification[76], un espace dominé parce que les normes ne viennent que très partiellement de l'expérience industrielle cumulée dans cette région. Des médiateurs divers cherchent à diffuser les normes nouvelles : État français, sociétés étrangères clientes, organisations internationales, ONG, cabinets d'audit ou de conseil, associations professionnelles, agences de notations sociales et universitaires. On note que ces organismes peuvent être associés dans divers groupements polycéphales qui pourraient donner lieu à des études particulières. Face à ces pressions, les entreprises, et notamment les grands groupes, qui souhaitent vendre à l'étranger en faisant face à la concurrence internationale, n'ont d'autres choix que d'adopter les nouvelles normes. Or celles-ci que l'on cherche à promouvoir, par incitation ou par obligation, viennent, en réalité, pour leur plus grande part. Cela nécessite une étude sur ce mouvement de la qualité et sur les normes qui en sont les instruments. On peut donc maintenant se poser une première question : pourquoi, autour de l'année 1990, deux prix apparaissent en Lorraine pour diffuser la valeur de qualité ? Ce qui amènera une seconde question : pourquoi, peu après l'an 2000, cette valeur perd-elle de l'importance dans les milieux industriels, ce qui amènera à s'interroger ensuite sur les nouveaux prix qui sont en train d'apparaître en Lorraine ?

Si deux prix, ayant le même objet, apparaissent au même moment en Lorraine en 1988 et 1991, c'est qu'il y a alors un mouvement de fond dans l'industrie française qui est la diffusion des normes ISO destinées à apporter une qualité en général dans l'entreprise et non aux seuls produits finis ou destinés à la vente. Le prix n'est pas ce qui crée ce mouvement, il en est plutôt une conséquence, un outil construit pour valoriser ceux qui ont accepté d'y

[76] Nous suggérons pour la « certification » la définition suivante : il s'agit de la validation par une tierce partie de l'engagement que prend une entreprise à appliquer à une organisation conforme à une norme de référence.

participer, mais aussi un outil pour inciter des groupes réticents à entrer, à leur tour, dans la normalisation en cours puisqu'il faut accepter les normes (industrielles) pour devenir soi-même « normal ».

2.3.1. Le mouvement pour la qualité et ses phases

Le mouvement en faveur de la « qualité » se formalise après la Seconde Guerre mondiale. Mais qu'est-ce que la qualité[77] ? Cette notion n'est pas entendue partout de la même façon. « Contrôle, dira l'Américain, efficacité, dira le Japonais, traçabilité dira le Français » (Crusilleau, Dragomir et Halais, 1999 : 97). Si le mot « qualité » est ancien, les démarches spécialisées pour contrôler par des outils statistiques la qualité sont historiquement récentes, car on peut les dater des suites de la crise des années 1930 quand apparaissent les premiers problèmes de la production de masse. Mais ces questions ne touchent que des groupes très restreints comme des associations professionnelles d'ingénieurs qui se demandent pourquoi l'apprentissage de leur métier comporte tant de préparations à la rationalité alors qu'il s'agit de produire parfois de la pacotille destinée à n'exister que très peu de temps et devant laquelle les publicitaires feront rêver le consommateur. La vérité est que tout est irrationnel. Ces questions toucheront le grand public dans les années 1960 seulement, ce qui sera le point de départ d'une véritable réflexion collective sur la qualité. Cela ne supprimera pas des illusions qui se maintiendront jusqu'à aujourd'hui chez beaucoup de personnes. En effet, beaucoup croient toujours que le mouvement en faveur de la qualité a été continu et linéaire. La qualité pense-t-on assez souvent, serait un thème qui a épousé toute l'histoire industrielle. Or l'histoire économique montre que l'objectif des producteurs, dans les années 1930, était, tout au contraire, de faire des produits de plus en plus fragiles, aux durées de vie de plus en plus courte, non réparables, etc. Il fut donc radicalement impossible de concevoir un queconque prix pour la qualité après la crise de 1929 même si les ingénieurs américains se sont révoltés contre cette

---

[77] « *The word "quality" has, both in philosophy and in ordinary speech, along story. It appeared in English as a translation of the Latin qualitas, a word coined by Cicero to translate the Greek poiotes ; and this Greek word had itself been coined by Plato (Theaetetus, 182a), with apology for its barbarous character, and employed as a technical term by Aristotle in his doctrine of categories. In spite of this highly artificial beginning, the word "quality" soon became acclimatized in ordinary English : in philosophy, however, its use have been various and somewhat obscure* » (*Encyclopaedia Britannica, édition 2003 en 32 volumes, article Qualité*).

dégradation de la qualité, leurs réactions étant, de fait, le point de départ de l'intérêt ultérieur pour la qualité. Il n'y eut donc pas de progrès continu visant la qualité même si globalement, l'histoire montre une amélioration relative des produits. Cela dit, le moteur à explosion a toujours un très faible rendement même s'il a été très fortement amélioré. C'est justement la négligence des industriels pour la qualité, à l'époque de la consommation de masse, qui a rendu, dans les années 1960, au moins certains clients plus exigeants vis-à-vis des produits que l'industrie fabrique et, ultérieurement, plus inquiets devant les risques qui les accompagnent.

Auparavant, les philosophes occidentaux n'envisageaient pas du tout la qualité comme on la comprend aujourd'hui à partir de référentiels quantitatifs. C'est déjà le cas pour Aristote qui oppose la qualité (les caractéristiques contingentes d'un objet, le fait d'être brune ou rectangulaire) à l'essence (la table par exemple). La qualité est alors une propriété d'un être qui n'est pas nécessaire, qui est contingente car elle peut être modifiée dans le temps sans que cet être cesse d'être. Aristote présente, par ailleurs, une définition nominaliste de la qualité qui peut aussi être pertinente pour la « qualité quantitativement déterminée » des temps présents : « la qualité [est] ce en vertu de quoi on est dit tel » (*Traité des catégories* in *Organon* dans la traduction de Jean Tricot, Paris, Vrin, 1969, paragraphe 8). Pour Descartes, lui aussi nominaliste sur ce point, le mot « qualité » signifie « propriété », « je nomme qualité les diverses façons qui font qu'une chose est ainsi nommée » (Descartes, *Les principes de la philosophie,* Paris: F.-G. Levrault, 1824-1826, 1, 56). Chez Hegel, la qualité désigne « la première des modalités générales de l'être »[78]. Ceci suppose chez lui une hiérarchie des modes, la qualité, terme pris dans son sens traditionnel, se plaçant avant la quantité. Cette thèse sera ensuite détruite lorsqu'on comprendra que des qualités (une couleur d'un objet, un son, etc.), ne sont que des quantités, par exemple, des longueurs d'ondes.

De plus, jadis lorsqu'on envisageait la qualité de manière proche du sens actuel et non dans le sens philosophique que l'on vient de signaler, on le faisait dans une intention totalement différente de celle qui apparaît actuellement et qui s'est développée depuis une

[78] On est très loin de ce que l'on entend par qualité usuellement dans nos sociétés actuelles. Les modalités de l'être portent sur le fait d'exister en soi ou pour soi, d'être absolu ou contingent, d'être une simple chose ou un être conscient, d'être matériel ou spirituel, etc.

trentaine d'années en France. La qualité de l'objet produit, et cela est vrai à la fois pour les corporations musulmanes ou chrétiennes du Moyen-Âge, n'est qu'un moyen, qu'un catalyseur, pour forger la qualité de l'âme de l'artisan qui prépare sa vie dans l'au-delà. La qualité ne visait pas l'objet en tant que tel. C'est la raison pour laquelle l'actuel mouvement pour la qualité aurait été considéré par ces hommes comme étant, en réalité, une destruction de la qualité. En effet, toute amélioration de la production se paye par une augmentation des pressions sur les hommes, et donc par des formes de maltraitance qui sont la négation totale de la qualité. Et il est possible que ce thème revienne rapidement pour faire disparaître la conception anti-qualitative de la qualité qui vient de prévaloir dans le dernier tiers du XXe siècle.

Avec le développement des statistiques au XIXe siècle, le mot de « qualité » change totalement de sens. Il se définit désormais par rapport au désir humain de posséder des objets fiables, aux propriétés moyennes garanties par le fabricant et donc chiffrées. C'est ainsi que la qualité eut même une définition normalisée. On peut la rappeler : selon l'Afnor, « la qualité d'un produit ou d'un service correspond à l'ensemble de ses caractéristiques intrinsèques qui lui confèrent une aptitude à satisfaire des besoins ou des attentes formulées, habituellement implicites, ou imposées » (Afnor, 2001 : 22). Cette définition comporte de nombreuses ambiguïtés, liées notamment à celles des termes utilisés comme « attente » ou « besoin », surtout si on se réfère à une prétendue pyramide universelle des besoins dans l'entreprise. Et même si on part du principe que ces termes peuvent avoir le même sens pour tout le monde, comment peut-on évaluer l'aptitude d'un service ou d'un produit à répondre à des besoins exprimés, surtout si ces désirs sont latents, voire même inconscients ? Comme le souligne Frederick Mispelblom, « ce terme unique a, quand on y regarde de plus près, des significations très variées, et la qualité ne veut pas du tout dire la même chose selon les points de vue de ceux qui prononcent le mot. Seuls les adjectifs qui lui sont accolés permettent d'interpréter ce dont il est question à chaque fois qu'on utilise le mot « qualité » : qualité organisationnelle, qualité statistique, qualité commerciale, qualité « américaine » ou « française », qualité de sécurité, qualité normative, qualité bourgeoise et qualité populaire, et d'autres qualificatifs. La qualité est une construction sociale, non seulement parce qu'il n'y a de qualité que sociale, mais aussi parce que, sur le terrain balisé par les démarches-

qualité, se rejoue la vieille question sociale apparue au cours du XIXe siècle » (Mispelblom, 1995 : 29).

Il faudra donc donner dorénavant des garanties sérieuses à ses clients, ce qui donnera naissance à des professions nouvelles comme celle que Le *Grand Larousse Universel (*Paris, Laousse, 1989, volume 12*)* définit ainsi : « Qualiticien, -enne » « désigne un (une) spécialiste de la qualitique, elle-même définie comme la science relative à la qualité des produits ».

Au cœur des débats sur la « qualité », au sens radicalement nouveau que ce terme a pris, apparaissent les questions, tout d'abord, de différenciation et, ensuite, de distinction. La qualité a servi à classer, mais aussi à déclasser, à juger et à déjuger (ceci est vrai pour les produits, mais aussi pour les hommes comme le signale Bourdieu dans *La Distinction*). Le mot, en raison de son usage polémique, apparaît alors comme bien moins innocent qu'il ne paraît de prime abord. Car il est, avant tout, une arme de guerre économique.

Le MFQ définit le mot « qualité » comme étant « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites » (MFQ, 2000 : 20). Autrement, la qualité se définit par des « caractéristiques » quantifiées des produits, donc « objectives », mais qui se réfèrent à des désirs des êtres humains, donc des représentations « subjectives ». « Telle lampe aura une durée de vie de son filament interne entre 320 et 360 heures avec une moyenne de 340 heures ». La demande du client était beaucoup plus vague. Il souhaitait une lampe qui, à prix à peu près égal, « dure plus longtemps que la lampe achetée par lui antérieurement ». Que cette durée de vie ait été artificiellement abaissée à 250 heures après la crise de 1930, le client l'ignorait. Il ne formulait donc aucun désir chiffré. C'est le service *marketing* qui se substitue à lui pour formuler l'exigence nouvelle et c'est ainsi qu'apparaît la demande de qualité. Cela crée les « démarches-qualité ». Elles sont d'autant plus nécessaires qu'on est dans le cadre d'une production de masse, humaine dans le taylorisme puis de plus en plus mécanicisée, où se développe la question de la non-qualité, à cause des déchets et des rebuts dont personne ne se sent responsable (Mispelblom : 34-36).

On peut noter, au passage, que les besoins peuvent être externes à l'entreprise (le client), mais aussi internes (les employés). Si la qualité, c'est satisfaire les besoins de tous,

donc selon l'échelle de Maslow, à supposer qu'elle soit valide, le restaurant d'entreprise serait un des symboles essentiels de la qualité. On peut donc s'interroger sur le désir qui existerait de tels besoins.

Depuis les premiers modèles de la *Business School de Harvard* et du *Boston Consulting Group*, jusqu'aux modèles de Porter et du *Strategic Planning Institute* de Boston qui a donné lieu au projet du *Profit Impact of Market Strategy*[79] (PIMS), la qualité, au sens nouveau du terme, a joué un rôle stratégique dans l'avantage compétitif des entreprises. Il y eut d'abord le contrôle qualité avec le taylorisme, puis l'assurance-qualité liée aux normes à partir des années cinquante, enfin, plus récemment, la recherche de la qualité totale dans les années quatre-vingt. On voit donc que le concept moderne de qualité a connu un fort succès et déjà une évolution puisqu'il ne porte pas sur les mêmes réalités selon les périodes envisagées.

La recherche s'est d'ailleurs très largement penchée sur le sujet de la qualité que beaucoup assimilent à ce qui n'est qu'une conséquence, « l'excellence ». On peut se référer aux travaux de Peters et Waterman (1983) aux États-Unis ou, en France, d'Archier et de Sérieyx (1984). Grand nombre de thèses ont également été soutenues sur le sujet depuis les années quatre-vingt-dix. On voit donc que la standardisation de certains types de performances que les prix tendent à généraliser à travers les critères qu'ils établissent, ne correspond qu'à un deuxième âge de l'histoire de la qualité, celui qui apparaît dans les années 1950 pour se diffuser fortement dans les années 1980. C'est à ce moment que la construction européenne puis l'ouverture du marché mondiale sous la pression des grandes conférences de l'OMC imposeront de plus en plus l'adoption des normes diffusées par des organismes tels que la *British Standard Institution* (BSI) créée en 1901 ou l'Association française de normalisation, plus connue sous le nom de l'Afnor.

Cette seconde forme de la qualité, en raison des très fortes contraintes du commerce international, a rencontré un franc succès[80] et certains lui attribuent les progrès considérables

---

[79] Le projet PIMS a donné naissance à une banque de données contenant plus de 3 000 entreprises américaines qui ont fait l'objet d'analyses qualitatives et quantitatives dont l'objet essentiel était l'influence de la satisfaction des clients sur la rentabilité de l'entreprise.

[80] Il ne s'agit donc plus comme en 1934, avec le premier salon de la qualité « française », de ne célébrer qu'une image de type nationaliste. La qualité définie quantitativement dénationalise la qualité assimilée à l'affirmation globale et vague d'une supériorité.

réalisés dans les entreprises, même si d'autres[81] en dénoncent les limites et les coûts très élevés, notamment les coûts qui sont liés à ce qu'on appelle « la non conformité » (ou encore le coût des défauts). Mais, comme le souligne Michel Weill, « on reste très focalisé sur la qualité finale du produit et l'entreprise n'est prise en compte qu'en tant que vecteur de cette performance » (Weill, 2001 : 19). Il y a donc eu d'abord une conception restrictive de la qualité, la qualité du produit, suivie par une conception plus vague et plus générale, celle de la qualité de l'entreprise.

2.3.2. Les normes

Pour se donner une définition précise, le mouvement pour la qualité s'appuie sur des normes définies quantitativement, initialement comme étant une valeur au-delà de laquelle un produit ne peut pas se situer. On adopte donc une moyenne considérée comme « normale » et un écart-type et l'on garantit au client que le produit acheté se situera entre ces deux limites ou, au moins, au-dessus d'une limite inférieure.

L'*International Standardization Organization (*ou ISO, terme qui, en grec, signifie « égal ») s'est installée à Genève afin de mettre en place des modèles internationaux qui assurent la qualité et la conformité aux critères établis. Il publiera la première norme ISO en 1951, elle était liée à la « température normale de référence des mesures industrielles de longueur ».

Si, dans l'esprit collectif, l'ISO reste un sigle, il n'en est pas moins également le nom retenu pour désigner l'organisation car « du sens "égal" à la notion de "norme", le cheminement conceptuel menant au choix d'"ISO" comme nom de l'organisation facile à retenir [...], ce qui évite la pléthore de sigles qui découleraient de la traduction de l'expression "Organisation internationale de normalisation" dans les langues nationales des

---

[81] Dans son ouvrage *Au-delà de la qualité*, Frederik Mispelblom développe l'idée selon laquelle la « qualité » est en général une fiction politique, une version moderne du bonheur offert par les produits et les services qui en forment le support matériel. Selon lui, « la qualité se présente comme l'une des formes du bien et du beau, l'une des formes de ce qu'il y a de plus désirable dans la société pour tous les citoyens, l'un du support du bien-être universel. La qualité se présente sous la forme d'images publicitaires mais surtout d'un discours, actif, dans les entreprises, les services, les commerces... la qualité, c'est le bonheur proposé par les entreprises. [...] Mais ce bonheur fait parfois aussi le malheur de ceux qui sont chargés de fabriquer ces produits, et de ceux pour qui ils sont inaccessibles. Les démarches qualité ne sont pas homogènes et comportent plusieurs orientations. Produire des objets de qualité peut ainsi entraîner des changements dans l'organisation et les conditions de travail jugés contraires à la qualité de leur vie par de nombreux salariés » (Mispelblom, 1999 : 26)

différents membres de l'organisation. Quel que soit le pays, la forme abrégée du nom de l'organisation est toujours ISO », *in Introduction à l'ISO.*

Depuis sa création, l'ISO[82] est la garante de la qualité uniformisée pour les produits et services à travers la systématisation, par des normes écrites, de modèles et d'exigences pour chaque étape du processus productif. En 2001, cette organisation comptait 138 pays[83] et était composée par les principaux organismes nationaux de normalisation de chaque pays membre.

L'ISO, en fait, n'est pas le premier organisme qui a souhaité standardiser les normes. La normalisation avait déjà eu lieu dans le domaine électrotechnique avec la création, en 1906, de la Commission Électronique Internationale (CEI). Ensuite, dans d'autres domaines, des travaux furent entrepris par la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (*ISA*), en 1926. Les activités de l'*ISA* ont cessé en 1942, au cours de la Seconde Guerre mondiale, période où l'élargissement de l'industrie aéronautique notamment, a imposé le développement du contrôle du processus englobant tous les aspects de la production. En 1944, les États-Unis, le Royaume-Uni et le Canada avaient créé le Comité de Coordination de la Normalisation des Nations-Unies (l'UNSCC), afin d'apporter à l'effort de guerre et aux travaux de reconstruction les avantages de normalisation.

En fait, à la fin de la guerre, il se posait le problème de créer un organisme international de normalisation qui pouvait convenir au monde entier. Après une réunion tenue à Londres en 1946, les représentants de 25 pays décident de créer la nouvelle organisation internationale dont la mission principale sera de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles. C'est ainsi que l'ISO est officiellement

---

[82] L'ISO est une organisation non gouvernementale (ONG). En conséquence, contrairement aux Nations-Unies, ses membres nationaux ne sont pas des délégations des gouvernements des pays représentés. En ce qui concerne les membres nationaux, certains sont issus exclusivement du secteur privé, d'autres sont des organisations du secteur privé avec un mandat spécial de leur gouvernement sur des questions se rapportant à la normalisation, d'autres encore sont des institutions gouvernementales. Souvent, des experts gouvernementaux participent aux travaux de normalisation de l'ISO. Par conséquent, bien qu'étant une ONG, l'ISO bénéficie d'apports aussi bien du secteur public que du secteur privé. Propos recueillis du site Internet de l'ISO : http://www.iso.ch.

[83] Sur ce nombre, 91 sont des comités membres, habilités à participer et à exercer leur plein droit de vote au sein de l'ISO. 36 sont des membres correspondant (organisations dans des pays qui n'ont pas encore entièrement développé leurs activités nationales en matière de normalisation et n'ont pas le droit de vote), et 11 sont des membres abonnés (organisations de pays à économie restreinte qui paient une cotisation de membre réduite qui leur permet d'être en contact avec la normalisation internationale). Rapport annuel de l'ISO, 2000.

installée à Genève, en Suisse, un pays neutre, le 23 février 1947[84]. Elle est donc née de l'union des deux organisations, l'ISA et l'UNSCC.

En conséquence de la création des premières normes, il a été établi que les pays qui les adopteront pourront obtenir des certificats reconnus sur le plan international. Ces certificats qui attestent de l'application continue, par les entreprises, de modèles de qualité internationalement reconnus, sont émis par des spécialistes agréés auprès de l'ISO.

Ces normes, après leur publication, sont ensuite revues par l'ISO tous les cinq ans. Les experts techniques décident alors de la validité de la norme, de son annulation ou de sa mise à jour. Dans certains domaines, l'évolution est si rapide que, lorsqu'une norme est publiée, les experts qui l'ont élaborée songent déjà à la version suivante.

Tout récemment, des changements majeurs se sont produits dans le système des normes ISO. Or cela a précédé de peu la crise du prix national français de la qualité de telle façon qu'on peut se demander si cette relation temporelle n'est pas aussi une causalité. On a, en effet, eu une révision des normes de la série ISO 9000 pour l'an 2000[85]. Selon l'Afnor, ceci permet une approche « désormais cohérente et complémentaire de l'assurance de la qualité et du management de la qualité sous forme d'un futur couple de normes ISO 9001/ISO 9004. Une ouverture vers l'excellence sera également initiée, puisque les lignes directrices de l'ISO 9004 constitueront une passerelle vers les prix-qualité tels que Malcom Baldrige, le prix européen et le prix Deming » (Afnor, 1997 : VII). L'Afnor a proposé, à cette occasion, une panoplie de recettes pour rendre plus « moral » le management. Elles sont conçues pour l'amélioration du management total de la qualité et imposent des changements dans le *leadership* (l'usage même de ce terme montrant l'origine étrangère des mesures proposées), pour développer l'implication du personnel de façon à assurer l'amélioration continue des produits, ce qui signifie, au passage, que les mesures humaines sont, elles-mêmes instrumentalisées au service des produits. Ce qui est la définition même

---

[84] L'ISO n'est pas à l'origine de l'apparition des programmes de management par la qualité totale ni des certificats attribués aux entreprises. L'organisation n'est responsable que de la création des normes de standardisation des processus de production qui déterminent que la qualité doit être maintenue par un système de routine. Ainsi verra-t-on la création successive de la série des normes ISO 9000 qui désigne un ensemble de cinq normes internationales pour la gestion de la qualité et la garantie de la qualité. Ces normes seront ensuite amenées à évoluer, comme nous le verrons plus loin.

[85] Pour en savoir plus : « Comment élabore-t-on une norme ISO ? », disponible sur le site internet de l'ISO : http://www.iso.ch,.

de l'immoralité selon Kant pour qui l'homme doit toujours être pris pour une fin et jamais pour un moyen (on fait la charité parce qu'on reconnaît l'humanité dans le pauvre et non parce qu'on souhaite s'en servir afin de faire sa propre publicité).

Depuis sa création et tout au long de son histoire demi-séculaire, l'ISO s'est définie comme la garante de la qualité uniformisée pour les produits et services à travers la systématisation, par des normes écrites, des modèles et des exigences pour chaque étape du processus productif[86].

2.3.3. La certification

Qu'il y ait un mouvement en faveur d'une qualité croissante, se manifestant par une production normative croissante, cela ne suffisait pas. Encore fallait-il obtenir l'assurance, en réalité parce que la confiance en la nécessité de la rationalité ne règne pas, que ces normes étaient bien appliquées. C'est ce qui a motivé l'apparition de la certification, c'est-à-dire la reconnaissance par un tiers, pensé comme neutre, de l'application des normes. Il s'agit donc de rassurer le client dans un contexte de mondialisation.

Cependant, on constate, ce qui peut paraître paradoxal, que le client final n'est jamais associé au jugement sur la qualité, en particulier dans le cas des ménages, « ce qui est en contradiction avec les exigences croissantes d'informations émanant du marché » (Weill, 2001 : 31). Cela peut se comprendre. On disait jadis, dans la théorie néo-classique, que le marché était seul juge. Il créerait même spontanément des conduites supposées rationnelles et intentionnellement optimisatrices chez les individus. Un tel optimisme, longtemps partagé, n'est cependant nullement évident. Ce n'est que si on récuse de telles positions que la normalisation coercitive devient possible et qu'on peut imaginer ensuite une organisation volontariste des prix. Dans les deux cas, en effet, un juge intermédiaire se substitue à l'ancien « juge » final qu'était le marché pour permettre ou non la survie de l'entreprise.

---

[86] L'objet de ce travail de recherche n'est pas d'analyser le contenu des normes liées à la qualité. De nombreux travaux le font. Cependant, comme la certification joue souvent un rôle déterminant dans l'obtention des prix en Lorraine, il est important d'en dessiner certaines limites. A titre d'exemple, « La norme ISO 9001 (relative à la satisfaction des clients) ne demande pas de mesurer la satisfaction du client mais de surveiller les informations relatives à la satisfaction et/ou mécontentement du client puisqu'elles constituent une des mesures de la performance du système de management de la qualité » (Mitonneau, 2001 : 70).

Que signifie l'apparition de cette médiation ? S'agit-il de réduire au silence l'ancien « juge » final même si c'est toujours lui qui garde le pouvoir réel ? Ou bien s'agit-il de répondre aux contestations des courants consuméristes ? De plus pourquoi pense-t-on que l'expert qui constate l'utilisation des normes et en rend témoignage l'emporte sur le consommateur ? Et pourquoi l'expert est-il mandaté par les milieux industriels et non, comme c'est le cas de revues comme *Que choisir* ou *Soixante millions de consommateurs*, par des organismes représentant les clients ?

De plus, pour ce qui est des entreprises françaises, la certification ne correspond pas à des démarches spontanées, même si la recherche de la certification ne cesse de s'étendre dans les entreprises françaises. C'est que le contexte culturel de l'entreprise française est foncièrement différent de celui qui existe dans les modèles japonais ou américain. En France, « l'obstacle à la performance » (Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac : 284) serait présent autour de deux éléments. Le premier est lié à l'attitude française par rapport à la concurrence car on préfère atténuer les conflits potentiels qui peuvent surgir, et le second est dû à un fort individualisme. La différence culturelle entre le contexte français et celui des concepteurs des prix créés sur des modèles étrangers peut n'être qu'intuitivement ressentie. Toutefois, cela n'empêche pas que les critiques puissent devenir tout à fait explicites.

2.3.4. Les buts escomptés : la performance et l'excellence

- La performance :

Les entreprises primées en Lorraine et ailleurs sont toutes dites « performantes ». Ce qui a d'abord été promis aux entreprises qui acceptent d'être normalisées et certifiées, c'est tout d'abord la performance. Puis, par la suite, le discours a évolué et il y eut des promesses nouvelles d'excellence.

On considère comme globalement « performante » toute entreprise qui, sur un point ou un autre, parfois sur plusieurs points, sort du commun, qui émerge et qui l'emporte sur les autres. Il faut remarquer que la racine du mot « performance » est latine puis anglaise. Ce mot anglais « *performance* » vient du verbe « *performer* » qui veut dire, initialement, « accomplir » ou « exécuter ». C'est le sens encore actuel du mot dans les arts lorsqu'un artiste fait une « performance ». Mais on a ajouté à ce sens neutre une autre idée, celle de

perfection. Aussi le sens du mot a évolué et c'est le sens de succès, voire d'exploit, qu'il véhicule aujourd'hui. On voit tout de suite que ce concept de performance est difficile à définir car n'étant pas fondé sur des critères purement techniques et financiers universellement acceptés. De plus, il ne porte que sur des aspects particuliers de la vie de l'entreprise, ce qui n'autorise nullement à déclarer l'entreprise globalement performante. Un article du journal *Le Monde* illustre bien ce flou. La performance y est définie comme étant « de moins en moins la somme des opérations individuelles et la mesure de leur efficacité [...]. Elle dépend surtout d'aspects systémiques et des relations entre individus » (*Le Monde* : 02/02/01). Autre façon de souligner l'impossibilité qu'il y a à définir clairement cette notion : la définition de la performance donnée par Philippe Lorine : « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût [...]. La viabilité d'une entreprise tient à sa capacité d'assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de valeur pour la société. Détruire les ressources qu'elle consomme vaut-il la peine, au regard des besoins finalement satisfaits, sachant qu'il n'y a pas de niveau satisfaisant en soi ? » (Lorine, 1997 : 11). Dans cette définition, on voit que, parfois, l'optimisation n'est pas envisagée de manière uniquement technique. Dans ce cas, qui mesurera, sans préjugé politique, les bienfaits pour la société ?

Pour mettre un peu d'ordre dans le flou initial, on a cherché à uniformiser et à standardiser la notion de performance dans l'entreprise moderne. Il s'agirait désormais, selon des expressions courantes, de « changer de culture », « d'intégrer le long terme » et de « changer pour maintenir les résultats », notamment en intégrant la démarche qualité, cette démarche qui « encourage le travail en équipe », alors que « l'évaluation des performances est individuelle » (*Ibid.* : 55). Certains ont alors pensé, pour développer la performance, développer l'esprit d'équipe, voire la « culture d'entreprise ». Ils se sont alors inspirés du style de management japonais, qualité totale, zéro défaut, mais aussi cercles de qualité. La performance eut alors des chartes qui allaient intégrer, peu à peu, toutes ces pratiques nouvelles de management, d'où, selon Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac[87] « le développement d'une culture d'entreprise faite de rites, de mythes, de symboles et de

[87] Nicole Aubert est professeur de Sciences Humaines à l'École supérieure de commerce de Paris et Vincent de Gaulejac professeur de sociologie à l'université Paris 7 et directeur du Laboratoire du changement social. Il est également consultant auprès d'entreprises privées et publiques.

valeurs partagées, et destinée à rassembler et à focaliser l'énergie de tous pour réaliser un projet commun, relever un challenge ou se lancer dans une aventure commune et volontaire » (Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, 1991 : 46). Cependant, des esprits subtils remarquèrent aussitôt qu'il n'y avait aucun lien évident entre cette culture d'entreprise, l'esprit d'équipe, la motivation individuelle et la performance de l'entreprise. La performance est « le résultat d'une action engagée. Cette notion se situe donc en aval de la motivation [...]. Il n'existe pas de relation directe de cause à effet entre motivation et performance. Ainsi, une personne motivée peut-elle très bien ne pas être performante. De même qu'une personne performante peut ne pas être motivée, même si cela est plus rare » (MFQ, 1999 : 20). En clair, la performance est indéfinissable et ses causes ne semblent pas bien maîtrisées.

D'ailleurs lorsqu'on interroge les employés des entreprises sur la performance, on constate immédiatement ce flou. Nous n'avons donc pas pu nous empêcher d'utiliser le mot dans notre enquête. À la question n° 15 : « Quelle performance ce prix est-il venu récompenser dans votre entreprise ? », les réponses étaient variées : pour 36,3 % des personnes interrogées, il s'agissait de l'innovation, pour 25,3 %, la qualité, pour 15,4 % l'originalité d'un produit, pour 12,1 %, l'exportation, etc. (la totalité des réponses se trouve dans les annexes). Bref, chacun se fait son idée de la performance.

On a donc dû se résigner à des définitions vagues de la performance alors que celle-ci, en sport ou dans la conception taylorienne du travail, avait un sens bien précis. On est donc arrivé aux définitions actuelles. La performance serait « l'ensemble des pratiques formelles qu'une organisation crée pour aider les acteurs de la performance à savoir ce qui est attendu d'eux, à développer les moyens pour le faire, à évaluer s'ils le font bien et à être rétribués pour ce qu'ils font » (Mohrman, cité par Stéphany, 2003 : 56). La performance devient une meilleure communication. Elle est d'abord « la prise de conscience du fait que la communication est devenue une composante essentielle du travail [...] et que la qualité des interactions est désormais centrale pour améliorer la performance des organisations » (Zarifian, 1999 : 106). Mais elle est surtout un management par objectifs avec des contrôles, ce qui mène Didier Stéphany à émettre l'idée selon laquelle « la performance n'est *in fine* que financière » (Stéphany, 2003 : 148). En clair, elle est une menace permanente pour les

salariés auxquels il peut désormais être demandé toujours plus sans aucune analyse rationnelle du marché, ce qui va rapidement déclencher des réactions de rejet, donc de contre-performance.

Pour prévenir ces critiques et donner un cadre d'action aux chefs d'entreprise, le CJD[88] a eu l'idée d'entreprendre une observation de quelques entreprises françaises. Il en a tiré un manuel intitulé *Le guide de la performance globale.* L'ambition de ce guide en cent points est de permettre à un chef d'entreprise « de piloter l'entreprise vers une logique de performance globale qui prenne en compte toutes les finalités de l'entreprise (économique, social et environnemental) » (CJD, 2004 : 25). On ne prétend donc pas, de manière prudente, arriver à la performance, mais seulement se placer « dans une logique de performance globale », ce qui est tout autre chose. Ce qui est certain, c'est que les entreprises sur lesquelles s'est appuyé le CJD pour émettre ses recommandations sont françaises et elles souhaitent partager leur expérience avec d'autres entreprises françaises. Dans ce cas, le problème de la « culture » ne se pose guère, comme cela a été le cas pour d'autres référentiels des prix-qualité inspirés par des exemples venus du Japon et des États-Unis, deux pays dont le management est foncièrement différent de celui pratiqué par les dirigeants français.

- L'excellence :

Pour éviter ces difficultés et les critiques, les organismes certificateurs comme les organisateurs de prix ont dû faire évoluer leurs discours. Ainsi la notion de « performance », en réalité non mesurable, a laissé de plus en plus la place à la notion d'« excellence » qui a l'avantage de n'être que qualitative et donc de ne pouvoir faire l'objet de contestation argumentée.

Aux États-Unis, l'expression « *Performance Excellence* » est une marque déposée par *The National Institute of Standards and Technology* (NIST), l'organisateur du prix *Malcolm Baldrige Quality Award.* Elle est utilisée dans tous les critères du prix et dans tous les textes

[88] Créé en 1938, le Centre de Jeunes Dirigeants d'entreprise est une association qui réunit chefs d'entreprise et cadres dirigeants, lors de séances de travail où ils partagent leurs expériences réussies. En 1982, Le CJD publie la charte du « bien entreprendre » et il décide de diffuser, parmi ses membres, l'expression d'« entreprise citoyenne » et publie une nouvelle charte en 1992.

qui s'y attachent, comme dans celui de la présentation du prix : « *The President of the United States traditionally presents the Awards at a special ceremony in Washington, DC. Awards are made annually to recognize U.S. organizations for performance excellence* » (NIST, 2003)[89].

Comme le soulignent Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, l'extraordinaire succès du concept de l'excellence dans le domaine de l'entreprise, et, plus largement, dans tous les domaines de la vie en société – est révélateur d'un glissement dans le sens du mot[90]. Celui-ci, qui s'appliquait d'abord à l'*être* et désignait une qualité intrinsèque d'un individu (un excellent élève, une excellente personne), en vient maintenant à caractériser le *faire* : il s'agit de faire mieux que les autres, d'arriver au sommet, d'accomplir « un exploit dans quelque domaine que ce soit, sportif, télévisuel artistique ou professionnel. De la survie un mois au pôle Nord aux performances à Roland Garros, en passant par les Oscars du cinéma, les Molières du théâtre et les Sept d'Or de la télévision ou de la publicité, l'excellence est associée à l'exploit, au fait de sortir du lot et de se distinguer en faisant toujours plus, toujours plus vite, toujours mieux », (Aubert et Gaulejac, 1991 : 71).

Cette nouvelle notion implique que l'entreprise ne doit pas seulement rechercher le succès. Elle doit aller bien au-delà afin de figurer dans le peloton de tête des entreprises de son secteur économique. Il y a là un rôle nouveau pour l'entreprise appelée à se surpasser afin d'être en tête à des échelles qui ne sont toutefois pas précisées car elles peuvent être locale, régionale, nationale ou mondiale, ce qui change tout.

Aussitôt, ce nouveau thème d'origine américaine, fit l'objet d'une littérature très abondante[91]. Plusieurs entreprises, nord-américaines tout d'abord, avaient inscrit depuis

---

[89] « Traditionnellement, le président des États-Unis présente les prix lors d'une cérémonie spéciale à Washington, les prix pour la qualité se déroulent une fois par an afin de reconnaître les entreprises américaines pour leur excellence de leur performance ». Ceci est une traduction possible pour « Performance Excellence ». Le texte intégral est consultable sur le site du NIST, http://www.nqp.org ou http://www.asq.gov.

[90] Etymologiquement, « excellence » vient du latin *excellentia*, du verbe *excellere*, qui signifie sortir du lot, dépasser, l'emporter sur. Il s'agit donc d'une prise en compte de la chose considérée qui est, dans le cas du prix, les critères définis par l'organisateur, et non pas d'une valeur absolue.

[91] Quatre références, sur le sujet, méritent d'être cités. En janvier 1987, un numéro spécial est consacré par la revue à l'analyse de la notion de l'excellence : L'excellence, une valeur perspective ? *Autrement*, N°86. *La génération de l'excellence*, 1986, R. Kelley, Paris, coll. *Businessman*, Albin Michel, est consacré à la catégorie professionnelle des « cols d'or ». *La recherche de l'excellence en France*, 1987, J. P. Pages, D. Turcq, M. Bailly, G. Foldes, Paris, Dunod. *L'excellence est à tout le monde, libres propos sur l'éducation*, 1988 : Deheuvels, Paris, Robert Laffont. Dans cet ouvrage, le proviseur du meilleur lycée de France, Louis Le Grand, opère la réintégration dans le système scolaire d'un concept qui y était longtemps resté confiné.

longtemps l'excellence au premier rang de leurs principes fondateurs. Ce qui fut nouveau, ce fut la généralisation de ce terme dans le monde occidental et son adoption par de nombreuses entreprises avec la même ferveur que celle avec laquelle elles avaient jadis accueilli l'introduction des cercles de qualité et la recherche de la qualité totale il y a une quinzaine d'années.

2.3.5. Les critiques adressées récemment au Mouvement en faveur de la qualité

On peut constater actuellement que de nombreuses entreprises expriment leur déception et leur insatisfaction face à la qualité et aux normes qui sont désormais liées à cette politique de qualité. On peut d'abord tenter de comprendre les critiques qui sont faites à ces notions afin de comprendre ensuite pourquoi les prix de la qualité peuvent connaître quelques difficultés, ce qui amènera sans doute à leur déclin et à leur remplacement par d'autres types de prix. Comme la Lorraine ne produit pas elle-même ses normes, elle demeure dépendante des organismes nationaux. Aussi la discussion des arguments ne peut-elle être que générale et ne concerner que l'échelle nationale.

Les journalistes, mais aussi et surtout les consultants, relaient les principales critiques. La première critique est que les « missionnaires des normes et de la qualité promettent beaucoup, cela coûte cher et cela ne rapporte que peu ». Cet argument est présent dans un article paru dans *La Tribune* du mercredi 19/11/03, intitulé *Malgré une tentative de simplification, la démarche qualité ne séduit pas*[92]. Selon les promoteurs de la normalisation, la démarche qualité serait aujourd'hui incontournable, d'où la multiplication des normes ISO 9000 (9001, 9002 et 9003) concernant les produits et les équipements industriels, mouvement qui a été suivi par celui des normes ISO 14000 relatives au management environnemental. Toutefois, les entreprises commencent à avoir un regard plutôt critique vis-à-vis de ces démarches et des contraintes nouvelles qui s'imposent à elles. Elles voient le prix que cela coûte sans voir les bénéfices. Il faut dire que la démarche de certification, comme celle à mettre en œuvre ensuite, à l'occasion d'un concours, mobilisent

[92] Article publié pendant le salon de la qualité Sisqual qui a eu lieu le 18, 19 et 20/11/03 au Cnit Paris-la Défense. Pour cette édition, le Commissaire général du salon reconnaît volontiers que « le marché de la qualité est un peu figé. Les entreprises sont en attente de la reprise économique. De nombreux budgets sur la démarche qualité sont reportés » (*La Tribune*, 2003 : 25).

tous les acteurs de l'entreprise et engendrent des dépenses importantes pour les entreprises. Cela serait supportable si ces dépenses ne se faisaient qu'une seule fois. Le problème est qu'elles sont permanentes car ces normes sont soumises à des mises à jour constantes. À titre d'exemple, le 15/12/03, on a connu la fin de la validité des certificats liés aux normes ISO de la version 1994. Il y eut alors passage à l'ISO 9001, version 2000. Il fallait donc réadapter l'entreprise aux nouvelles normes, changement que toutes les entreprises n'étaient pas prêtes à financer, tout particulièrement celles qui, pour une raison ou une autre, ne disposent plus de suffisamment de fonds propres, mais aussi et surtout « celles qui n'ont pas vu l'utilité de la première ISO et qui se disent prêtes à abandonner la certification » (*Ibid.*). Et cela même si cette nouvelle version, du moins selon ses promoteurs, est mieux adaptée à la réalité de l'entreprise que la première. On souligne, en effet, qu'elle est plus axée sur un « système de management de la qualité [...] dans l'optique d'une meilleure satisfaction client [...]. Elle fait, en effet, de l'ISO un instrument de progrès et non de contrôle », ce qui serait un changement essentiel. Ce discours est similaire à celui qui est tenu par les promoteurs de certifications et par les organisateurs des prix-qualité. On le trouvait déjà en accompagnement des référentiels édités par le MFQ dans lesquels il était systématiquement question d'inciter les entreprises à utiliser les propositions qui leur étaient faites comme des outils d'autoévaluation et de progrès.

On peut préciser cette première critique : toujours selon l'auteur de l'article cité, les principaux déçus de la certification et des prix-qualité sont essentiellement des chefs d'entreprise. Ces derniers, pour dénoncer « les excès de ces techniques trop lourdes à adapter », se sont réunis à l'Institut de recherche et de développement de la qualité (l'IRDQ) de Besançon. La conclusion tirée par le directeur de cet Institut est que « la plupart ont du mal à exprimer clairement à quoi a servi tout cet argent dépensé », même si, de l'avis de tous ces chefs d'entreprise, il est difficile d'échapper au moins à certaines mesures instaurant des formes de qualité. Mais la plupart des mesures proposées leur paraissent inutiles.

Alors quel comportement adopter dans le flou des impératifs successifs de la qualité ? On a la réponse de Christian Doucet[93] qui souhaite qu'on fasse maintenant une pause alors qu'on est à un moment charnière dans l'histoire des normes de la qualité. En effet, « la fin

[93] Christian Doucet est responsable du Cabinet Doucet Conseil et auteur de *Certification-qualité utile*, paru en octobre 2003, Insep Consulting.

de l'ISO 9000 version 1994 met en évidence le fait que les normes ne sont pas immortelles. Elles sont relatives et évolutives, alors qu'avant, elles représentaient un véritable credo » (Doucet, 2003, cité dans *La Tribune*). Et puis, à défaut de réponses plus concrètes, l'auteur suggère que « le temps est juge. Les entreprises s'aperçoivent que la qualité ne constitue qu'une pierre de l'édifice, qui est bien à sa place. Mais pas tout l'édifice. La nouvelle version 2000 est plus raisonnable » (*Ibid.*). Tout le monde sait désormais que les normes sont constamment reconstruites[94]. Non seulement elles changent de sens au cours de leur vie, mais elles laissent aussi la place assez rapidement à d'autres normes qui vont occuper des positions dominantes dans la hiérarchie des normes définissant la qualité dans l'entreprise.

On pourrait ajouter que les chefs d'entreprises sont encouragés dans leur scepticisme envers la qualité par une mauvaise conjoncture économique comme celle vécue en 2003. « L'atonie actuelle révèle un véritable rejet de la norme par des entreprises qui n'y trouvent finalement pas leur compte. On trouve dans ce cas de figure des managers de PME qui estiment aujourd'hui avoir tout intérêt à cultiver la flexibilité et la polyvalence pour s'imposer sur un marché de plus en plus versatile » (*La Tribune*, 2003).

La deuxième critique va beaucoup plus loin et en arrive à une remise en question totale des normes. Les normes sont d'abord produites dans les grandes entreprises, à partir de leurs pratiques qui ne correspondent pas à celles qui sont en cours dans les petites ou les moyennes entreprises. Elles peuvent aussi venir d'une expérience collective accumulée à l'étranger. Il est évident qu'en recevant les normes de l'extérieur, les entreprises ne sont plus des actrices de leur propre existence. Elles sont mises dans une situation de domination et elles doivent se comporter comme des mineures, ce qui est la négation même de l'idée de progrès. Il n'y a d'ailleurs pas que pour les prix-qualité que les chefs d'entreprise ont l'impression de servir de faire-valoir à des intérêts qui ne sont pas toujours les leurs. Cela est parfois exprimé à propos du Prix de l'Institut National de la Propriété Industrielle (L'INPI) qui encourage les dépôts de brevets. Le but d'un tel prix est moins de valoriser l'entreprise

---

[94] Sur la question de construction des normes, un numéro de la revue *Réseaux* y consacre un numéro entier en 2000. Une définition complète des normes, de leur utilité et de leurs fonctions y est largement développé. D'après les auteurs, les fonctions « classiquement associées aux normes : les fonctions de définition, d'interchangeabilité,, de compatibilité et d'interopérabilité, de qualité [...] de façon à construire un langage commun » (Lelong et Mallard, 2000 : 11).

que de donner de l'importance à une valeur utile certes à certaines entreprises, mais à toutes les entreprises puisque le piratage, à commencer par le piratage informatique, n'est pas totalement inconnu des milieux industriels dans le monde. De tels prix contribuent donc à modifier des échelles de valeur et à réorganiser l'ordre hiérarchique des valeurs selon des directives venues de l'extérieur. Certaines entreprises y ont intérêt et d'autres non.

À cette observation, certains patrons que nous avons interrogés ajoutent que les changements devraient être permanents et toucher tout le tissu industriel, et cela dans les domaines les plus divers, indépendamment des modes managériales du moment. De plus, les normes devraient être différenciées selon la nature des entreprises et non universelles. Car en agissant comme on le fait actuellement, on présuppose qu'il doit y avoir un progrès permanent, ce qui est acceptable si on ne s'interroge pas sur son coût, et surtout qu'il n'y a qu'un seul moyen de le promouvoir, valide pour toutes les entreprises même si, de fait, les normes sont souvent élaborées essentiellement dans de grandes entreprises (parfois de pays bien particuliers) et ensuite diffusées dans les entreprises de taille moyenne. Certains chefs d'entreprise vont encore plus loin dans leurs critiques en soulignant que les normes, ainsi comprises, sont surtout des outils de domination destinés à réduire la compétitivité des entreprises dominées. On comprend alors pourquoi il est nécessaire d'inventer des prix pour les diffuser dans de telles conditions.

Comme les normes mettent du temps à être produites dans les grands groupes, elles sont aussi formalisées lentement. Quand elles arrivent dans les entreprises de taille réduite ou lorsque la loi en fait des contraintes, elles sont déjà presque obsolètes. Ceci est la troisième critique. La seule adoption de « ces normes génériques de systèmes de management »[95] (ISO, 2003 : 2) est insuffisante pour rester performant. Logiquement, l'entreprise devrait anticiper les demandes du marché et se transformer en permanence elle-même et ne pas attendre la publication de normes, nécessairement tournées vers le passé et des états antérieurs des pratiques. Les normes condamnent à être en retard alors que l'entreprise a l'obligation à être en avance pour faire face à la concurrence.

---

[95] D'après l'ISO, le terme générique signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées à toute organisation, grande ou petite - quel que soit son produit – qui peut être en fait un service – indépendamment du secteur d'activité et que l'organisation soit une entreprise, une administration publique ou un département gouvernemental. En fait, les normes de systèmes de management fournissent à l'organisation un modèle pour mettre en place et gérer le système de management.

La quatrième critique est soulevée dans l'article cité par un chef d'entreprise qui reproche aux normes d'être « édifiées par des qualiticiens qui ont une vision théorique de l'entreprise ». En effet, ils privilégient la seule qualité sans se poser la question de l'optimalisation de la qualité par rapport aux coûts et donc par rapport aux pouvoirs d'achat des différents groupes de clients, ce qui est la seule démarche valide bien qu'elle soit complexe. Les décisions de changement devraient donc obéir désormais à une logique de rapport qualité-prix et non à celle de la seule qualité imposée par une nouvelle catégorie de « spécialistes », nécessairement mal informés sur l'entreprise, et plus encore sur ses clients, du fait même de leur spécialisation. Il faut donc cesser de se focaliser sur les normes. On comprend souvent pourquoi le service-qualité réagit ainsi. Il est, en effet, souvent le seul service à définir lui-même, dans les entreprises, ses missions et donc ses besoins, et cela indépendamment du dirigeant dont la vision est souvent totalement différente. Donc « l'un parle avec le langage technique, l'autre avec un langage économique » (*La Tribune*, 2003).

À ces critiques, il faudrait en ajouter une cinquième : « la mauvaise réception de la qualité qu'ont les salariés ».

Une autre critique, enfin, est plus rare, mais nous avons pu l'entendre. Les normes sont fondées sur des mystifications. La première repose sur un malentendu très fréquent. Il importe, en effet, tout d'abord de souligner que le fait qu'une entreprise soit certifiée ne constitue pas forcément une garantie de qualité de ses produits ou services. Comme l'ambiguïté persiste, il a été très clairement annoncé par l'ISO que, si une entreprise obtient une certification[96], « cela ne signifie pas qu'elle délivre des produits ou services de qualité, mais que ces produits sont conformes à ce qu'elle annonce ». Cela est régulièrement rappelé, en particulier dans un article paru dans le premier Hors série du magazine *L'Entreprise* (mai 1997 : 11). L'ISO elle-même n'effectue pas d'évaluation[97] pour vérifier si ses normes sont appliquées par les utilisateurs en conformité avec les exigences desdites normes. « Ce processus appelé "évaluation de la conformité" est une affaire entre fournisseurs et clients du

[96] « L'accréditation est une autre expression qui, dans le contexte ISO 9000 ou ISO 14000, est parfois utilisée – à tort – comme synonyme de "certification" ou d'"enregistrement" » (ISO, 2003 : 2).

[97] L'audit et la certification selon ISO 9000 et ISO 14000 sont assurés par des organismes de certification indépendants, sous leur propre responsabilité.

secteur privé et des organismes réglementaires dans le cas où des normes ISO sont incorporées dans la législation publique » (ISO, 2003 : 2).

Certes, un produit certifié conforme est vendu plus facilement sur le marché international, même si l'obtention d'un certificat de conformité n'est pas la condition *sine qua non* à l'exportation d'un produit. En conséquence, « la norme peut alors être considérée comme une convention de qualité, qui fournit un signal sur le marché servant aux consommateurs pour identifier les produits. Cette analyse peut être appliquée aux labels, certificats, appellations d'origine, etc. » (Lelong et Mallard, 2000 : 15). Il arrive d'ailleurs assez souvent qu'un produit fabriqué par une entreprise qui jouit d'une grande notoriété n'ait pas besoin d'être certifié. La marque indiquée est déjà synonyme de qualité dans l'esprit du client. Par contre, dans le cas où les produits et les entreprises sont inconnus, l'exportation peut devenir impossible car l'acheteur aura l'impression que le produit en question ne répond pas à des spécifications contractuelles dictées par les normes en vigueur. Toutefois, force est de constater que même pour les entreprises déjà reconnues, la certification est un différentiel positif, un « plus *marketing* », selon l'expression courante dans les sciences de la gestion. On nomme ceci, dans le jargon des experts de la Qualité Totale, la « qualité attirante ». C'est précisément ce supplément qui viendra s'ajouter au produit et qui constituera peut-être même le facteur déterminant de la décision d'achat. Toutefois chacun sait que cela constitue davantage un facteur psychologique sur lequel peut jouer le fabricant dans sa publicité afin que le client pense que, grâce à la certification des produits, ceux-ci seraient forcément de qualité. Mais la réalité est tout autre, comme le reconnaissent notamment, le plus souvent en privé, les spécialistes de la communication.

Cela n'empêche pas les publicitaires de faire croire qu'un produit sorti d'une entreprise certifiée est nécessairement un produit de qualité. D'ailleurs comment le consommateur peut-il vérifier la qualité des produits qui lui sont proposés ? Cela lui est, le plus souvent, impossible en raison du peu d'information qu'il détient et du manque de formation nécessaire. La seule garantie qu'il peut obtenir vient de la presse consumériste qui fait des tests comparatifs, mais cela n'est possible que pour quelques produits de la grande consommation. La confiance du client, en particulier dans le *B to B*, se dirigera donc vers des marques commerciales ayant une bonne notoriété ou des garanties du type « satisfait ou

remboursé ». Ces marques cherchent à convaincre le consommateur d'expérimenter le produit et elles lui offrent au moins une garantie minimale. La mention d'un prix a un avantage sur ces stratégies car la garantie vient d'un organisme étranger à l'entreprise. Elle est donc plus crédible que celle que peuvent imaginer le service marketing et le service publicitaire, interne ou externe. Le message venant de l'extérieur, il est destiné à la fois à l'extérieur et à l'intérieur. Alors que dans la publicité classique, il vient d'une demande intérieure et il est avant tout destiné à l'extérieur. Le prix aura donc de l'effet sur tous ceux qui croient qu'un contrôle externe est nécessairement objectif.

Ensuite, et c'est sans doute plus grave, pour répondre à la crise de la notion de qualité, on a imaginé récemment de créer l'expression de « qualité totale », ce qui a permis de modifier aussitôt les critères des prix-qualité qui se légitiment par ces modifications permanentes leur permettant de montrer que leurs organisateurs sont attentifs au mouvement du progrès du management. Or, comment entend-on cette notion de « qualité totale » ? Il s'agit de tenir compte de la parole de tous les membres de l'entreprise, mais aussi de tous ses partenaires, alors que beaucoup d'employés que nous avons pu interroger disent, non seulement que la parole de « personnes dominées » n'est jamais exprimée dans sa plénitude, qu'il faudrait donc en priorité s'intéresser aux silences, voire aux membres de l'organisme qui ne prennent pas la parole, mais aussi que les employés, le plus souvent, ne sont jamais interrogés, seuls les clients l'étant. Cette prétendue « qualité totale » n'est donc que partielle. Il en est exactement de même pour l'autre expression, très proche de la précédente, qui est de plus en plus employée, celle de « management total de la qualité » (*Total Quality Management*).

On entend par management total de la qualité « un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société », définition présente dans la norme ISO 8402. Dans *Les Référentiels Qualité, La voie de l'excellence* de l'Afnor, on lit la définition suivante du principe de « management total de la qualité » : « Règle ou théorie complète et fondamentale de conduite et de fonctionnement d'un organisme, dont l'objectif consiste en l'amélioration permanente des performances à long terme, en s'orientant vers les clients,

tout en tenant compte des besoins de l'ensemble des parties prenantes » (Afnor 1997 : 115). Ainsi, l'assurance de la qualité « répond en premier lieu au besoin de donner confiance au client, notamment sur le fait que le risque est minimisé. Pour le client, il ne faut pas oublier que c'est surtout la qualité du produit fourni qui est importante » *(Ibid. :* 74). Comme ce type de certification, qui impose d'interroger les clients et, en principe aussi, les employés, peut parfois être perçu comme comportant pour l'entreprise des coûts nouveaux et des contraintes supplémentaires, pour éviter les critiques, les auteurs du document recommandent « un travail d'appropriation dans chaque entreprise par rapport à sa culture, ses activités et ses spécificités » *(Ibid.)*. Ce qui revient à dire que chacun peut faire ce qu'il veut des normes, les normes universelles et obligatoires pouvant devenir particulières et facultatives, ce qui définit la mystification.

De plus on constate à propos de cette « qualité totale » proposée comme un réel progrès qu'elle est aussi et avant tout un marché pour les organismes certificateurs qui peuvent inciter leurs « clients » à la consommation. Que signifie, en effet, cette affirmation de l'Afnor : « près d'un tiers des entreprises certifiées selon les normes ISO 9000 se lance dans une démarche dite qualité totale. Ceci n'est pas un simple phénomène de mode, mais cela correspond à un réel besoin des entreprises de rechercher un second souffle dans cette phase d'après certification » (Afnor, 1997 : VII). Le but de telles publicités est-il de rendre plus « performantes » les entreprises ou de donner un marché supplémentaire à des organismes qui fonctionnent désormais dans une logique de marché à la recherche de clients toujours nouveaux ? De même, l'association organisatrice d'un prix ne peut qu'encourager les entreprises à multiplier leurs démarches dans ce sens, prenant comme argument principal la nécessité pour celles-ci de « centrer leur management sur l'amélioration des performances et la satisfaction des clients » *(Ibid.)*. Là aussi, il faut garder la tête froide, disent plusieurs chefs d'entreprise, face à ce chant des sirènes car les normes, dans ce cas, n'existent plus dans l'intérêt des entreprises qui les reçoivent, mais dans celui des organismes qui les diffusent en en tirant profit.

Vu le lien entre le concept de qualité et l'existence de prix pour la qualité, il est évident que le déclin de l'un ne pourra qu'entraîner celui des seconds.

Mais d'autres éléments peuvent jouer contre les prix de la qualité. L'un d'entre eux est particulièrement important, ne serait-ce qu'en raison de sa récursivité dans les discours qui concernent les prix, est la difficulté réelle, et croissante, que rencontrent les candidats pour remplir leurs dossiers de candidature. À l'instar de ce qu'on observe dans tous les concours aux prix-qualité, le dossier qui était proposé, par exemple, par Performance et Progrès en Lorraine pour l'inscription au Prix Qualité Lorraine comportait trois parties :

- « Une pièce d'identité » de l'entreprise où figurent les chiffres-clés de son fonctionnement.

- Un dossier de 30 questions liées à la démarche qualité dont les réponses sont parfois difficiles à établir.

- Un « référentiel » (règles pour l'octroi du prix) et un guide de compréhension du questionnaire puis, pour terminer, de l'information sur quelques « outils » d'amélioration de la qualité dans l'entreprise.

Cette démarche est jugée comme étant beaucoup trop fastidieuse par les candidats. D'anciens lauréats nous ont dit qu'il fallait en moyenne trois mois pour réunir les éléments nécessaires pour constituer un dossier.

De plus, il est nécessaire parfois de concourir au moins deux fois pour avoir une chance d'emporter le concours. Pour répondre à ces critiques et permettre d'aller un peu plus vite, Performance et Progrès en Lorraine propose une demi-journée de (in)formation. Il s'agissait d'une véritable séance d'apprentissage afin de permettre aux candidats de répondre plus rapidement aux questions posées, avec des exemples précis de réponses correctes ou de réponses à éviter (les réponses étaient classées en « bonnes », « moyennes », et « mauvaises »). Pour convier les chefs d'entreprise à la dernière formation (celle qui eut lieu au début du mois de mars 2003), 1 500 envois en nombre ciblés furent envoyés, ce qui permit une large diffusion de l'information, également émise sur le site internet de l'association. Mais seules 8 entreprises acceptèrent de venir à cette séance et une seule formula son intention de concourir à la fin de cette journée ! Heureusement, l'association a reçu neuf dossiers de candidatures avant la sélection finale.

Va-t-on, dans de telles conditions, malgré la renaissance apparente de ce prix lorrain sous un autre nom, vers une nouvelle désinstitutionnalisation de ce prix de la qualité ? Les

représentants de l'association nouvelle prendront immédiatement conscience de cette crise majeure lors de la préparation de l'édition 2004 du prix. Ils furent également contraints par les organismes financeurs, informés de cette situation, de se mettre au goût du jour en tenant compte du manque de motivation en faveur de la qualité chez les chefs d'entreprise. On peut lire sur les dossiers de candidature : « Votre performance a un prix, prenez le temps de l'évaluer ». Mais au-delà du jeu de mot, il n'est pas certain que le prix ait réellement un prix, au sens économique du terme, incitatif pour les chefs d'entreprise. On peut se demander si le temps consacré à la préparation du prix, qui est évidemment une perte de temps pour d'autres activités, est vraiment le seul obstacle.

Autre changement introduit par le nouveau gestionnaire du prix : pour élargir le champ des candidatures, alors que le MFQ visait initialement le seul domaine industriel, davantage concerné par la démarche qualité, le nouvel organisateur souhaite s'adresser, aujourd'hui, à toute « entité », quels que soient sa taille et son secteur d'activité. On sortirait alors, à condition qu'il y ait des candidats, du secteur de l'industrie et du champ des PMI puisqu'on viserait désormais, pour tenter de sortir par le haut des difficultés actuelles, également les entreprises de service, de santé, les services publics (dont l'enseignement), les collectivités territoriales, bref des institutions diverses, y compris les institutions qui n'ont pas encore pensé qu'elles pouvaient entreprendre une démarche qualité. Dans ce dernier cas, il est indiqué que l'évaluateur est présent pour les initier à ces transformations. On sait, en sociologie morale, qu'il y a deux types de changements pour les normes, elles peuvent obtenir un meilleur classement sur le plan qualitatif, mais elles peuvent aussi se diffuser en ayant un nombre plus grand d'adeptes, ce qui est un changement quantitatif. On passerait alors, dans la nouvelle stratégie imaginée pour la Lorraine, d'une diffusion qualitative des normes liées à la qualité à leur diffusion quantitative. La norme qui a été promue dans la hiérarchie des valeurs, et dont on constate qu'elle ne reste plus au sommet des préoccupations des chefs d'entreprise de l'industrie, peut maintenant être répandue dans d'autres organisations. Encore faut-il, pour que ce raisonnement soit juste, que les comportements des consommateurs de produits ou de services manifestent un désir de progression prioritaire de la qualité, ce qu'il aurait fallu prioritairement démontrer.

D'autre part, on sait que, pour les organisations non-industrielles, ce sont les critères eux-mêmes de la qualité qui posent problème. Ils sont en effet apparus dans l'industrie et ils ont été conçus pour l'industrie. Le transfert de ces normes n'ira pas sans difficulté. On peut déjà s'en rendre compte. Lors de la journée de formation préparatoire du prix 2003, le représentant d'une organisation non certifiée (l'Union Régionale des Médecins de Lorraine) n'a pas manqué de faire la remarque suivante : « La démarche présentée est trop axée sur une démarche qualité ISO pour l'industrie. Nous, c'est uniquement la qualité qui nous intéresse ». Il voulait dire par là que la qualité d'une relation humaine ou d'un sourire ne se mesure pas comme on peut quantifier la qualité d'un produit industriel. La qualité s'est facilement acclimatée dans l'industrie, justement parce qu'elle était quantifiable. Lorsque la qualité se réduit à « la qualité non quantifiable », peut-elle faire l'objet d'une démarche empiriquement vérifiable ? La question était délicate. La réponse du formateur est restée floue et évasive. « Nos évaluateurs appartiennent à tous les secteurs d'activité et les dossiers sont orientés en fonction de leurs professions ». Et il est de fait que certaines questions présentes dans les dossiers, initialement conçus pour les PMI, semblent peu adaptées à une organisation professionnelle dont les préoccupations diffèrent de celles des entreprises industrielles et commerciales. Il faudrait commencer par se poser les questions suivantes : « Comment la direction et les cadres valorisent-ils, en dehors du domaine de l'industrie, les efforts et les succès en matière de qualité des individus et des équipes ? » ou encore « Comment l'institution écoute-t-elle ceux qu'elle va appeler désormais ses clients et comment mesure-t-on ce fait lorsqu'il n'y a aucune vente ? ». En réalité, c'est tout le référentiel des prix qu'il faudrait modifier.

Des critiques furent aussi formulées contre les notions de performance et d'excellence. La notion de performance tout d'abord fut rapidement attaquée. Une entreprise peut toujours être trouvée « performante » sur un point de son fonctionnement à un moment du temps. Elle peut même l'être sur plusieurs points. Mais cela peut aussi être exceptionnel. On ne peut donc pas lui donner globalement et définitivement la qualité de « performante ». Didier Stéphany, dans son ouvrage *Développement durable et performance de l'entreprise*, souligne que la performance d'une entreprise n'est réelle que si elle dure dans le temps. « Car, après tout, c'est bien la notion de la durée *(Sustainable Development)* qui donne le

véritable indice de la performance d'une organisation. Encore faut-il s'entendre sur ce que représente une durée pour une entreprise. Est-ce l'échéance, la mémoire (terme étranger à l'entreprise) ou la vitesse ? Car, le développement durable, par cette réintroduction de la notion de durée, fait référence à la capacité de l'entreprise de déterminer les conséquences à long terme de ses décisions » (Stéphany, 2003 : 123).

Reste donc à savoir, et c'est important dans le cas des prix, si une des performances reconnues est durable. On peut, en effet, se demander si l'entreprise qui a reçu un prix continue à exister plusieurs années après celui-ci. Et l'étonnement est grand de constater qu'il n'est plus possible aujourd'hui d'interroger certains chefs d'entreprise qui ont reçu, même récemment, des prix car ces entreprises, en particulier des jeunes entreprises, avaient été délocalisées ou n'existaient plus (en tout cas, sous la raison sociale indiquée dans le listing des entreprises interviewées lors de notre enquête) ou, dans d'autres cas, n'avaient jamais été créées. Cette observation est grave dans la mesure où elle peut délégitimer les prix qui ont récompensé ces entreprises. En particulier, dans l'histoire des prix en Lorraine, plusieurs personnes se souviennent de Flextronics, une société qui se situait à Moncel-Lès-Lunéville, en Meurthe-et-Moselle et qui était spécialisée dans l'assemblage de composants électroniques. Lauréate du prix Performance Lorraine en 2000, dans la catégorie meilleure entreprise étrangère, l'entreprise fut délocalisée, moins d'un an plus tard, à Laval, où se trouve un des principaux sites français du groupe américano-singapourien dont elle fait partie en laissant derrière elle 250 salariés et un amer souvenir pour les organisateurs du prix qui « n'avaient pas vu venir le coup ». N'est-ce pas pour cette raison que *L'Usine Nouvelle* a créé un nouveau prix pour récompenser les *Champions cachés de la performance,* puisque les champions visibles se révèlent parfois n'être pas des « champions » ?

À son tour, la nouvelle mode de d'excellence dans la littérature managériale ne fut pas sans susciter des critiques acerbes, ce qui préludera à son prochain abandon. Dans leur ouvrage, *Le coût de l'excellence*, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac attribuent cette mode nouvelle de l'excellence à la fusion de deux courants dont l'origine et le fondement étaient au départ assez distincts : l'éthique du protestantisme et la recherche de la qualité.

On connaît aujourd'hui les thèses présentes dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, livre publié au début du siècle dernier. Max Weber opérait un rapprochement

entre l'éthique des pasteurs protestants et l'esprit du capitalisme. Pour cet auteur, ce qui caractérisait l'esprit capitaliste était le désir d'accumuler toujours davantage (ce qui aboutissait à une volonté de production indéfinie). Par conséquent, on était amené à travailler sans relâche, mais on avait aussi la crainte de la dépense inutile, un péché qui pouvait être cause de déréliction dans la vie future. De même, loin de chercher à profiter de son argent et à tirer des avantages de sa richesse, l'entrepreneur capitaliste qui réinvestissait ses bénéfices sans les convertir en plaisirs était mû par le seul sentiment de bien faire sa besogne et d'accomplir sa vocation. Il y avait donc un rapprochement possible avec les fondements de la théologie et de la morale calvinistes, tels qu'il les avait présentés dans le texte fondateur de la doctrine : *La Confession de Westminster* (1647). Les calvinistes, qui croyaient en la prédestination, s'étaient efforcés de chercher en ce monde les signes de leur élection. Un de ces signes était la réussite et ils trouvaient ainsi dans le succès temporel, éventuellement le succès économique, la preuve du choix de Dieu. L'individu était alors poussé au travail afin de réussir et ainsi de surmonter l'angoisse dans laquelle l'entretenait l'incertitude de son salut. Ensuite, Nicole Aubert et Vinvent de Gaulejac font le rapprochement avec un second courant, plus strictement économique, qui fut celui de la recherche de la qualité. Il est né de la nécessité dans laquelle se sont retrouvées les entreprises de mettre tous leurs moyens en œuvre afin de faire face à l'intensification de la concurrence à laquelle elles sont soumises dans le cadre de la mondialisation et de l'uniformisation des modes de consommation (H. Sérieyx, *Les identités du troisième type*, conférence prononcée au séminaire Culture et identité d'entreprise, Collège international de philosophie, 1988).

Ainsi, s'est-on rapidement retrouvé face à une exigence de qualité, mais d'une qualité qui n'était plus seulement technique, mais totale, avec toutes les formes qu'elle prendra au cours de sa courte histoire, qu'on pense aux cercles de qualité ou à la mise en place du *Total Quality Control System* (TQCS), en passant par la poursuite des 5 zéros prônés par Archier et Sérieyx (zéro panne, zéro délai, zéro défaut, zéro stock et zéro papier). Mais pour bien motiver, on avait intérêt à abandonner cette idée un peu abstraite de performance totale et à choisir l'idée d'excellence. Car celle-ci se référait à l'image de la personne, flattant son

narcissisme, ou à l'idéal du Moi. L'idée d'excellence touche directement l'inconscient. Et elle sera moins discutable, donc moins critiquable pour ces raisons.

On voit donc bien que cette idée d'excellence est liée à la culture entrepreneuriale américaine. La France privilégie la recherche de l'égalité par rapport au culte de la performance et la qualité de vie par rapport à la seule réussite économique. « La France semble spontanément moins sous-tendue que d'autres pays par le culte de la performance et par une logique concurrentielle à tous crins et elle est plus réceptive, en revanche, à la recherche de la sécurité et à l'attention portée à la qualité de l'existence » (Aubert et Gaulejac,1991 : 285).

Ces critiques eurent deux conséquences sur les prix lorrains. On peut les observer tout d'abord sur les prix à la qualité eux-mêmes. Au lieu de ne viser que la qualité en général et de manière vague, ils adjoignirent à ce terme successivement les termes de performance puis d'excellence selon les deux étapes dans l'évolution de la pensée managériale afin de toujours paraître au goût du jour. Les conséquences de ces réflexions sur les prix lorrains de la qualité sont immédiates.

Il y eut ainsi en Lorraine deux organisations de prix qui comportent le terme de « performance » et une autre a ajouté, plus récemment, au terme « qualité » celui d'« excellence ». Les organisations qui se réfèrent à la performance sont *Performance Lorraine* et *Performance et Progrès en Lorraine.* La Banque Populaire de Lorraine-Champagne[98] décerne, entre autres prix, celui de la performance[99]. Mais on peut aussi remarquer que ce terme de « performance » apparaît systématiquement dans les critères de sélection de tous les prix que nous avons analysés.

La deuxième conséquence de cet ensemble de critiques fut l'apparition de nouveaux prix en Lorraine qui ne sont plus dédiés à la qualité et qui rompent avec ce qui avait été un idéal longtemps incontesté du capitalisme japonais puis mondial depuis les années 1950. On va donc rechercher d'autres finalités pour les entreprises. Et ce seront les prix à l'environnement ou au développement durable.

---

[98] C'est le nouveau nom de la Banque Populaire de Lorraire depuis sa fusion, en 2002, avec la banque de la région Champagne.

[99] La PBLC décerne à des artisans et commerçants un prix dans quatre catégories : performance, créativité/innovation, femmes d'artisans et jeunes entreprises.

2.4. LES PRIX DE L'ENVIRONNEMENT

Peter Berger et Thomas Luckmann développent le concept de « conversion sociale » pour rendre compte d'expériences de redéfinition du monde. C'est ce qui se passe actuellement avec le processus d'adhésion de certains groupes à ce qu'on peut appeler « des éco-projets », ceux dont le but est de protéger l'environnement.

Plusieurs prix liés à la défense de l'environnement sont apparus en Lorraine. Certains sont locaux et d'autres régionaux. Depuis 1999, la société Somergie décerne à Metz le Trophée des Relais, destiné à distinguer des relais et gardiens d'immeubles qui ont le mieux réussi à sensibiliser les habitants au tri sélectif, ce qui est l'objet même de l'entreprise. Il s'agit de favoriser la sensibilisation au tri de déchets. Somergie est une société d'économie mixte locale qui assure, pour le compte de la ville de Metz, la collecte sélective des déchets ainsi que la gestion du réseau de déchetteries de l'agglomération messine. Relayée dans le *Républicain Lorrain* et le magazine *Vivre à Metz*, cette opération fut couronnée de succès car ses organisateurs ont fait appel aux compétences d'une agence de communication, complétées, lors de la seconde édition du prix en décembre 2000, intitulée « le bonheur est dans la poubelle », par celles de l'université. On peut dire que, sur la région Lorraine, cette manifestation est unique dans son genre, grâce au caractère ludo-éducatif de son organisation et au nombre d'acteurs qu'elle réussit à mobiliser et à mettre en scène[100].

La Ville d'Épinal a aussi son prix, le *Prix Nature et vie rurale*. Lors de la quatrième édition du concours, l'association Semer (Sauvegarde, embellissement et maîtrise de l'espace rural) de la ville d'Épinal a réussi à déplacer 528 hommes et femmes « professionnels de la littérature », et elle en a récompensé cinq[101]. Ce prix a une vocation promotionnelle pour le tourisme dans la région vosgienne. Il récompense des écrits et il fut d'abord décerné par Christian Pierret, alors secrétaire d'État à l'Industrie. L'intérêt n'est pas négligeable pour le lauréat puisqu'il touche un chèque de près de 2 500 Euros. Ceci assura le

---

[100] Les locaux de recyclage deviennent une scène ouverte à l'imagination des habitants, jeunes et moins jeunes : des expositions dans ces locaux , des textes, des photos, des vidéos et encore un défilé de mode pour enfants à partir de matériaux recyclés. Le jury s'appuie donc sur l'originalité des idées, ainsi que sur leur efficacité, comme l'explique l'article paru dans *Le Républicain Lorrain* du 10/12/00 : *Sommergie parie sur la mise en commun des expériences*.

[101] *Des lauriers pour les lauréats du prix Nature et vie rurale*. Article paru dans *La Liberté de l'Est* du 14/10/01.

succès de ce prix et la compétition est devenue nationale. Au demeurant, si le prix n'est pas directement lié à la vie des entreprises, il peut également contribuer à faire connaître les vallées vosgiennes et, éventuellement, encourager d'éventuels investisseurs à s'installer dans cette région quelque peu sinistrée.

D'autres prix ont été organisés pour encourager des démarches similaires, et si nous ne pouvons tous les mentionner, il n'en reste pas moins qu'ils font souvent l'objet de publications dans la presse locale, contribuant, à leur manière, à la promotion d'une idée liée au développement durable.

À l'échelle départementale, on note un autre prix, l'Éco-Trophée. Il est organisé assez discrètement dans le département des Vosges. Le Parc Naturel régional des Ballons des Vosges s'associe aux CCI pour récompenser les entreprises qui participent à la promotion de son image en intégrant une gestion environnementale dans leur organisation. Le concours pour ce trophée est ouvert à toute entreprise implantée depuis plus de trois ans sur le territoire du Parc et ayant réalisé une action en faveur de l'environnement : mise en place d'un procédé ou création d'un produit ou traitement de déchets. Le jury vérifie, lors de l'étude des dossiers, que l'opération mise en avant dans le dossier de candidature s'inscrit bien dans une démarche globale de prise en compte de l'environnement[102].

Sur le plan régional, le Conseil Régional de Lorraine a décerné le *Grand Prix Environnement*. Il fut attribué en 2002 à une entreprise lorraine spécialisée dans la collecte, le transport la valorisation et le recyclage des déchets.

Le seul prix d'envergure qui touche la Lorraine dans le domaine de l'environnement est *Enviro-trophées*. Il est décerné lors du salon régional *Éco-Industries* qui se déroule tous les deux ans à Metz. La deuxième édition du salon, qui a eu lieu en avril 2004, a distingué cinq entreprises lorraines qui ont adopté une « Éco-gestion » ou qui vendent un « Éco-produit ». L'organisateur du prix, la CRCIL, entend ainsi promouvoir les normes environnementales ISO 14001. Ces nouvelles normes sont très intéressantes pour les organismes certificateurs puisqu'elles nécessitent des audits durant plusieurs années consécutives, ce qui a l'avantage de rendre le marché captif. Un responsable de la CCI de Lorraine a souligné que, sur les 19 entreprises qui se sont présentées au concours, 10 sont

[102] *L'Éco Trophée pour les entreprises du parc*. Article paru dans *La Liberté de l'Est* du 27/10/03.

déjà certifiées ou en cours de certification ISO 14001. Parmi elles, des entreprises industrielles, mais également des entreprises de services et des commerces en gros qui tiennent compte de l'environnement dans leurs démarches, puisque, selon le délégué régional de l'Ademe et membre du jury du prix, « une entreprise ne peut définitivement plus vivre aujourd'hui sans considérer l'environnement. Les technologies continuent de nous apporter des solutions, la visioconférence remplace, par exemple, un trajet à faire sur Paris, mais ce n'est pas suffisant. L'environnement s'utilise désormais comme une arme de distanciation économique »[103]. Ces affirmations contredisent le discours prononcé lors d'une conférence de l'Afnor que nous évoquerons plus loin, tenue seulement quelques semaines plus tôt à Nancy. En effet, lors du salon *Éco-Industries*, les porte-parole du ministère affirmèrent que « la Lorraine est en seconde position nationale pour son dynamisme d'entreprises en quête de certification ISO 14001 qui couronne les performances en matière d'environnement ». En 2002, 60 unités de production avaient déjà obtenu une telle certification dans la région lorraine. Pour ces nouvelles normes ISO, il existe deux séries, la série 14000 qui est consacrée à la gestion de l'environnement tandis que la série 14031 est centrée sur la performance environnementale. À la fin de 2001, 32 000 organisations dans le monde répondaient à ces nouvelles normes.

Ces prix à l'environnement sont encore bien timides et encore très localisés. Ils sont bien évidemment liés aux nouvelles normes que l'on cherche à promouvoir, les normes 14000 qui s'ajoutent aux normes 9000. Il y a un mouvement national en faveur de ces normes. Deux approches ont été retenues par les concepteurs de normes pour amener les entreprises à respecter l'environnement : une approche visant à contrôler le processus de production et une approche concernant les produits. Pour la première, les normes ISO 14001 sont incontestablement les normes « dominantes » et reconnues au niveau international. Il s'agit « d'un référentiel d'organisation et de gestion à mettre en place par un organisme pour garantir qu'il a pris les dispositions nécessaires au respect de l'environnement et à la recherche d'une amélioration permanente de ses performances environnementales ». Pour répondre aux exigences de cette norme, l'industriel devra accepter un audit complet la

[103] *Le recyclage gagnant.* Article paru dans *L'Est Républicain* du 22/0404, en pages Région, rubrique Environnement.

première année, des audits de suivi les deux années suivantes et un nouvel audit complet la quatrième année. À la fin de l'année 2001, seules 1 065 entreprises étaient certifiées ISO 14001 en France.

L'organisme certificateur ne se contente pas d'effectuer des contrôles, de constater une situation actuelle, il peut avoir un rôle éducatif, en incitant les entreprises à faire des recherches dans le domaine de l'environnement. En effet, l'industriel doit chercher constamment à améliorer la gestion de son environnement en se fixant des objectifs et des cibles à atteindre[104]. Et pour cela, il peut arriver qu'il ait besoin de faire des recherches nouvelles. L'Union Européenne a mis en place un système comparable avec EMAS (fin 1998), si bien que les entreprises peuvent utiliser les normes ISO 14001 comme élément du système EMAS. Avec l'approche « produit », il y a création d'un label, certifiant que le produit est « respectueux » de l'environnement, c'est-à-dire qu'ont été pris en compte les impacts du produit sur l'environnement, depuis sa fabrication jusqu'à son abandon ou sa destruction après usage. Les labels peuvent être autoproclamés, notamment les labels des distributeurs[105], créés par les ONG[106], les pouvoirs publics[107] (États nationaux) ou l'Union Européenne[108].

Mais le souci de l'environnement est général et dépasse de loin les entreprises. En France, les *Trophées des Éco-Actions*, qui en sont à leur 13e édition, semblent être parmi les prix les plus anciens concernant des actions liées à la défense de l'environnement. Ils sont décernés aux maires qui ont entrepris des actions en faveur du cadre de vie. Ces « Éco-Maires » sont donc distingués « pour leurs actions les plus audacieuses et les plus exemplaires ».

---

[104] L'industriel doit créer un système de management environnemental (SME), qui implique non seulement la mise en place, au sein de l'entreprise, d'une politique environnementale, avec la prévention des pollutions, mais aussi une planification, ce qui oblige l'entreprise, une fois que les impacts environnementaux sont déterminés, à fixer des objectifs et des cibles à atteindre. Comme pour la qualité, le SME entraîne la mise en œuvre de procédures écrites et tenues à jour.

[105] Dès 1990, par exemple Monoprix a lancé une première gamme de produits non alimentaires, ayant la qualité environnementale « Monoprix vert ».

[106] En juin 2000 a été créé en France sous l'égide de WWF, le club Pro Forêts qui appose un label sur les bois et produits en bois, garantissant que pour ces produits, il y a eu respect d'une « gestion durable du patrimoine forestier mondial ».

[107] La marque NF environnement, créé en 1990, est le label écologique français dont la gestion est assurée par l'Afnor. Cette marque certifie que les produits ont un impact négatif moindre sur l'environnement tout en garantissant une qualité équivalente à celle des produits analogues.

[108] *Éco-label* a été créé en 1992 et il a les mêmes caractéristiques que la marque NF environnement.

D'autre part, le principe semble bien limité et peut, lui aussi, faire l'objet de critiques diverses[109]. Ainsi une entreprise peut respecter l'environnement, mais qu'en est-il, dans ce cas de sa gestion sociale, de ses conditions de travail ou de ses relations avec ses partenaires sociaux ? D'autre part, le nouvel objectif peut sembler bien étranger à l'entreprise. Aussi pour recentrer l'intérêt sur l'entreprise, il y eut un glissement de la notion d'environnement à celle de développement durable, avec un deuxième glissement, à l'intérieur même de la notion de développement durable, du sens purement écologique de ce terme, à un sens plus global.

2.5. LES PRIX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le respect de l'environnement est, initialement, une préoccupation purement présente de personnes qui veulent voir respecter leur cadre de vie. Cela correspond à la vision la plus répandue et à celle d'hommes politiques qui, en raison des élections, ne gèrent que le très court terme. Pour ceux qui, à d'autres échelles ou dans d'autres milieux, veulent gérer le moyen terme, très rarement le long terme, il faut développer d'autres notions. Ce fut la cause de l'apparition de l'idée de « développement durable » défini par le rapport Brundtland comme étant la nécessité de « répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité pour les générations futures de satisfaire les leurs ». Ce qui suppose que l'on connaisse les « besoins des générations futures », et qui peut paraître, *a priori*, étrange. Beaucoup en restent à cette définition fonctionnelle. Cependant la réflexion va au-delà de cette première définition. Elle repose, en effet, sur deux idées : l'équilibre planétaire serait réellement menacé et seul un profond changement des modèles de développement existants pourrait inverser la tendance, et seconde idée, cette inversion ne peut être promue que sur la base d'une action internationale.

Avec cette nouvelle expression du « développement durable », on constate donc immédiatement deux choses. Tout d'abord, par définition, le développement durable, *Sustainable Development* en anglais, est une expression où le souci du long terme prévaut.

---

[109] On en trouvera dans le très intéressant ouvrage, paru en 1999, de la sociologue Florence Rudolf, *L'environnement, une construction sociale.*

Par *sustainability*, il faut entendre « maintenance » et non dégradation dans le temps. On change de perspective temporelle puisqu'on abandonne le moment présent ou le très court terme (de fait, la période d'une année) qui caractérisait les prix antérieurs. Mais, deuxième changement, l'on change aussi d'espace ou de territoire puisqu'on vise non plus une région ou un pays, mais la planète entière. C'est donc tout le référentiel spatio-temporel qui est modifié. Les acteurs principaux changent donc entièrement. Il ne peut plus être question que d'acteurs mondiaux ou, au moins, supranationaux.

Comme ce fut le cas pour l'ISO en matière de qualité, on ferait appel à un autre acteur principal chargé d'élaborer les nouvelles normes lors de grandes conférences internationales. En clair, l'ONU deviendrait l'acteur majeur qui aurait à multiplier les initiatives afin de renforcer sa propre légitimité. On peut rappeler, au passage, que cette volonté d'exister de l'institution internationale apparaît au moment où elle ne bénéficie plus des financements américains. Aussi organise-t-elle le Sommet de Rio, en 1992, voit une reconnaissance internationale de ces nouvelles idées de « développement durable ». C'est alors que 150 pays adopteront *L'Agenda 21* qui définit les principes d'une politique « économiquement viable, écologiquement durable et socialement équitable ».

2.5.1. Un thème né hors des entreprises

Ce thème, à la différence des précédents, est né en dehors des milieux économiques. C'est, en effet le rapport Brundtland, avec un titre révélateur, *Notre avenir à tous*, qui rendit populaire en 1987 l'expression de « développement durable ». Celle-ci va progressivement s'imposer chez certains comme étant un objectif « incontournable pour l'ensemble de la population ». On suppose dans ce rapport que l'ensemble des acteurs aurait pris conscience des atteintes irréversibles qu'un développement exclusivement orienté vers l'accroissement de la production pouvait porter à l'environnement (épuisement rapide des ressources naturelles non renouvelables, destruction définitive de ressources naturelles à cause d'une surexploitation des ressources, rejets dans l'environnement affectant la biosphère). En réalité, toutes ces idées sont déjà passablement anciennes puisqu'elles datent du Club de Rome dans les années 1970.

La seule nouveauté est qu'à ces dimensions, économique et environnementale, du développement sera aussi ajoutée la dimension sociale. Le développement devrait aussi être

équitable et il faudrait réduire les inégalités entre le Nord et le Sud puisque certains besoins essentiels ne sont pas correctement satisfaits dans le Sud (accès à l'eau, à la nourriture, etc.). Puis il y eut, toujours en dehors des entreprises, la déclaration de la conférence de Rio en 1992 qui fut consacrée au « développement durable ». Il y est clairement énoncé qu'un développement durable ne peut être recherché sans la réduction et l'élimination des « modes de production et de consommation non viables ».

Ce développement durable concerne tous les acteurs de la société : sociétés civiles et États ou acteurs du monde politique. Alors en quoi les entreprises peuvent-elles être intéressées ? Si elles veulent apparaître comme des entreprises citoyennes à l'échelle mondiale, donc comme responsables de l'avenir lointain de la terre, elles ont intérêt à prendre des mesures même « symboliques » qui montrent ce souci.

2.5.2. Une réticence légitime chez les chefs d'entreprise

La plupart des chefs d'entreprise ne sont pas convaincus par ces demandes émanant d'écologistes dont les constats fondamentaux qui supposent des certitudes de leur part sur l'avenir de la planète n'ont pas été validés par les scientifiques à l'heure actuelle. Ceux-ci remarquent que des changements climatiques majeurs ont eu lieu bien avant l'apparition des hommes et qu'il y en a eu bien aussi avant l'apparition des sociétés industrielles. Il y a donc bien réchauffement de la planète, mais certainement pas pour les causes que l'on indique habituellement qui légitiment les idées de « développement durable ». D'autre part, chaque mesure prise a un coût. Aussi ce nouveau thème souffrait-il en 1995[110] d'un manque d'intérêt évident de la part des chefs d'entreprises. On observait, le plus souvent, chez eux, un scepticisme quant à l'opérationnalité et l'applicabilité de ces nouvelles idées. De plus, ils voyaient dans ces idées nouvelles une dilution de leur pouvoir de chef d'entreprise. L'entreprise a moins besoin d'un brevet de conformité aux nouveaux impératifs du développement durable que de démarche globale dans une logique de progrès continu, ce qui implique une réactivité rapide aux changements, proches ou lointains, de l'environnement. C'est cette logique qui est la seule à être rationnelle.

---

[110] En 1995, lors d'une conférence qui réunissait les principales firmes françaises autour du thème : « L'entreprise citoyenne ». Les participants, à l'issu des travaux, conclurent à la quasi unanimité, que la question de la citoyenneté n'était pas leur affaire.

On a pu constater tous ces faits lors d'une conférence destinée à introduire en Lorraine le thème du développement durable. Dans le cadre du mois de la qualité[111], une conférence-débat fut organisée par l'Afnor[112], avec le concours de la DRIRE en novembre 2003, intitulée *Entreprises et développement durable.* Cette manifestation souhaitait, selon la communication qui en était faite, « présenter les concepts du développement durable et intégrer ses principes dans le management de l'entreprise ». Vaste programme, d'autant que le conférencier, délégué à l'action régionale Afnor-Est, affirmait d'entrée en jeu, que la région lorraine avait un retard inégalé en la matière, puisqu'elle se situait, selon lui, à l'an zéro en ce qui concerne le développement durable, tout comme elle était en 1980, à l'an zéro pour le concept de la qualité. Durant cette rencontre où plusieurs chefs d'entreprises étaient présents, si tout le monde convenait que l'éthique, la protection de l'environnement et autres principes du développement durable étaient très positifs, la réalité du terrain ne permettait pas toujours l'application de ces beaux principes.

La réaction de certains chefs d'entreprise fut immédiate. « On a du mal à survivre, comment voulez-vous qu'on pense à des sujets superflus ? ». Le chef d'une entreprise vosgienne de textile a eu l'approbation des personnes présentes. Le secteur du textile est particulièrement sinistré et si l'entreprise doit y raisonner au jour le jour, dans l'incertitude de sa propre survie à moyen terme, il lui est difficile d'avoir une vision de développement durable à long terme. Il était d'ailleurs établi que, sans doute pour de telles raisons, les entreprises vosgiennes n'ont aucune vision du développement durable. Le message émis était cependant tout autre : le développement durable doit faire partie de la stratégie managériale du chef d'entreprise. Il était mal reçu car, dans un département comme les Vosges, le souci des patrons est d'abord d'assurer un chiffre d'affaires qui assure la pérennité des entreprises. Il y a des priorités qu'il faut hiérarchiser même si la logique des organismes certificateurs ou donateurs de prix, déconnectés des contraintes de la production et de la vente, est devenue tout autre.

---

[111] Novembre est le mois de la qualité en Lorraine. De nombreuses manifestations sont organisées pendant cette période. Pour avoir une idée du programme, consulter le site suivant : http://www.lemoisdelaqualite.com/semaine4.html.

[112] L'association est créée en 1926 et reconnue d'utilité publique en 1943 et publie, en 1980, *NF X 50-110 : gestion de la qualité.*

Du côté des consommateurs, les conférenciers avaient eux-mêmes souligné une frilosité dans les demandes. Peu se posent la question de l'employabilité des enfants ou de l'effet de serre, c'est, en effet, le rapport qualité-prix du produit consommé qui les intéresse (ce qui ne signifie pas la qualité seule, ont-ils ajouté). Là aussi, il y a des priorités évidentes qui vont à l'encontre des appels des nouveaux « missionnaires ».

Surgit donc une contradiction : il ne faut surtout rien entreprendre et rester prudent selon les uns. Tout reste encore à faire sur la région Lorraine selon les autres confortés dans leur position par l'attitude du ministère de l'Industrie et des Finances qui avait mandaté la DRIRE Lorraine pour promouvoir le développement durable. Il fut annoncé la nomination d'un responsable du développement durable en Lorraine qui formera plusieurs équipes afin de sensibiliser et de mener des actions concrètes en faveur du développement durable. Parmi ces actions, des appels à projets seront lancés, notamment ceux d'organiser un futur prix au développement durable.

2.5.3. Néanmoins une diffusion lente des nouvelles valeurs dans certaines entreprises

Toutefois, ce nouveau thème tend à devenir l'affaire de beaucoup[113]. Ce qui rend sa diffusion possible, c'est qu'il peut apporter une image positive et il est toujours possible de mener une action symbolique dans ce sens parce qu'il n'y a pas de modèle impératif à suivre à la différence des anciennes politiques de qualité. Mais que peut bien signifier le « développement durable » dans l'entreprise ? Il fut admis qu'on respecte l'impératif de ce type de développement si on peut garantir au consommateur, ou lui faire croire, qu'un produit a été fabriqué, transporté et distribué dans le respect des différentes règles que l'on peut supposer être celles du développement durable. De fait, il est impossible de prouver que les micro-mesures imaginées auront un effet sur le climat terrestre. Faute de connaissances certaines, ce type de développement est encore bien incertain. Donc, « en l'absence

[113] Colloque FEDERE - *Les Echos*, premier forum européen pour le développement durable et une entreprise responsable, 5 et 6 mars 2002. Lors de ce colloque, Daniel Lebègue rappelle l'événement de 1995. Cette fois, « le développement durable attire les foules et suscite le consensus parmi les entreprises présentes » (Stéphany, 2003 : 11).

d'antériorité[114], il bénéficie d'un effet de mode et c'est pour cela qu'un nombre croissant d'entreprises se revendique "socialement responsables" » (Stéphany, 2003 : 109).

On était donc dans le vague le plus complet. Toutefois, quelques multinationales, dès le début des années 1990, réfléchirent au concept d'éco-efficacité (*eco-effiency*), à savoir, comment produire plus de biens et de services en utilisant toujours moins de ressources et en produisant moins de déchets et donc moins de pollution. Ce fut une première piste dans laquelle se lancèrent très rapidement les organismes certificateurs, même s'il n'y avait pas véritablement de normes en la matière.

Le coup de génie fut de remarquer que le terme « durable » est ambigu. Il peut avoir du sens pour l'humanité entière comme pour la seule entreprise. Il suffit donc de l'employer dans ce second sens et le tour sera joué. Des mots comme « *durable* », « *responsable* » et, plus discutable encore, le néologisme tiré de l'anglais « soutenable » seront aussitôt indifféremment utilisés pour parler des placements financiers ou de la gestion d'entreprise.

2.5.4. Un marché nouveau pour les organismes certificateurs avec la recherche de nouvelles « normes »

Cela a aussitôt suscité un appétit de la part des organismes certificateurs. Mais s'il existe bien des normes pour l'environnement, il n'en existe pas pour le développement durable. Chacun est donc libre de faire ce qu'il veut et on va, très souvent, s'inspirer, au moins dans les entreprises, de la réflexion sur la Qualité Totale pour imaginer les approches méthodologiques du concept du développement durable. Ainsi l'EFQM, qui met en réseau les grandes entreprises européennes, a développé un modèle qui s'appuie sur neuf critères : qualité du commandement, politique et stratégie, emploi des ressources, gestion des hommes, des processus, satisfaction du personnel, des clients, impact sur la société et résultats.

D'autre part, la *Global Reporting Initiative* qui a vocation à fédérer les initiatives des parties prenantes s'est fixé pour objectif d'établir « des principes de comptabilisation du développement durable acceptés par tous » (Stéphany, 2003 : 65). La dernière version de cette méthode date de 2002 et a été présentée au Sommet de Johannesbourg. « Ce n'est ni un

[114] L'auteur estime qu'il faut cinq années d'expérience pour tirer des conclusions fiables à partir d'un concept tel que le DD. Pour lui, aujourd'hui rien n'est acquis car les repères sont encore flous.

code de conduite ni des normes type ISO. Les entreprises qui souhaitent l'appliquer sont volontaires. Mais tout laisse à croire qu'il tend vers une normalisation, vu son institutionnalisation récente. Les entreprises adhèrent de plus en plus à la démarche et s'y réfèrent explicitement dans leurs rapports » (*Ibid.).*

La vérité est qu'il n'y a pas de nouvelles normes dans ce domaine. Aussi la pression sur les entreprises reste-t-elle très limitée puisqu'elle se limite à une pression citoyenne, renforcée par quelques ONG, des associations et des mouvements divers, dont la mobilisation « peut tuer un produit, une marque, voire menacer la survie de certaines entreprises, moyens de pression inédits qui obligent l'entreprise visée à opérer de sérieux changements » (Stéphany, 2003 : 37). Mais s'il y a eu changement, il n'est pas venu des organismes certificateurs. Il est venu de nouveaux organismes, les organismes notateurs. Ce sont les sociétés de notation et surtout leurs prescripteurs qui vont tenter d'étendre la notation par l'analyse du respect du développement durable et de la « performance globale ». Toutefois, ces sociétés de notation ne sauront pas du tout comment noter en raison du « caractère à la fois flou et médiatique de la notion de développement durable qui donne à chacun l'idée de savoir de quoi il est question [...]. Il convient de privilégier les modes de communication et d'information » (*Ibid.* : 195).

Il existe une troisième forme de pression sur les entreprises qui est celle de la loi. Dans un article publié par *Les Échos* en 2003, on apprend que « le développement durable a fait son entrée sur la scène boursière cette année, avec la publication des premiers rapports imposés par la loi Nouvelles Régulations Economiques (NRE). Cette première expérience se solde par un bilan mitigé ». Ce qui est normal puisque les enjeux du développement durable ne sont pas « les mêmes pour la pharmacie, l'industrie ou l'assurance ». De plus, selon le même article, « une étude publiée hier (le 18/03/03) par l'ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises) fait par ailleurs le constat que ni les travaux théoriques ni les études empiriques ne permettent aujourd'hui d'établir un lien de cause à effet entre responsabilité sociétale et performance boursière de l'entreprise, et ce même si les entreprises intègrent de plus en plus dans leur gestion les critères du développement durable » (*Ibid.*).

2.6. VERS DE NOUVEAUX PRIX POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans la région Lorraine, aucun prix ne fait référence, pour le moment, à la notion de développement durable. Toutefois, la DRIRE envisage d'y créer un concours sur le modèle du prix de la qualité. On constate cependant ce qui sera, peut-être, un signe avant-coureur, que plusieurs prix viennent de prendre en compte, au moins parmi leurs critères avant de le faire pour leurs intitulés, la composante environnementale, l'un des trois domaines, parmi ceux qui composent le développement durable, qui sont l'économique, le social et l'environnemental.

2.6.1. De nouveaux critères dans des prix existants

L'association Performance et Progrès en Lorraine est désignée pour la mise au point de ce futur prix. Mais, les organisateurs du Prix Lorrain de la Qualité, que nous avons interrogés après une conférence de l'Afnor et de la DRIRE sur le développement durable, n'en sont, pour le moment, qu'à une très timide initiation.

L'Afnor deviendrait donc la spécialiste ès développement durable dans la région lorraine et l'initiatrice du guide du développement Durable devant diffuser la norme SD 21000. Par ailleurs, des consultants devraient veiller à l'établissement d'une stratégie commune.

On voit ici surgir un « acteur » qui n'est pas immédiatement visible, l'État. Il pèse de son poids, à côté des collectivités locales souvent manipulées, et cela par le biais de ses administrations décentralisées, pour diffuser les nouvelles normes à la mode. On peut supposer qu'il agit ainsi car il souhaite ainsi renforcer sa légitimité.

On le voit donc, le futur « comité de pilotage » lorrain se cherche encore une stratégie et, selon la responsable de l'association Performance et Progrès en Lorraine, il ne dispose d'aucune expérience dans le domaine de développement durable. Les responsables de ladite association se sont montrés très surpris d'apprendre par nos soins, lors de la conférence de l'Afnor sur le même sujet, l'existence de prix pour le développement durable, ailleurs qu'en Lorraine. Selon eux, il n'est pas normal d'organiser un prix pour un concept encore

méconnu par les entreprises. Mais cela n'était-il déjà pas le cas en ce qui concerne le MFQ au moment du lancement du Prix Français de la Qualité ?

À nouveau rencontrés en mai 2004, les responsables de cette même association commencent toutefois à envisager la création d'un nouveau prix orienté vers le développement durable dès 2005.

Avec le développement durable, il n'y a plus de partenaire institutionnel puisqu'on est alors « en avance » sur le développement effectif des organisations entrepreneuriales. Il semble donc que l'interlocuteur sera directement le chef d'entreprise faute de responsable du développement durable dans les entreprises, d'autant que l'expérience ne vise pas, selon l'Afnor, les grands groupes. Ceux-ci disposent déjà de leur propre démarche en ce sens[115]. L'action ne concerne que les PME-PMI où, généralement, il n'existe pas de responsable de l'environnement.

Une solution a néanmoins été trouvée pour garantir les intérêts des anciens spécialistes de la qualité. Les entreprises qui seront sélectionnées pour être accompagnées dans la démarche de recherche de développement durable devront disposer, pour concourir au futur prix, d'un préalable de qualité en termes de certifications. On imposera un management axé sur la qualité et la sécurité, avant de leur permettre de passer au respect de l'environnement, et, bien sûr, ce qui est plus difficile, à aborder un jour la composante sociale, au sens large du terme où le seul bien-être des salariés ne suffit pas pour prétendre parler de développement durable dans l'entreprise. Ceci signifie que, pour diverses raisons, une valeur ne chasse jamais une autre valeur. Elle ne fait que faire rétrograder sur une échelle la valeur ancienne, qui demeure présente, mais à un rang inférieur. En conséquence, le système des prix, à un moment donné de son histoire, est un système composite dans lequel toutes les couches de son archéologie continuent à être présentes. On continue à donner des médailles pour plusieurs dizaines de bons et loyaux services dans une perspective paternaliste qui était celle du XIXe siècle. On continue à valoriser la sécurité ou l'export comme au temps des

[115] Dans un article paru le 17/02/02 dans *Le Républicain Lorrain*, on annonçait la récompense de la société Marussière et Forest à l'UNESCO. La grande papeterie allait recevoir le Trophée international de l'Industrie, remis par l'Institut international de promotion et de prestige. Ce prix récompense notamment le groupe français (deux unités dans les Vosges à Rambervillers avec 200 salariés et à Raon l'Etape avec 150 salariés pour ses investissements réalisés dans le domaine de l'environnement et du recyclage.

Trente Glorieuses. Faire une coupe dans le système des prix, c'est trouver d'un coup la préhistoire du système normatif actuel.

Au demeurant, le développement durable est un concept qui demeure aujourd'hui physiquement localisé à Paris. Il a été approprié, au niveau régional, par l'Afnor, et reste presque exclusivement associé, pour le moment, au respect de l'environnement dont seules les institutions peuvent véritablement parler. D'ailleurs, à une question posée, lors de la conférence évoquée, concernant la formation envisagée pour les PME-PMI lorraines, le conférencier a d'abord mentionné celle, diplomante, qui est dispensée par l'université Dauphine (à Paris), avant d'ajouter que l'Afnor sera également habilitée à fournir de telles formations. Reste que la vision de l'Afnor sur le développement durable semble reposer sur l'aspect environnemental, considéré comme le pilier fondateur du développement durable, alors que les autres aspects, social, sociétal et humain étaient tout aussi importants chez ceux qui ont lancé ce nouveau thème. D'après le conférencier, la politique nationale du développement durable, selon le ministère de l'économie et du développement durable, n'a pas encore engagé d'actions dans ces secteurs relatifs à la gestion humaine des entreprises. Ceci signifie que chacun va devoir appréhender le développement durable selon sa propre vision et sa spécialité. Voilà qui jeta encore davantage de confusion dans l'esprit des chefs d'entreprise lorrains présents. Il n'empêche. Un prix orienté vers le développement durable devrait voir le jour prochainement et l'édition 2004 du prix-qualité est considérée comme devant être la dernière dans le genre.

Cette genèse du prochain prix lorrain du développement durable est intéressante puisqu'on voit s'introduire une demande qui émane du centre politique et non des milieux économiques. L'État cherche un avantage propre en créant un nouveau Secrétariat d'État. Il incite donc ses administrations périphériques à faire pression, par le biais des subventions pour faire évoluer (dans leurs critères), mieux, modifier les prix actuels.

Toutefois, l'État doute de sa propre stratégie et le Secrétariat d'État consacré au développement durable a disparu entre temps.

C'est à l'échelle nationale qu'on trouve des prix du développement durable et c'est la Jeune Chambre Économique de Paris qui semble avoir été l'organisatrice du premier prix de ce genre. Il s'agit du *Concours National de l'Entreprise Innovante et du Développement*

améliorant la distribution de leurs produits. Grâce aux croyances nouvelles, on peut être certain que ce ne seront plus les entreprises les plus efficaces sur le plan économique, celles qui recherchent la performance ou la qualité, qui domineront le marché. On peut ainsi espérer modifier, au moins en partie, la hiérarchie des entreprises. Les entreprises vont donc rechercher une reconnaissance réelle de leurs *stakeholders* (parties prenantes).

C'est ce double intérêt du public et de certains chefs d'entreprise qui a rapidement aiguisé l'appétit des organismes certificateurs, qui suscite ensuite l'intérêt des organisateurs de prix.

2.6.2. Les critiques anticipées de nouveaux prix centrés sur le concept du développement durable

De multiples critiques sont possibles avant même le développement de ces nouveaux prix au « développement durable ».

On peut tout d'abord se demander ce que veut dire le « développement durable » pour des hommes qui n'ont pas de conception d'un futur, qui attendent, par exemple, le retour prochain du messie donc une fin imminente du monde ?

Il y a ensuite des différences de conception du futur selon les sociétés ou les cultures qui sont irréductibles. Les sociétés qui n'ont pas du tout les mêmes objectifs à long terme. Les 35 heures françaises ou le souhait du maintien de l'absence de parité homme/femme en Arabie Saoudite, pour ne rien dire de la légalité de l'esclavage dans ce même pays, seront-ils pris en compte dans les processus de normalisation internationaux ?

N'y a-t-il pas, de plus, dans le « développement durable » un mépris envers les générations futures jugées incapables de résoudre des problèmes, par exemple de pollution, effectivement non résolus aujourd'hui ? Cette pollution est-elle condamnée nécessairement à s'accroître sans réaction de la part des hommes ? L'idée même de développement durable repose sur de telles absurdités. Dans ces conditions, il faut être quelque peu masochiste pour imaginer un prix qui les sacraliserait.

On peut aussi se demander si le développement durable sera lui-même durable. Dans la succession des idées que l'on peut observer dans les modes managériales, il n'est pas certain que cette nouvelle idée dure plus longtemps que les précédentes. Tant qu'on reste mû par l'idée de progrès, et qu'on n'ose pas faire le saut dans le post-modernisme comme dans

les conceptions dominantes de l'art après les années 1980, on est certain de voir disparaître prochainement cette idée qui n'est pourtant pas encore véritablement née puisque dans les phases de vie des idées managériales, après la phase d'essor, il y a la phase de maturité avec les organismes certificateurs et la phase de déclin, qui apparaît lorsque les motivations se réduisent, avec les organismes de prix.

Dans ces conditions, et faute de normes universellement acceptées, on peut souligner les sérieuses limites qui affectent le travail ou même la légitimité des normalisateurs et des notateurs du développement durable. Ainsi, il est désormais parfaitement possible qu'une organisation internationale puisse obtenir, pour une de ses filiales, un prix national et avoir des pratiques non conformes à ce que l'on suppose être le développement durable sur ses sites étrangers. La loi française fait obligation à certaines entreprises de montrer qu'elles respectent les idées du développement durable. Cependant, « la loi n'ayant pas précisé le périmètre à retenir, de nombreuses entreprises ont limité leurs réponses à leurs sites français, voire à leur maison-mère. Ce qui a rendu l'exercice aisé, mais peu pertinent, dans la mesure où ce périmètre ne couvre qu'une petite partie de l'effectif total. Il ne représente ainsi que 14 % des effectifs chez Air Liquide, 11 % chez L'Oréal et... 0,2 % chez Aventis, trois entreprises qualifiées par l'étude d'Alpha de "petits malins" » (Mayer et Duval : 29). Si les notateurs sont si facilement trompés, que dire alors des futurs organisateurs de prix ?

Autre critique, ces nouvelles valeurs signifient la fin de l'identification du chef d'entreprise au patron puisque le centre de décision se déplace de l'entreprise et de la nation aux institutions politiques supranationales. Si de telles démarches de développement durable viennent structurer la vie quotidienne de l'entreprise, en faisant apparaître « une nouvelle morale, de nouvelles valeurs qui renforcent leur emprise sur les idéaux de consommateurs et des salariés » (Mispelblom, 1999, p 263), l'idée même de « patron » sera délégitimée. Car cette morale ne naît pas dans l'entreprise. Elle est hétéronome et non pas autonome, au sens kantien du terme. Ceci signifie qu'il n'y a aucun engagement personnel, donc aucune réelle responsabilité de la part des acteurs qui sont réduits à l'état de mineurs soumis aux demandes de l'État et surtout des institutions supranationales.

Une critique très fréquente est la suivante : le terme « développement durable » est devenu une pure mystification dans son usage par les organisateurs de prix. On le voit de

manière très manifeste avec l'exemple des Trophées AFAQ[118]. La nouvelle expression à la mode est utilisée, dans la réalité, comme synonyme de respect actuel (et surtout pas durable) de l'environnement.

Le magazine *Management & Systèmes* publiait, en avril 2004, une page dans laquelle il annonce l'attribution des Trophées AFAQ à la société Norauto. En 2002, le centre pilote d'Argenteuil de cette société obtenait la certification AFAQ ISO 14001. L'équipe du site s'engageait alors à réduire l'impact des nuisances liées à l'automobile et à sensibiliser les clients aux comportements respectueux de l'environnement. Si on est attentif, cela ne concerne que l'environnement *stricto sensu* et non le développement durable. On peut immédiatement se demander si ce qui a valu ce trophée à l'entreprise n'est pas sa communication autour de cette certification. Tout particulièrement lors de la cérémonie de remise de son certificat ISO 14000, pour laquelle avait été mobilisée la toute nouvelle secrétaire d'État au Développement Durable, Norauto a eu l'idée de mettre en place une stratégie de communication interne et externe très importante non pas autour du thème de la défense de l'environnement mais de celle du développement durable. Cette communication flatta la nouvelle secrétaire d'État, qui allait d'ailleurs rapidement perdre son poste. Elle fut aussi très ambitieuse car elle voulut n'oublier personne en visant collaborateurs, actionnaires, partenaires, institutionnels et relais d'opinion, tout comme elle visa, en dehors de l'entreprise, clients et grand public. C'est ainsi que le service de communication de la société a fait parvenir une centaine de dossiers aux journalistes. Il a valorisé son nouveau certificat ISO sur tous les supports de communication du groupe, de la plaquette institutionnelle jusqu'à la signalisation dans les magasins, en passant par le site internet et un rapport « Développement Durable » produit pour la circonstance. C'est donc cet investissement préalable qui a signalé à l'attention l'entreprise candidate au prix.

On identifie donc ici, sans aucune justification rationnelle, deux conceptions différentes, celles de l'environnement et celle du développement durable. Peut-on sérieusement utiliser la notion de développement durable, alors que seule la composante environnementale a été réellement prise en compte ? Il faut dire que si cette entreprise a agi ainsi après avoir obtenu sa certification selon les normes 14000, et si elle a cherché à faire

[118] L'Agence française pour l'assurance de la qualité est un organisme certificateur international.

passer des incitations à respecter l'environnement pour du développement durable dans sa communication, c'est parce que les centres certificateurs ne se contentent plus aujourd'hui de délivrer simplement les certifications, ce qui est un marché trop étroit. Ils encouragent fortement les entreprises à communiquer autour de ces certifications. Cela leur procure non seulement un marché supplémentaire mais aussi, en retour, une publicité gratuite incitant de nouvelles entreprises à se faire certifier. Ces organismes ont été encore plus loin avec un partenariat noué avec le Salon MIDEST 2003, le salon de la sous-traitance industrielle de l'Est de la France. Ce partenariat avait pour but d'« aider », en fournissant gratuitement un kit de signalétique, toutes les entreprises certifiées afin de bien mettre en valeur leurs certifications. Plus de soixante exposants furent concernés et cela, pour plusieurs certificats. Là aussi on voit une logique de mercatique à l'œuvre qui instrumentalise des entreprises consentantes afin de diffuser une norme nouvelle et de créer un marché.

Et ce nouveau marché est d'autant plus intéressant que les organismes certificateurs, avant d'introduire les normes 14000 (environnement) dans une entreprise prétendront qu'il est nécessaire auparavant d'engager la diffusion des normes 9000 (qualité), ce qui crée, en réalité, un double marché. On admet donc implicitement que la qualité, dans sa version ancienne, reste un requis préalable à toute autre démarche liée au « développement durable ».

Le développement durable serait-il alors, tout comme la qualité l'avait été, « une illusion qui a de l'avenir » ? (Mispelblom, 1999 : 266). Ou peut-on voir dans ces ambiguïtés la mort déjà annoncée de la valeur du « développement durable ». Seul l'avenir nous le dira, même si le débat est déjà ouvert en France : la loi oblige désormais les entreprises cotées en bourse à publier un rapport social et environnement, (article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) adoptée le 15 mai 2001 et appliquée le 21 février 2002). Mais, selon un article publié dans la revue française *Alternatives Économiques*, les premiers résultats sont décevants « avec le ralentissement économique et la multiplication des plans sociaux, la problématique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), un temps à la mode, est assez largement passée au second plan du débat public en France » (Meyer et Duval, 2003 : 28). La mondialisation, avec ses contraintes nouvelles qui focalisent

l'attention des dirigeants, empêche paradoxalement l'homogénéisation de ces lois. Son effet sera donc de produire aussi des identités réactionnelles dans un système à plusieurs vitesses.

Dans ce cas, pourquoi ne pas instaurer dès aujourd'hui les valeurs qui feront suite à un tel type de développement ?

2.7. LES PRIX DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Face à une telle avalanche de critiques, certains proposent dès à présent un au-delà du développement durable, du moins de la limitation de cette expression au seul respect de l'environnement. Ils se réfèrent alors aux premières grandes déclarations internationales pour rappeler que cette expression ne se limitait pas à la seule défense du milieu naturel dans lequel les hommes vivent. Ceci leur permet, d'ailleurs, de maintenir l'expression de « développement durable » au risque de créer de très grandes confusions.

2.7.1. Une nouvelle signification, toujours ambiguë, du développement durable : la responsabilité sociale de l'entreprise

Mais recentrer le développement durable sur les hommes en soulignant la « responsabilité sociale de l'entreprise » est très ambigu. En effet, cela peut donner à cette expression un sens conforme à ce qu'est l'entreprise qui doit d'abord, durer dans le temps et qui est effectivement responsable, mais uniquement vis-à-vis de ses employés ou de ses actionnaires. Selon Didier Stéphany, spécialiste du développement durable[119], ce concept « consiste pour une entreprise à assurer un développement, par une approche globale de la performance, maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système de valeurs explicité, impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès continu » (Stéphany, 2003 : 33).

On revient donc au discours managérial du siècle dernier que l'on ne fait que prolonger. La mise en fonctionnement du système qualité avait alors été conçue comme

[119] Didier Stéphany est directeur du département DD d'une société franco-allemande. Il conseille les dirigeants sur l'établissement et la mise en œuvre de politiques DD. S'appuyant sur une observation des pratiques, il a publié en 2003 *Développement Durable et performance d'entreprise. Bâtir l'entreprise DD.*

devant toujours se réformer : « la vie continue et l'assurance-qualité doit être vécue de façon itérative pour des progrès continus » (Jambart, 2001 : 101). Le développement durable, entendu comme responsabilité sociale du patron envers les partenaires immédiats, ne serait alors que le prolongement du mouvement de rationalisation commencé après la Seconde Guerre mondiale. Cela rassure tout le monde. Il est en effet de l'intérêt de tout promoteur de normes de rendre impossible qu'on parle de cette norme comme n'étant qu'un effet de mode, c'est la raison pour laquelle les promoteurs du concept de qualité préféraient insister sur le principe d'amélioration continue.

Si l'expression de « développement durable » était originaire d'Europe et plus précisément des pays du nord de l'Europe, celle de *Corporate Social Responsibility*, traduite en français par « responsabilité sociale des entreprises », plus souvent exprimée par le sigle RSE, est directement importée des États-Unis. Dans son *Livre Vert* lancé en juillet 2001, la Commission européenne définissait la RSE comme étant « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Depuis les années 1930 aux États-Unis s'opposent, en effet, les tenants de la théorie libérale et les partisans de la RSE. Pour les premiers, la seule responsabilité d'une entreprise est de maximiser ses profits pour les actionnaires (*shareholders*). Pour les seconds, à l'inverse, l'entreprise est non seulement responsable vis-à-vis de ses *shareholders,* mais aussi de ses *stakeholders* (parties prenantes), c'est-à-dire de tous les groupes en relation avec elles, notamment ses clients, ses salariés, ses sous-traitants, le public, etc. « L'entreprise économiquement durable doit donc, à travers un dialogue avec ses parties prenantes, gérer les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux » (Chauveau et Rose, 2003 : 45). Sinon elle risque de perdre ce que les *businessmen* anglo-saxons appellent la *Licence to operate*. Il s'agit, en quelque sorte, de ce que l'on pourrait traduire pas le « permis d'opérer » que la société accorderait aux entreprises, dans la mesure où les bénéfices que la collectivité retire des activités de l'entreprise sont supérieurs aux coûts qu'elle lui inflige[120].

[120] Selon cette théorie, dans certains pays, l'industrie nucléaire a vu sa *licence to operate* lui être retirée car la fourniture d'électricité à faible coût et sans rejet de gaz carbonique dans l'atmosphère ne compense pas les risques apportés par l'existence des déchets nucléaires, dont le problème du traitement n'a pas été résolu.

Ces deux expressions de RSE et de développement durable furent identiques dans l'esprit des créateurs de l'idée de développement durable avant sa limitation, la plupart du temps, aux seules questions d'environnement. Ils prônèrent « l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales ». Cependant, en choisissant de traduire « *corporate social responsability* » par « *responsabilité sociale de l'entreprise* », la Commission européenne a fait (volontairement ?) un faux-sens en lisant le terme américain « *social* » comme étant isolé et non lié à « *corporate* », ce qui aurait complètement modifié la signification de l'expression qui renvoyait initialement à « sociétal », seule traduction possible de l'expression anglo-saxonne[121]. Car des préoccupations sociétales générales ne sont pas des soucis sociaux qui peuvent se limiter à l'entreprise.

2.7.2. Les premières tentatives de création de normes de responsabilité

Alors que l'idée générale de « développement durable » reste beaucoup trop vague, les deux autres idées proposées, celle de « responsabilité sociétale » et celle de « responsabilité sociale » permirent plus facilement de proposer des normes. Il y eut même une prolifération des codes de conduite, au caractère d'ailleurs toujours très partiels. Cela a incité les institutions internationales à proposer des modèles et à fournir des points de repère. À cet égard, on peut citer trois initiatives internationales, la Déclaration tripartite des Principes de l'OIT, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales et le *Global compact* de l'ONU.

Sous l'égide de l'OIT, la déclaration tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale est le résultat d'un processus de consultation et de négociation entre les représentants des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs et des entreprises multinationales. Cette déclaration, qui avait été établie, il est vrai, pour la première fois en 1977, fut amendée en 2000. Elle prit alors en compte la Déclaration de

---

[121] « Dans les conférences bruxelloises sur la RSE, on croise plutôt des DRH, des syndicalistes et l'environnement est le parent pauvre des débats. En revanche, dans les conférences sur le développement durable et l'entreprise, on croise plutôt des responsables de l'environnement, des ONG –Greenpeace, WWF , les Amis de la Terre etc. et le social y est le parent pauvre ». Les deux termes sont parfois directement associés : la déclaration du sommet de Göteborg précise que la responsabilité sociale était le moyen par lequel les entreprises pouvaient contribuer au développement durable des États de l'Union.

l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux du travail. La déclaration tripartite[122], seul recueil de principes directeurs bénéficiant de l'accord des gouvernements, des organisations professionnelles et syndicales ainsi que des entreprises multinationales, devrait servir de repère ou donner des éléments comparatifs (*benchmark*) aux entreprises, notamment les multinationales qui souhaitent élaborer leur propre code de conduite.

Les principes directeurs de l'OCDE sont des recommandations adressées par les membres de cette organisation aux entreprises afin que celles-ci adoptent des normes de conduite responsables dans les pays où elles opèrent. L'ensemble des activités est concerné : emploi, relations professionnelles, Droits de l'Homme, environnement, etc. Ces principes représentent le seul « code de conduite » élaboré par des États et visant à réguler les actions des entreprises vis-à-vis de l'environnement et dans le domaine social. Ils constituent « le meilleur étalon au monde des obligations éthiques des entreprises car ils reprennent ce qui se fait de mieux dans les législations nationales » (Chauveau et Rose, 2003 : 232). Ces « obligations » n'ont toutefois aucun caractère contraignant. Dans chaque pays, des « Points de Contacts Nationaux » (PCN), composés de représentants de l'État, des entreprises et des syndicats, veillent à ce que les principes soient connus et compris. Tout PCN peut être saisi par une personne ou une organisation en cas du non-respect d'un principe par une entreprise. Le PCN doit alors auditionner les parties (mais sans aucune publicité). En cas de « faute » de l'entreprise, et après échec des négociations entre les parties, le cas peut être porté à la connaissance du public à l'aide d'un communiqué de presse par exemple.

Le *Global Compact*[123] (Pacte global) est un partenariat entre les entreprises et l'ONU représenté par ses diverses agences. Des entreprises partenaires doivent accepter et promouvoir un ensemble de 10 principes concernant les domaines de droits de la personne, du travail et de l'environnement. Ces principes sont tirés de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, des principes fondamentaux du BIT sur le droit du travail, ainsi que des principes adoptés au sommet de Rio en 1992 sur l'environnement et le développement.

---

[122] Cette déclaration concerne, notamment, les domaines de la politique de développement, des droits au travail, de l'emploi, de la formation, des conditions de vie et de travail et des relations professionnelles.

[123] Le *Global Compact* est « un forum réunissant des entreprises, des organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales, des syndicats, dans le but de "contribuer à l'émergence de valeurs partagées et de principes en vue d'un marché mondial à visage humain" » (Najim, Hofmann, Marius-Gnanou (dir.), 2003 : 9. Voir également le site internet http://www.unglobalcompact.org

L'adhésion des entreprises est volontaire et n'implique aucun engagement formel ou contraignant. L'ONU ne considère pas ce Pacte comme « un code de conduite, mais un cadre de référence et de dialogue destiné à faciliter la convergence entre les pratiques du secteur privé et les valeurs universelles ». Le *Global Compact* permet surtout aux entreprises de partager des informations et d'apprendre ce qu'elles pourraient faire à partir des meilleures pratiques[124].

Ces grandes déclarations restèrent générales. Encore fallait-il créer des normes qui puissent leur correspondre.

2.7.3. L'engouement des organismes certificateurs ou notateurs

Aussitôt après ces premières déclarations, les prescripteurs et les notateurs spécialisés dans les aspects sociaux de la vie de l'entreprise virent, les premiers un marché nouveau, les seconds leur premier marché puisque l'activité de notation sociale est une activité émergente. Certes, la notation n'était pas inconnue auparavant, mais elle était essentiellement qualitative et fondée sur un principe d'exclusion. C'était un mode d'évaluation très grossier. On excluait les entreprises ayant une activité dans des domaines considérés comme immoraux. La réflexion s'appuyait sur une base morale et/ou idéologique (étaient visées les entreprises liées à l'alcool, la pornographie, le nucléaire, les ventes d'armes, etc.). Cela avait un impact sur l'image de marque de l'entreprise et donc sur sa sélection dans les processus d'achat chez les investisseurs américains, en particulier chez les protestants. Leurs groupes de pression obtinrent de la loi, initialement américaine, qu'elle oblige les entreprises cotées en bourse à publier un rapport social et environnemental.

Il fallut alors créer des critères pour pouvoir calculer des indices permettant le classement. D'où l'apparition de codes de conduite[125] tout d'abord dans les plus grandes entreprises (il s'agit de codes autoproclamés). Ensuite, les organismes professionnels[126] en proposèrent pour servir de modèles aux entreprises membres tout comme certaines ONG[127].

---

[124] Un site internet permet aux entreprises et à l'ensemble du public de s'informer.

[125] On peut consulter sur le site Internet www.codesofconduct.org une liste des codes édictés par les différentes organisations, notamment par les entreprises.

[126] Citons comme exemple la *World Federation of the Sporting goods Industry Model Code of Conduct,* édicté en 1995 pour servir de modèles aux entreprises membres. Ce code revu en 2000 s'inspire des principes de l'OIT.

[127] Celui d'*Amnesty International* et de *Clean Clothes campaign* sont les plus connus ; ils concernent la défense des droits des individus au travail.

Enfin, un accord se fit sur la norme SA 8000 qui tend à jouer le rôle, au niveau international, le rôle qu'eurent jadis les normes ISO dans le domaine de la qualité puis de l'environnement. Elle traite de la responsabilité sociale (*Social Accountability*) de l'entreprise et du respect des principes d'éthique. La norme AA 1000 S qui lui est proche des anciennes normes des démarches qualité. Elle formalise, en effet, les processus visant à garantir l'effectivité de la démarche de développement durable et incite à soumettre l'entreprise au contrôle externe. Cette nouvelle série de normes a été créée par le *Social Accountability International* (SAI), organisme créé par le *Council on Economic Priorities* (CEP), qui est un institut de recherches sur la responsabilité sociale des entreprises[128].

Cette norme SA 8000 concerne le respect des droits sociaux tels qu'ils sont définis dans les conventions de l'OIT. Producteurs, sous-traitants et donneurs d'ordre peuvent se faire certifier[129]. L'objectif clairement affiché de SAI est de faire de SA 8000 l'unique norme internationale. En attendant, cette entreprise, pour imposer ses normes, doit lutter contre d'autres normes. En particulier, la version 2000 de l'ISO 9000 a sensiblement rapproché ce standard d'objectifs des idées du développement durable.

Depuis l'apparition de ces nouvelles normes, « les indices sélectionnant les entreprises performantes en matière de développement durable sont apparus en Europe au cours de ces trois dernières années » (Stéphany, 2003 : 48). Dès lors, le nouveau marché était lancé, là aussi pour des raisons complètement étrangères à l'économie. Donc, depuis quatre ans, il n'est pas rare qu'une entreprise cotée en bourse reçoive chaque semaine un questionnaire provenant d'un organisme parfois inconnu, donc avec des risques évidents d'espionnage industriel. « On lui demande de remplir entre 7 et 40 pages de chiffres et/ou de commentaires sur des sujets extrêmement divers, sans toujours savoir ce que cela deviendra et comment les informations sont traitées, ce qui ne rassure pas les entreprises, d'où la création, par de grands groupes français comme Vigéo d'agences afin de contrebalancer le pouvoir des agences de notation financière qu'ils jugent souvent exorbitants » (*Ibid.* : 51).

Il faut cependant dire que la mise en place de ces nouvelles normes ne va pas sans de sérieuses résistances. Un grand débat a eu lieu en novembre 2001, à Bruxelles, à l'initiative

---

[128] Cet Institut a été créé il y a trente ans par l'américaine Alice Marlin-Teppler.

[129] SAI accrédite des sociétés d'audit chargées de vérifier la norme. Il y a en 7 actuellement, dont le Bureau Veritas.

de la présidence belge, qui avait placé la RSE au cœur de l'agenda social européen. Un clivage très net est apparu parmi les 1 000 représentants des milieux économiques et sociaux qui participèrent aux discussions. Il y avait ceux qui souhaitaient une extension des règlements et ceux qui préféraient le maintien du *statu quo*, et donc l'adoption des nouvelles normes sur la base du volontariat. Le président des affaires sociales de l'*Union of Industrial and Employer's Confederations of Europe* (UNICE) plaida pour le volontarisme, en reconnaissant toutefois que, dans le domaine concerné, il fallait « aller au-delà des prescriptions réglementaires mais que le changement majeur proposé ne se prescrivait pas ». Un membre du Comité exécutif de la Confédération européenne des syndicats estima que « sans cadre législatif et contractuel, la RSE ne serait pas un facteur de progrès social et démocratique ». Pour lui, l'initiative volontaire ne suffisait pas, car les normes proposées sont insuffisantes.

Ainsi, d'après une étude de l'OCDE, 15 % seulement des codes existants (qui regroupent les normes proposées par les organismes certificateurs) tiennent compte dans leur intégralité des droits syndicaux minimaux. Début juillet 2002, la Commission européenne a tranché dans ce débat en décidant qu'il n'y aurait pas de réglementation européenne sur la RSE. En l'absence d'une véritable réglementation au niveau international, ce qui supposait l'instauration de contrôles et de sanctions, les organisateurs de certification de notation se voient investis d'une nouvelle mission, celle de créer des normes ou des systèmes incitatifs pour amener les entreprises à intégrer dans leurs stratégies des objectifs environnementaux et sociaux qui sont, de fait, refusés à l'échelle européenne.

2.7.4. Les tout premiers prix liés à la responsabilité sociale

D'où l'idée, apparue rapidement dans les agences de notation, désireuses de consolider leur nouveau marché, de créer des prix.

Le prix permet alors de contourner la décision prise à Bruxelles, celle d'instaurer un contrôle de la responsabilité sociale, *a fortiori* sociétale, des entreprises a été rejetée. On propose alors de les adopter sur la base du volontariat. Et puisque cela ne suffit pas, on va utiliser l'outil du prix.

Toutefois, ces prix ne prirent pas la forme du concours puisqu'il n'y avait pas encore de demande. Seule l'offre existait. Ce fut donc la forme du « prix » sous forme de

classements affichés dans la presse qui fut choisie. On fait dépouiller par un sous-traitant les statistiques sociales disponibles que la loi rend obligatoires pour les entreprises cotées ou les informations obtenues par lettre ou téléphone. On établit un classement et on publie le palmarès. Le but est purement publicitaire : il s'agit d'inciter les entreprises à devenir clientes des nouveaux organismes. Cela est clairement mentionné par la revue *Enjeux*, éditée par *Les Échos* dans un numéro Hors Série de novembre 2003. Il s'agit du *Grand Atlas des entreprises 2004* qui concerne 5 000 entreprises classées par département. Les 100 premières mondiales, les 200 premières européennes et les 500 premières françaises sont mentionnées dans ce même numéro. Le magazine, en affichant les critères d'évaluation, précise que « les entreprises concernées réalisent un CA de plus de 10 millions d'Euros entre 2001 et 2002. [...] Elles ont été contactées par un premier courrier en mai 2003, relancées par un second et un fax puis appelées [...]. Les classements publiés ont été réalisés en partenariat avec ORT, société spécialisée dans le renseignement commercial et l'information financière sur les entreprises, et Conception Éditoriale, spécialiste de la réalisation de classements pour la presse économique et professionnelle. [...] Tous les secteurs sont concernés : agriculture, agroalimentaire, assurances, automobile, banques, bois, papier, carton, BTP, matériel de construction, immobilier, chimie, plastique, communication ».

2.7.5. Critique de ces nouveaux prix

Étant donné le caractère très récent de ces nouveaux prix, qui ne sont, pour le moment que des classements, on ne trouve pas de critiques explicites. Tout au plus est-il signalé que les agences qui pourraient enquêter sur toutes les filiales des entreprises notées, y compris celles localisées à l'étranger, ne le font pas pour fidéliser leur clientèle. Elles se contentent des entreprises localisées en Europe, ce qui crée, bien évidemment, des notes fictives.

2.8. D'ÉVENTUELS PRIX FUTURS

Mais voilà que certains, qui ont compris la logique du système des normes et des prix, envisagent déjà un « après-développement durable ». Aller plus loin que le développement

durable, c'est ce que l'école de management de Nantes, Audencia, envisage pour la rentrée 2005[130].

Les prix sont un excellent révélateur à la fois de la rationalité croissante dans les gestions des entreprises et de la production des modes managériales. Ce sera peut-être, pour l'historien des mentalités, une de ses fonctions essentielles. Le prix rend évident ce qui est déjà évident dans les pratiques, ensuite dans la littérature. Mais chaque effort de productivité opéré au nom de la rationalité implique nécessairement des effets pervers qui ne sont jamais immédiatement visibles puisqu'ils sont d'abord ressentis avant d'être théorisés. Aussi, comme il y a eu des prix citron dans les arts du spectacle pour récompenser les plus mauvais acteurs ou des contre-prix littéraires pour signaler le plus mauvais livre, on peut s'attendre à voir apparaître des contre-prix dans le domaine économique. Ils sont décernés au plus mauvais patron, à celui qui traite son personnel de manière « ordurière » ou qui a réussi, en très peu de temps, à démotiver tous ses employés. Ce type de prix n'a pas encore été créé en Lorraine (ni en France d'ailleurs bien qu'il corresponde à une tendance culturelle forte dans ce pays qui est absente aux États-Unis ou au Japon).

En septembre 2004, il y eut cependant une campagne publicitaire en faveur de la SNCF qui célébrait les patrons les plus idiots, qui n'avaient donc pas le réflexe de prendre le TGV, et qui arrivaient donc en retard ou fatigués à leurs rendez-vous, ce qui faisait rire leurs concurrents. Il y a, peut-être, là un premier signe anticipateur chez les publicitaires. Non seulement les prix captent tous les thèmes à la mode dans la littérature managériale, mais ils pourraient aussi brutalement sortir, par un mouvement dialectique, de l'ensemble des valeurs positives pour se mettre à explorer les valeurs négatives, donc les contre-modèles développés non plus par les entrepreneurs ou leurs alliés, mais par leurs adversaires, les organisateurs des prix changeant alors complètement d'identité.

Tout se passe alors comme si, en fonction d'une logique de type structural ou hégélienne[131], les prix reconstruisent les champs de l'économie, avec ses tendances diverses

---

[130] Sobczak André, enseignant-chercheur à Audencia, *Aller plus loin que le développement durable*, Paris, *L'Usine Nouvelle*, n° 2926-2927, 15/07/04 : 11.

[131] La logique hégélienne est celle qui avance par ruptures successives, par contradictions surmontées, ce qui permet de garder des éléments de la situation antérieure tout en en produisant de nouveaux. Une logique de type structurale est celle qui fait apparaître à un même moment du temps des pensées ou des comportements différents simplement par le fait que chacun, pour exister, est dans l'obigation de s'opposer aux autres.

successives, dans un premier temps, puis avec sa contestation dans un deuxième temps qui n'est pas encore advenu actuellement en Lorraine. Cela peut se comprendre puisque l'organisateur de prix ne peut exister qu'en prenant le contre-pied de ses prédécesseurs. Il a donc l'obligation de paraître plus « moderne » que ses concurrents avant qu'un esprit plus contestataire, exploitant une contestation déjà généralisée dans les entreprises, tente une délégitimation générale du système des prix.

Troisième partie

Le prix comme processus de choix du lauréat

Une reconnaissance plurielle

Dans la deuxième partie de ce travail, nous avons cherché à situer le prix aux entreprises, au niveau mondial puis en Lorraine, dans les pratiques managériales passées et présentes, afin de le positionner comme dispositif de management destiné, en principe, à faire reconnaître une performance dans les définitions successives de celle-ci. Nous avons voulu savoir quand et comment une pratique née à l'étranger a été transposée au niveau national français puis régional en Lorraine.

Dans cette troisième partie, nous envisageons d'examiner l'organisation concrète des prix, tels qu'ils sont produits actuellement en Lorraine afin de montrer comment se déroulent, dans leurs différentes phases, leur construction et, éventuellement, leur déconstruction.

Comment, pratiquement, fait-on pour produire un prix ?

On pourrait ici se contenter d'une simple description de faits à partir des observations faites sur le terrain. Il est évident que rester sur un tel plan empirique produirait une forme de pensée « naïve ». Aussi, pour étudier les étapes et les conditions de la production des prix, nous ferons référence aux conceptions constructivistes. Nous nous appuierons, en particulier, sur les éléments théoriques que l'on peut trouver dans les recherches de sociologie de la compétence professionnelle ou de la sociologie de l'expertise, avec, notamment, une référence particulière aux travaux de Jean-Yves Trépos. On se référera aussi aux idées présentées dans l'ouvrage que Jean-Michel Morin a consacré à la sociologie de l'entreprise à partir de ses travaux sur le mode de gestion des ressources humaines (Morin, 1999) dans le secteur bancaire suivi, plus récemment, par sa recherche sur la préparation au commandement dans la marine, (Morin, 2000). Ainsi on identifiera d'abord des acteurs fondamentaux qui se retrouvent chaque fois, puis un système, très particulier, mais dans lequel on constatera, d'un cas à l'autre, des constances (Morin, 1999 : 22).

Ce qu'il y a d'intéressant dans les conceptions théoriques constructivistes, c'est qu'elles nous amènent à relier les intentions des acteurs à leurs actes, à regarder, non le produit fini, mais le processus, en général caché, par lequel il est apparu. Mais on peut aller bien plus loin : les intentions conscientes (affichées) des acteurs ne sont pas nécessairement leurs intentions réelles. Et ce qui nous permet effectivement de douter des discours explicites des acteurs qui produisent les prix, ce sont leurs actes. En l'occurrence, et

s'agissant des prix aux entreprises en Lorraine, on constate, lorsqu'on examine les prix concrètement dans leurs rites ou leurs cérémonies, que le trophée n'est pas vraiment donné aux entreprises face au public en général, mais à un homme, l'entrepreneur, au cours d'une fête où sont conviés essentiellement d'autres chefs d'entreprise ou des personnalités du monde politique.

Ce double déplacement va poser immédiatement un problème : ceux qui construisent les prix disent, explicitement, viser à assurer la « reconnaissance » d'une entreprise auprès d'un public indifférencié. Mais leur pratique diffère de leurs intentions avouées. La reconnaissance a bien lieu, mais elle vise un homme et elle ne se fait pas devant un public en général, mais uniquement devant un parterre de chefs d'entreprises. Il faudra donc comprendre ce double changement. De quelle « reconnaissance » est-il question ? Sur qui ou sur quoi porte-t-elle ? S'agit-il bien d'une « reconnaissance » ?

Cette observation renforce l'idée qu'avant de se livrer à une compilation de faits, il convient donc de construire une problématique. Quels sont les actes concrets de celui qui construit le prix ? À partir de cela, que peut-on dire de ses buts véritables ? Toutefois, le discours explicite sur la « reconnaissance » produit-il aussi des actes déterminés ? Y a-t-il contradiction entre les actes liés aux fins explicites et conscientes et ceux qui sont déterminés par les fins implicites ou inavouées des constructeurs de prix ?

Pour avancer dans la construction de cette problématique et faire au moins une hypothèse préalable sur ce que peuvent être les fins inavouées des constructeurs de prix, il faut commencer par réfléchir sur cette notion de « reconnaissance ». Pour que ses produits ou ses services existent et soient désirés, l'entreprise et ses marques (et non l'entrepreneur) doivent être connues tout d'abord et ensuite reconnues comme efficaces ou produisant des éléments de qualité. Cette reconnaissance est générale : elle vise d'abord les clients actuels ou potentiels, le public en général, même s'il n'y a aucune chance d'en faire un jour des clients, les banquiers chargés de délivrer des prêts, les actionnaires qui ont déjà investi ou qui s'apprêtent à le faire, les employés de l'entreprise afin de leur donner une image positive de leur groupe de référence. Il est donc très utile de bien positionner une marque ou une entreprise.

Le prix va donc se construire, de manière rationnelle, autour d'un projet qui peut être très clair pour ses acteurs : faire connaître la performance et l'excellence d'une entreprise (ou, parfois, de marques) au plus grand nombre. Car on peut attendre, légitimement, des effets positifs de cette médiatisation. Mais, en même temps, on constate dans les prix quelque chose qui peut étonner. On se contente souvent de l'affirmation de la primauté d'un homme devant un groupe restreint de pairs (qui peuvent être aussi des concurrents).

Cette contradiction mérite d'être pensée, ce qui pose une question préalable : le prix sert-il vraiment à faire « reconnaître » la performance d'une organisation ? On peut encore aller plus loin : sert-il vraiment à faire reconnaître les qualités d'un homme ? Car d'autres hypothèses sont possibles, en particulier celle-ci : ne s'agit-il que de construire, au moyen d'un rite, un groupe social qui a du mal à exister puisqu'il s'agit d'un groupe à distance et, de plus, conflictuel. En effet, ses éléments, à l'intérieur d'un sous-secteur industriel, y sont en concurrence permanente même si, globalement, par la sous-traitance ou les échanges entre secteurs, il y a des formes multiples de coopération.

La question des fins poursuivies est donc complexe, car on peut faire l'hypothèse de buts dont les acteurs n'ont pas conscience. Le discours explicite (« faire reconnaître publiquement une excellence » ou « diffuser des normes qui se sont révélées efficaces de façon à renforcer un tissu industriel ») n'est pas le seul, dans ce cas, à prendre en compte. Car il y aurait aussi à prendre en charge des pratiques qui sont, elles aussi, signifiantes, en l'absence de tout discours.

Si nous pouvons maintenant formuler de nouvelles hypothèses sur les prix, c'est parce que beaucoup de sociologues, américains ou européens, ont analysé ce qu'ils ont appelé le processus de professionnalisation, c'est-à-dire l'institutionnalisation progressive de professions qui s'organisent en interne et sollicitent, en externe, une reconnaissance de la part des pouvoirs publics.

Il s'agit, le plus souvent, de se défendre contre des « charlatans », des concurrents étrangers, du secteur informel de l'économie, du « marché noir », de « l'économie quaternaire », etc. On crée alors un groupe conscient de lui-même, avec des procédures d'entrée, des discours de légitimation et des outils de renforcement du groupe. L'un de ces moyens est, selon Jean-Yves Trépos, la valorisation ou la reconnaissance de certains des

membres aux yeux des autres. Ainsi, la profession publicitaire distingue régulièrement ses meilleurs spécialistes, tout comme l'ordre des pâtissiers remet le diplôme du meilleur pâtissier ou la fédération hospitalière de France organise le concours des technologies médicales innovantes, etc.

Ce qui est vrai des professions ne le serait-il pas aussi à l'intérieur des sous-secteurs du tissu productif ? Eux aussi ont besoin d'être reconnus par les autorités étatiques ou les collectivités locales de façon à bénéficier de mesures protectrices ou d'aides diverses. Le prix naîtrait alors, à un moment bien particulier de l'histoire du capitalisme, des rapports qui existent entre l'État et les acteurs du champ économique et ensuite, dans un sous-secteur du champ économique entre les acteurs eux-mêmes qui sont avant tout partenaires tout en étant concurrents. Ce qui permet de le penser, c'est le fait que les organisateurs de prix sont aussi des organismes qui diffusent les « trouvailles » qui augmentent la productivité des entreprises, donc qui diminuent la concurrence. Ainsi plusieurs ouvrages ont été édités à cette fin. Nous citerons le *Recueil des bonnes pratiques des entreprises lauréates du prix français de la qualité*, MFQ, 1996, 110 pages de « témoignages d'entreprises récompensées pour l'exemplarité de leur démarche » que le mouvement considère comme des outils intéressants et innovants, puisque leur efficacité est prouvée. Le MFQ a même publié un mémoire de fin d'études d'un étudiant d'une école de gestion intitulé *Le facteur humain dans les démarches qualité* en 2000, qui repose sur le cas précis d'une entreprise « Auto Pratic » sélectionné pour son exemplarité dans l'application de « l'Assurance de la Qualité Totale ». Cette démarche est surprenante, car le mémoire figure dans sa version originale et le MFQ s'est contenté de mettre,autour du texte de l'étudiant, une couverture comportant les normes présentées dans les publications du MFQ ! Notre hypothèse est donc la suivante : si le prix a des fins avouées, faire « reconnaître » à tous le meilleur, diffuser des « bonnes » pratiques, il a aussi des fins qui sont inapparentes tout en étant essentielles : créer un groupe afin de lui permettre ultérieurement de faire pression sur des décideurs et ensuite aider, sans nécessairement passer par l'État, les éléments les plus faibles contrairement à la théorie officielle de la concurrence généralisée dans un système déclaré comme étant libéral sur le plan économique.

Il est évident que les prix ne se construiront pas de la même façon si l'on choisit de privilégier les buts apparents ou les buts inapparents. Dans les premiers cas, on prend un engagement solennel devant les autres, ce qui impose des critères objectifs et parfaitement rigoureux. Dans le second cas, la question des critères est tout à fait secondaire. À la limite, peu importe qui obtient le prix. Il faudra donc procéder à l'analyse des moyens mis en œuvre afin de répondre à la question originale que nous posons et donc de valider ou d'infirmer l'hypothèse émise.

Une telle réflexion est capitale car elle déterminera le cheminement de la pensée dans la quatrième partie : quel est le but réel de la médiatisation du prix après qu'il a été construit ? Cette question permettra de regarder autrement les moyens mis en œuvre lors de la cérémonie de médiatisation puisque, là aussi, les fins apparentes ou non, détermineront les moyens mis en œuvre. La médiatisation est aussi une construction.

Dans cette troisième partie, nous allons donc commencer par examiner les conditions réelles dans lesquelles se construit le prix. Ce n'est qu'à partir de l'observation de terrain faite en Lorraine que nous porterons un jugement sur la nature des fins poursuivies, ce qui permettra de passer de la problématique initiale, telle qu'elle vient d'être exposée, à une thèse argumentée. Nous verrons, tout d'abord, comment on construit le prix identifié, ce qui ne serait que partiellement vrai selon l'hypothèse principale de notre problématique, à la « reconnaissance ».

On se placera alors du point de vue des acteurs en tenant compte des représentations conscientes de ceux qui produisent les prix, ces derniers ayant comme finalité de construire une « reconnaissance ». En quoi cette image-guide produit-elle leurs actes ? Mais cela explique-t-il vraiment tous leurs comportements ? Qu'est-ce que ces personnes entendent par « reconnaissance » ? Sur quoi porte-t-elle réellement à leurs yeux ? Sur une institution ou une organisation ou, au contraire, sur un homme ? Faut-il relier à une éventuelle polysémie du champ sémantique de ce concept de « reconnaissance » ces hésitations apparentes ? Ou peut-on y voir justement un symptôme des ambiguïtés qui existent dans les fins réelles poursuivies ?

Chapitre 1

L'organisateur du prix initiateur d'une reconnaissance plurielle

Pour répondre à ces questions préalables, il faut commencer par observer. Qui sont les acteurs de cette reconnaissance ? Comment agissent les futurs lauréats et les autres acteurs du système produisant les prix ? Comment construisent-ils leurs « critères » ? Comment ensuite opèrent-ils leur sélection ? Qui est ensuite choisi pour opérer cette sélection ? Comment agissent réellement ces personnes ?

Les réponses à ces questions des moyens permettront de passer à la réflexion essentielle sur les fins.

Le prix est une double « construction », le choix d'un lauréat et la médiatisation de ce choix, analogue à d'autres doubles constructions qu' « une perspective constructiviste permet d'emboîter » (Trépos, 1992 : 16). Il faut d'abord choisir celui qui sera célébré et faire que ce choix soit acceptable, sinon accepté. « Construction », en ce sens, signifie qu'on est en face d'une double opération renouvelée chaque année qui « semble pouvoir être décrite de dehors, comme un objet, dont on fait voir le mode de fabrication et la structure » (*Ibid.*). D'autre part, il s'agira de comprendre « que cette compétence objectivée [...] est elle-même une construction » (*Ibid.*). Une compétence de ce type ne peut, en effet, se forger que dans le temps, notamment par des expériences vécues qui servent constamment de base pour des améliorations et des changements. La question centrale de l'analyse qui va être faite portera sur le processus de choix. Elle sera donc organisée autour de la construction même de la sélection d'un lauréat. Ce qui peut s'étendre immédiatement au rôle que peut avoir cette construction, indépendamment de toute médiatisation, dans le monde entrepreneurial et sur les objectifs qu'on cherche à atteindre par cette première construction. La réponse à la seconde question est étroitement tributaire de celle que l'on donnera à la première.

1. L'organisateur du prix, coordinateur des opérations

1.1. DÉFINITION DE L'ORGANISATEUR

La première idée que l'on peut souligner est que la première construction, celle qui aboutira à la sélection de noms d'entreprises, n'est pas une démarche solitaire. Elle est accomplie par plusieurs intervenants, par un réseau qui n'est jamais présenté en tant que tel. C'est même l'opacité du réseau qui est le fait dominant. On est en présence d'un cercle relativement fermé, ce qui peut créer des difficultés dans l'analyse. Qu'est-ce qu'un réseau ? Selon Lamizet et Silem (1997 : 481), d'un point de vue social, « un réseau est notamment un ensemble de personnes qui sont en relation dans le cadre d'une structure formelle dédiée (club, association, groupe d'entreprises...), ou informelle, et qui s'échangent des informations ou agissent en commun dans l'intérêt de certains ou de tous les membres du

réseau » (Lamizet et Silem, 1997 : 481). Le but est clair : faire un choix qui ne sera pas contesté. Comment cela s'opère-t-il ? Afin d'assurer la coordination des membres du réseau, il est fait appel à un organisateur.

Par « organisateur », on entend celui ou ceux qui décident des tâches à accomplir et qui les ordonnent dans le temps afin d'aboutir au résultat escompté à une date déterminée. Organiser, dans ce cas, est considéré selon le sens premier qui lui est attribué par les dictionnaires : « Doter d'une structure, d'une institution déterminée, d'un mode de fonctionnement ». Dans la plupart des cas, les organisateurs sont aussi ceux qui furent à l'origine des prix.

Le coordinateur des opérations peut être un organe de presse, une entreprise, une institution à vocations multiples (une institutions intégrée dans une autre institution) ou une association centrée sur ce but unique. Dans ce dernier cas, la forme juridique est toujours celle d'une association créée selon la loi de 1901, donc sans but lucratif, le plus souvent formée de bénévoles, à l'instar de la Société Industrielle de l'Est est une association qui n'utilise que des bénévoles à la retraite. Leur fonction est d'assurer chaque année la grande fête annuelle du travail pendant laquelle des prix sont remis à la fois à des entreprises, à des chercheurs, des étudiants, des élèves et à des travailleurs qui reçoivent des médailles de la part de leur entreprise. Pour les autres organisateurs de prix, cette fonction est annexe à d'autres fonctions. Performance et Progrès en Lorraine compte aujourd'hui cinq salariés à temps plein car elle se donne pour vocation de « rassembler les entreprises autour d'un sujet mobilisateur : le management de la qualité ». Elle organise donc le prix qualité Lorraine mais crée également de nombreux événements autour du même thème comme « le mois de la qualité » et « les jeudis de la qualité », souvent organisés dans les Chambres de Commerce et d'Industrie de la Lorraine. Il en est de même pour les organismes d'aide à la création d'entreprise dont la vocation première est d'assurer une aide aux porteurs de projets, ou pour d'autres organisations comme la Banque Populaire de Lorraine-Champagne qui est d'abord une banque ou, anciennement, l'Institut Lorrain de Participation qui avait pris en charge le prix Performance Lorraine.

1.2. LA QUESTION DE L'OUVERTURE A L'OBSERVATEUR EXTÉRIEUR

Est-ce que l'organisateur du prix accepte d'être observé ? On est, certes, au moins pour certains prix, dans une phase de crise où l'observation extérieure paraît très utile. Toutefois, cette observation peut être manipulée ou, au moins, orientée, par les organisateurs de prix, ce qui peut mettre en cause l'objectivité des études ultérieurement produites. Il faut donc d'abord s'interroger sur la question de l'ouverture de ces institutions particulières à des regards externes.

Celles-ci acceptent-elles que l'on observe leurs pratiques et, en particulier, la manière par laquelle elles utilisent leurs intervenants extérieurs lors du choix des lauréats ? Acceptent-elles que ces intervenants soient identifiés surtout s'il s'agit d'une personne qui fait pression pour que tel entrepreneur participe au prix et soit intégrée au nombre des candidats parce que, selon elle, il serait utile pour l'organisateur du prix que tel industriel soit primé. Comme de tels comportements peuvent dévaloriser le prix, puisqu'ils montrent que les choix peuvent être faits avant les délibérations des jurés, il est intéressant de voir quel est le degré d'ouverture des organisateurs.

La plupart des organisateurs ont accepté notre démarche. Une fois l'enquête commencée, s'il y eut des résistances, ce fut, le plus souvent, sur des points de détail. Ce qui a prévalu fut donc l'ouverture. Cela s'est manifesté par l'acceptation de notre présence lors des réunions qui eurent lieu à plusieurs des étapes de la production des prix. Ainsi Performance Lorraine nous a-t-il permis de participer à toutes les étapes de l'organisation de son prix, y compris aux réunions des jurys, tout comme cela a été le cas pour le Grand Prix du Conseil Général de Moselle où nous avons, en 2004, participé à la réunion du jury également. Pour ce qui est des autres organisateurs, comme la Banque Populaire de Lorraine-Champagne, Performance et Progrès en Lorraine, la Société Industrielle de l'Est et d'autres organisateurs de prix à la création d'entreprises, nous avons eu également accès à toutes les informations que nous avons demandées. Mais dans ces cas, nous avons pu participer à diverses étapes de l'élaboration des prix sans pouvoir, toutefois, participer aux réunions des jurys, considérées comme « secrètes ». Elles n'étaient donc ouvertes qu'aux membres « autorisés ».

Si nous avons été très bien accueillie par l'organisateur du prix de la BPLC, Etienne Mirgaine, le premier organisateur lorrain rencontré, qui n'a jamais manqué l'occasion de nous tenir informée de toutes les démarches entreprises pour le prix, nous n'avons pas pu assister aux réunions des jurys et l'objection à notre présence émanait non pas de la banque mais de la Chambre des Métiers et de la CCI qui ont chacune un représentant dans le jury, étant donné que la banque décerne des prix aux artisans et commerçants lorrains. Ces deux institutions peuvent d'ailleurs proposer des dossiers d'entreprises.

On peut donc dire que l'observation participative a été importante, mais pas totale. S'il y a eu des pressions discrètes pour promouvoir tel candidat et en faire donc d'avance un vainqueur, nous n'en savons rien. Car nous n'avons pas eu accès à ce type d'informations bien que nous ayons posé des questions sur ce point afin de tester la sincérité des organisateurs de prix. Nous avons alors constaté qu'il y eut des cas, notamment pour ce qui est de France-Cartes, où l'organisateur avait choisi d'emblée son futur lauréat, mais il se trouva que celui-ci refusa d'être lauréat. Or cette pratique est liée plutôt aux prix sans concours qu'aux prix qui mettent en place une procédure avec des critères de sélection validés par un jury.

L'attitude de grande ouverture, au moins pour l'observation du travail des jurys, de la part de Performance Lorraine est voulue et même revendiquée par cette association. Il en est de même pour le Prix Qualité Lorraine qu'organise Performance et Progrès en Lorraine qui inscrit, sur tous ses supports de communication, en guise de *base-line*, : « rejoignez le réseau de ceux qui font la qualité ». Le réseau se présente donc comme un moyen efficace pour atteindre le but désiré. Il se veut donc ouvert à tous ceux qui voudraient y participer. Et ceci les oblige à s'ouvrir à tous les participants potentiels. On pourrait dire la même chose des prix organisés dans le domaine de la communication. Ils sont très nombreux et s'appuient sur un état d'esprit qui est supposé être commun à la profession, ce qui est affirmé afin de les rendre plus efficaces. Et l'on pourrait donner d'autres exemples. Aussitôt un paradoxe apparaît. En effet, le but contredit le moyen mis en œuvre. Car ce but est de développer l'esprit de compétition, qui constitue un des fondements de la recherche de performance. Et cela implique le secret puisqu'une idée nouvelle, y compris dans le domaine de la gestion ou du management, peut devenir un avantage concurrentiel.

Maintenant, pour que l'organisateur puisse organiser le prix, il doit en avoir, une fois la question de son « institutionnalisation » réglée, l'intention, ce qui le renvoie à sa propre organisation, et surtout une « légitimité », ce qui renvoie à son image aux yeux des autres.

1.3. LES MOTIVATIONS ET LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATEUR

Quels sont les buts poursuivis par ceux qui produisent les prix ? Les motivations peuvent être conscientes, partiellement ou totalement inconscientes. Elles peuvent aussi être altruistes, mais aussi parfaitement égoïstes. Ce qui sera avoué dans les brochures de présentation des prix est ce qui est conscient et altruiste. Il n'y aura donc aucune information écrite sur les autres motivations qu'il faudra déceler à partir d'indices. Lors des échanges oraux, on constate que l'expression explicite des motivations des membres d'une organisation est souvent difficile à cerner.

1.3.1. Les motivations revendiquées

Les organisateurs souhaitent d'abord, selon leur propre discours, aider et valoriser, de manière désintéressée, les entreprises. Cela a deux sens, leur permettre tout d'abord de se moderniser et d'être plus performantes, ensuite, d'être mieux considérées par le grand public. C'est ce que montre une lecture attentive des documents produits par les organisateurs lorrains de prix. On y trouve deux buts explicitement présents :

- **aider les entreprises en augmentant leurs profits**

L'organisateur prétend que les procédures ou les pratiques dont il vérifiera la présence dans l'entreprise produisent automatiquement un meilleur fonctionnement, et cela dans toutes les entreprises sans exception. Les nouvelles procédures agiront au profit de tous, employés y compris, donc de l'entreprise en général. Le prix est alors un moyen de la performance, voir du progrès en général.

Il est très curieux de remarquer que ce discours sur la qualité peut parfois manquer lui-même de qualité. En effet, il n'est jamais validé empiriquement par une procédure de certification pourtant possible. Rien n'interdit de faire un audit avant et après la mise en place des procédures de certification afin de vérifier les effets économiques de la certification. On peut mesurer la productivité des processus, la rentabilité et la profitabilité de l'entreprise. De plus, on pourrait recommencer les mêmes mesures à moyen terme, en intégrant les externalités, de façon à prendre en compte les coûts économiques de l'excellence, dans et hors de l'entreprise. Car si des livres dénonçant la marchandisation du travail, le harcèlement moral, la fin de la valeur-travail ou prônant la paresse dans l'entreprise ont un tel succès, c'est, sans doute, par ce que le progrès économique local, dans l'entreprise, se paye aussi par des coûts, internes ou externalisés, parfois importants. Il y a aussi un progrès de l'aliénation et de l'exploitation. Ainsi la certification, régie par l'écrit, signifie aussi la formalisation pour les acteurs de l'entreprise de leurs actions. On s'arrête, comme on le faisait déjà, d'une autre manière, dans la taylorisation, sur chacune d'elles, puisqu'on souhaite, selon les prescriptions de l'ISO 9001, version 2000, qu'il y ait une réflexion et des interrogations sur des actes qui étaient jusque-là faits plutôt par l'habitude et sans introspection. Pour adopter de telles démarches, un long travail de préparation est entrepris par les dirigeants de l'entreprise afin d'augmenter leur contrôle et donc de diminuer le champ de liberté des employés dont les effets, positifs, ne sont pas perçus. Si on voulait donner une réelle qualité aux procédures quantitativement établies de la qualité, il faudrait commencer par établir de tels bilans.

- **favoriser une bonne image des entreprises**

Un autre but, présent dans les documents de communication des organisateurs, est d'assurer la « reconnaissance » des entreprises. « Reconnaître » vient du latin *recognoscere*, originellement, « retrouver, rappeler à sa mémoire ce qui a été antérieurement connu ». Aujourd'hui, ce verbe signifie tout autre chose « reconnaître comme ayant de la valeur », d'où le sens associé : « témoigner de la gratitude » (Walter, 1996 : 103-124). Selon Annabelle Klein et Philippe Marion, « reconnaître » signifie « accorder un crédit ou une

légitimité » et « se faire reconnaître » a pour sens « se faire admettre comme étant doté de valeur, [...] acquérir de la légitimité ou du prestige ». Il y a ici « cette notion de distinction qu'on retrouve dans cette reconnaissance, puis la notion d'"axe de la temporalité identitaire" qui se construit, selon les auteurs, autour des différents moments de reconnaissance : "je me fais connaître, je suis connu, je peux être reconnu (au sens de "on se souvient de moi") et je peux être reconnu (au sens de "se faire admettre comme ayant une grande valeur", "acquérir de la légitimité ou du prestige") » (Klein et Marion, 1996 : 45). Il y a donc ici, et c'est central, l'idée d'une « valorisation liée à la notion de reconnaissance » (*Ibid* : 49).

On promet donc à l'entreprise deux choses : elle sortira de l'anonymat où elle se trouve, bien plus, des groupes d'observateurs auront une image positive de l'entreprise. Trois points sont passés sous silence dans ce discours. On oublie de dire, tout d'abord, pourquoi il y a reconnaissance. Ceci vient du fait qu'on la pense comme étant « naturelle », de l'ordre des besoins. Tout homme éprouverait le désir d'être reconnu. Ce point de vue naturaliste était déjà présent dans l'échelle de la motivation associée aux noms de Maslow, et, plus tard, dans les théorisations de Herzberg. Ces hommes croient, en effet, en l'existence de « besoins » d'appartenance, d'estime, de reconnaissance et d'épanouissement qui auraient supplanté les besoins primaires, physiologiques et de sécurité, (Maslow, 1954). D'autres auteurs, comme Jean-Yves Ménard, partagent cette idée selon laquelle ce besoin aurait toujours existé. Ils refusent donc l'idée qu'il pourrait s'agir d'une construction culturelle ne pouvant apparaître que dans les sociétés individualistes ? Selon ce point de vue anhistoriciste, « par le passé, le groupe social s'autorégulait et reconnaissait à ses membres l'expertise de leur expérience qui, elle, se construisait au fil des ans et de leur réputation. Le monde du travail était peut-être plus spécifique en termes de métiers et les lois de la protection de la population, à la consommation ou à la conception, étaient inexistantes » (Ménard, 1995 : 79). Todorov fait, lui aussi, de la reconnaissance un besoin fondamental de l'être humain. Selon lui, l'homme est à la fois un objet matériel, un animal et un être humain et en cela il est, il vit et existe, mais il « ne commence à exister que par le regard d'autrui » (Todorov, 1995), ce qui est effectivement vrai, mais n'implique nullement que le regard externe soit nécessairement valorisant. Pour Hegel, dans sa dialectique du maître et de

l'esclave, c'est même l'inverse qui est vrai[132]. C'est parce qu'il est méprisé que l'esclave a la volonté de se faire reconnaître par l'ancien maître. Il se révolte et devient ainsi, d'objet qu'il était, sujet à égalité avec son ancien maître.

Il y a ensuite un second silence. On parle volontiers de « reconnaissance » sans préciser les conséquences attendues de cette reconnaissance. En effet, les termes de « valorisation » ou de « considération », ne sont pratiquement jamais présents dans les textes présentant les prix aux entreprises. On peut se demander pourquoi. Ces conséquences sont en aval de la « reconnaissance ». Mais ces termes sont surtout moins neutres que celui de « reconnaissance ». La reconnaissance peut, en effet, être neutre lorsqu'on reconnaît un fait sans le juger. Elle pourrait aussi être négative. De plus, la « valorisation » ou la « considération » sont destinées à toucher des personnes, alors que la « reconnaissance » est un terme qui peut être utilisé indifféremment pour une chose ou pour une personne. Et dans ce cas, il peut n'être question que de signaler qu'on accorde une attention à quelqu'un, qu'on l'identifie sans, pour autant, porter un jugement de valeur. Cet usage du langage est donc très important. Le public peut entendre « reconnaissance » dans ce sens neutre (« cette entreprise est importante actuellement dans le tissu économique ») tandis que le lauréat peut comprendre le même terme dans le sens de sa propre « valorisation » (« l'individu que je représente a de la valeur et il domine les autres »).

Inutile de dire que cette bisémie peut avoir un effet positif pour l'organisateur car elle peut faire que le prix peut être accepté par tous, du moment qu'existent ces interprétations contradictoires. Pour les uns, il s'agit simplement de montrer qu'on constate, à un moment donné, la qualité d'une organisation, ce qui est un jugement relatif, alors que, simultanément, pour d'autres, il s'agirait de leur montrer de la « gratitude » envers leur excellence personnelle, ce qui est un jugement absolu renforcé par l'usage d'un don matériel[133]. Cette impression est aussi renforcée par le fait que, comme les prix manquent parfois de candidats, il arrive souvent que l'organisateur soit obligé de solliciter des industriels. C'est déjà les « reconnaître » que de leur demander de participer à une telle compétition, et c'est bien comme cela qu'est comprise cette demande.

---

[132] On trouve la présentation de sa pensée sur ce point dans Hegel, 2002 : tome 1, 159-165).

[133] Le *Petit Robert* donne la définition suivante de la récompense : « bien matériel ou moral donné ou reçu pour une bonne action ou un service rendu ». Le don peut alors renforcer une illusion.

On remarque enfin un troisième silence dans la communication des organisateurs. Personne ne dit auprès de qui cette reconnaissance se fera, ce qui laissera les entreprises candidates libres d'imaginer des cibles possibles laissées volontairement dans le non-dit. Et ce sera sans doute là la véritable motivation des entreprises, plus que ce qu'elles reconnaîtront lorsqu'on les interrogera sur leurs motivations.

Ce mot de « reconnaissance » sera si bien entendu qu'il réapparaîtra lors des discours des remises des prix. Il est même repris par les lauréats, car on entend alors dire : « Ce prix représente pour nous la reconnaissance de plusieurs années de travail », ou « ce trophée est une belle reconnaissance pour une équipe compétente », etc. Ce terme de « reconnaissance » n'est pas seulement prononcé, à chaque remise des prix, par les organisateurs. On observe que ce mot réapparaîtra aussi par la suite dans les réponses obtenues lors notre enquête téléphonique. À la question posée aux lauréats : « À quoi servent les prix ? », nous entendions, dans un peu moins d'un tiers des cas, répondre : « À être reconnu » (29 %). C'était la réponse la plus souvent citée, le discours d'autolégitimation du départ se reproduisant tout au long de la chaîne.

On peut se demander ce que signifie ce discours, volontairement vague, de la reconnaissance. On peut, en effet, se demander s'il ne s'agit pas de flatter, chez le candidat, d'éventuelles demandes narcissiques qui pourraient être satisfaites par la connaissance de l'entreprise, mieux encore par sa reconnaissance d'autant plus que les deux éléments peuvent toucher des groupes de taille croissante allant des milieux professionnels au grand public. Mais on peut aussitôt se demander s'il ne s'agit pas de répondre, chez l'organisateur, à ce qu'il perçoit comme une motivation inconsciente de la part du candidat et ainsi de l'empêcher d'aller plus loin dans l'analyse de ses propres motivations ou des fonctions réelles du prix. Car, que peut bien signifier ce besoin d'être connu puis reconnu chez un chef d'entreprise, besoin qui est loin d'être partagé par tous les chefs d'entreprises (ce qui sera parfois une cause de refus de prix) ?

Bernard Lamizet, qui reprend implicitement ici des analyses de Hegel, propose une hypothèse. Il nous invite à nous interroger sur la signification de la « reconnaissance » en faisant remarquer que celle-ci n'est, en général, demandée que par celui qui a une mauvaise image de lui-même. L'esclave ne peut chercher à se faire reconnaître que par quelqu'un

qu'il valorise *a priori,* son maître. On cherche à montrer sa valeur à quelqu'un qui a déjà de la valeur. Ceci est très inquiétant pour l'auto-perception de celui qui quémande la reconnaissance. Celle-ci fut longtemps demandée à Dieu, durant cette vie ou au-delà de la mort. Or malgré le thème occidental de la « mort de Dieu » et le développement des idéaux égalitaristes, la demande de reconnaissance subsiste. Dans le *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Bernard Lamizet déclare : « Dans *La Phénoménologie de l'esprit (1807),* Hegel fait de la lutte pour la reconnaissance une dynamique essentielle de la dialectique de l'histoire. Par le travail, l'esclave parvient à lutter contre le maître et à se faire reconnaître. Les idéaux démocratiques, laïcisant la reconnaissance divine de tout homme, affirment la nécessité de la reconnaissance égale de tout citoyen, ce qu'exprime le principe des "Droits de l'homme". En fait, la méritocratie, les hiérarchies, la disparité des compétences, le renouvellement des inégalités socio-économiques, ne cessent de contredire le principe de la reconnaissance égalitaire. Ces contradictions essentielles soutiennent les revendications de toute catégorie sociale pouvant s'estimer insuffisamment reconnue dans le contexte politique ; elles légitiment des pratiques politiques cherchant à créer de nouvelles formes de reconnaissance » (Lamizet et Silem, 1997 : 440).

Cette demande de reconnaissance par des hommes rendue possible par l'égalitarisme contemporain est ce qui nie cet égalitarisme. Ne serait-ce pas là également un des paradoxes centraux des organisateurs de prix ? Pour assurer la diffusion « égalitariste » des outils de la modernisation auxquels ont « droit » désormais toutes les entreprises, on va utiliser un symbole, le nom devenu exemplaire d'une entreprise placée (au moins pour une année) au-dessus des autres.

1.3.2. Les motivations invisibles

L'organisateur peut viser deux buts dont il ne parle jamais. Il peut chercher des avantages qui existent directement pour lui-même. Il peut tout d'abord créer ses propres emplois et donner du travail au moins dans le cas des associations qui utilisent des salariés. Ensuite, on sait que les membres d'un jury peuvent se rendre dans une entreprise afin d'essayer de mesurer la performance. S'agit-il, pour eux, simplement de reconnaître

l'efficacité de procédés de production ou, au contraire, d'obtenir des informations confidentielles sur cette entreprise et, tout particulièrement, d'identifier les hommes, auteurs supposés de cette performance, afin d'en faire, éventuellement, des cibles de chasseurs de têtes ?

Il peut aussi chercher des avantages indirects tout en proposant de satisfaire d'autres demandes qui sont latentes de la part des entreprises, mais qui ne sont jamais explicitement présentes dans les discours des candidats. Deux cas sont observables. L'organisateur peut aider au développement du marché de la certification. Il peut aider les entreprises.

- **L'organisateur au service des certificateurs**

Il peut tout d'abord servir de poisson-pilote aux entreprises de certification afin de leur permettre de trouver de nouveaux clients ou, au moins, en leur faisant une publicité qui leur permettra ultérieurement d'augmenter d'abord le nombre de leurs prospects, ensuite de leurs clients. Les organisateurs ont ainsi une fonction économique directe puisqu'ils peuvent aider des sociétés de service aux entreprises. Ils contribuent à prolonger un marché mature qui, sans eux, entrerait dans une phase de déclin. D'autre part, ils permettent de lancer des marchés encore inexistants en popularisant, par exemple, les idées de « dévelopepment durable » ou de « responsabilité sociale » des pratiques qui auraient paru scandaleuses il y a encore peu de temps à la plupart des chefs d'entreprises partisans du libéralisme économique.

- **L'organisateur au service des demandes latentes des entreprises**

Les entreprises ont aussi des besoins réels quoique inavouables. Ainsi, on peut remarquer que si on a besoin de se faire reconnaître par les membres d'un groupe, c'est parce qu'on sent qu'on n'appartient pas encore à ce groupe. Il est nécessaire que l'enfant nouveau-né se fasse reconnaître par une déclaration de paternité. Il est alors intégré à une famille et il n'aura plus besoin de faire analyser ultérieurement son ADN. L'appartenance rend ensuite inutile la reconnaissance. C'est ce que déclare Bernard Lamizet dans *Le contrat anthropologique, logique de reconnaissance et logique d'appartenance*, où il définit les

deux types de liens qui existent entre les hommes et qui s'inscrivent dans deux formes de médiations. La reconnaissance est alors « un lien inscrit publiquement dans les formes sociales d'un contrat qui, énoncé dans les formes d'un acte civil, établit une relation d'appartenance dans la permanence d'une reconnaissance institutionnelle » (Lamizet, 1996 : 125). On cherche à être reconnu par ses pairs ou par le grand public parce qu'on se sent étranger. Le prix offre la possibilité d'une « naturalisation » en se proposant comme tiers qui intervient en qualité de « témoin ou de garant pour donner à ce lien la reconnaissance du corps social », (*Ibid.*).

Au-delà de l'amélioration de la seule image de l'entreprise, l'organisateur est aussi celui qui capte des demandes latentes et qui sait y répondre. Il tient alors l'état-civil pour le compte de chefs d'entreprise, en général assez jeunes, qui souhaitent être reconnus désormais par leurs pairs, mais aussi à leurs propres yeux. Si on suit sur ce point Lamizet[134], le prix constitue « une actualisation du contrat social. Par la reconnaissance, je confère au contrat social la réalité d'un événement majeur de la vie sociale : au lieu de le cantonner à l'horizon de ma citoyenneté, je l'inscris dans mes pratiques réelles de la sociabilité. [...] C'est autour de cette question de la reconnaissance que se joue, fondamentalement, l'articulation entre la dimension psychologique et psychanalytique de notre relation à l'autre et la dimension politique de notre inscription dans la sociabilité » (Lamizet, 1996 : 144). Le prix est ainsi fondateur à la fois « d'identité et de lien social » (*Ibid.*).

Cette notion de reconnaissance est donc ambiguë puisqu'elle peut être comprise de manière contradictoire (porter seulement une attention à quelque chose sans la juger ou, à l'inverse, la valoriser). Cette difficulté est au moins ressentie par les organisateurs nationaux de prix. Aussi, en 1996, le MFQ national a-t-il constitué un groupe de travail sur le thème « reconnaissance–récompense ». Et ce groupe a ensuite publié un document éponyme. On est là en face de l'autoperception des fins poursuivies par l'organisateur des prix. Selon lui, il chercherait à assurer un processus de reconnaissance. Aussitôt, les difficultés commencent : qui doit être reconnu et selon quelles procédures ? Comment mettre en œuvre les moyens (éventuellement matériels) qui aideront à la construction de la reconnaissance et sur lesquels celle-ci pourra, en retour, se fonder et s'objectiver ? Les contradictions entre les

---

[134] *Le contrat anthropologique, logique de reconnaissance et logique d'appartenance* : 123 à 144.

réponses données dans ce document produit par un groupe national et les pratiques, observées sur le terrain, de sa filiale régionale en Lorraine peuvent maintenant être présentées.

1.4. LA LÉGITIMITÉ DE L'ORGANISATEUR

Pour qu'on puisse donner un sens à la reconnaissance accordée, autre que celui de divertissement mondain, il faudra légitimer à la fois celui qui accorde le prix et le lauréat du prix. Sans cela, la construction du prix n'aura aucune valeur. Dans cette fonction de « légitimation », il y a deux aspects, que distinguent Berger et Luckmann, une dimension cognitive et une autre qui est normative. Pour que le prix ait du sens, il faut d'abord que l'organisateur soit connu, ensuite il doit être reconnu. Il doit donc doublement être objet de connaissance, en tant que tel et en tant qu'organisme sérieux, pour le public professionnel ou le grand public. Une banque peut être connue pour les multiples formes de sa communication habituelle, elle n'est pas pour autant reconnue comme organisateur de prix, surtout si ses prix ne sont décernés qu'à ses propres clients. « La légitimation, en tant que processus, est idéalement décrite comme une objectivation de "second ordre". [Elle] produit de nouvelles significations qui servent à intégrer les significations déjà existantes attachées aux processus institutionnels disparates » (Berger et Luckmann : 127). La légitimation n'est nullement nécessaire durant la première phase de l'institutionnalisation, lorsque l'organisateur met en place ses procédures de fonctionnement, mais à partir du moment où il y a transmission vers d'autres acteurs, le souci d'apparaître comme fiable doit être essentiel. Il doit donc faire lui-même l'objet d'une communication. Il faut prouver son sérieux en permanence.

C'est ainsi qu'on trouve actuellement en Lorraine des organisateurs non-légitimes aux yeux de certains chefs d'entreprise ou auprès des financeurs comme on a pu le constater. Certains lauréats ont exprimé leurs regrets à propos des prix de la Société Industrielle de l'Est. En particulier, l'un d'entre eux ne savait pas que cette Société sélectionne des lauréats qui lui sont proposés par les CCI des quatre départements lorrains et par la CRAM, sans faire appel à un jury chargé d'opérer ce choix selon des procédures contrôlées. On peut

comprendre cette méconnaissance puisque l'organisateur ne communique pas sur les critères de l'attribution de ses prix. Si, en plus, les prix ne sont pas suffisamment médiatisés, l'organisateur demeure méconnu. Le lauréat, bien que primé, peut alors exprimer des « reproches » et constater un manque de légitimité. On remarque que ce type de critique n'apparaît jamais lorsqu'il s'agit de classements et d'autres prix décernés par des grands médias nationaux comme *L'Usine Nouvelle* ou *L'Expansion.* Ces organisateurs communiquent, au moins globalement, sur leurs procédures et ils assurent une réelle reconnaissance, ce qui les légitime *ipso facto.*

Pour que le prix soit légitime, il faut aussi que les valeurs sur lesquelles il s'appuie le paraissent. Ce qui fait qu'actuellement, certains prix peinent à trouver des candidats en Lorraine[135], c'est le fait qu'ils ne paraissent plus légitimes. Et la délégitimation des valeurs entraîne celle de l'organisateur. En clair, l'organisateur ne contrôle pas complètement l'évolution de sa propre légitimité. Ou alors, il lui faut être sans cesse à l'écoute des demandes externes.

Mais pour renforcer sa légitimité, il faudra aussi prendre des mesures symboliques pour exister aux yeux des journalistes et des professionnels. Il faudra donc devenir ce que Jean-Yves Trépos (1992) nomme des « experts » et être reconnus par tous en tant que tel. On va ainsi créer un capital symbolique à son profit. En accordant ses prix et en distinguant une entreprise, l'organisateur se distingue aussi lui même et augmente peu à peu sa propre légitimité. Il s'approprie symboliquement des mérites qui viennent aussi de l'image de l'entreprise récompensée. Réciproquement, le moindre mauvais choix (une société qui fermera ou qui sera rapidement en faillite) va détruire ce capital symbolique. Il ne faudra donc pas se tromper et choisir un lauréat pour lequel on a des assurances de durée, ce qui va déterminer le choix de critères particuliers parfois sans rapport avec l'objectif du prix (être une filiale d'une multinationale puissante, ancienne et riche, avoir un chiffre d'affaires supérieur à une valeur donnée, être présent depuis très longtemps sur le territoire, être certifié, avoir déjà bénéficié d'une distinction, etc.). Il faut aussi choisir des partenaires charismatiques ou particulièrement fiables.

---

[135] Pour le prix de la qualité 2004, Performance et Progrès en Lorraine n'a reçu que huit dossiers de candidature. Pour le Grand Prix du Conseil Général en faveur de l'Artisanat, la Chambre Des Métiers de Metz en a reçu autant. Cela semble dérisoire lorsqu'on sait qu'il existe plus de 11 000 artisans sur le département mosellan !

1.5. LE TRAVAIL PROPRE DE L'ORGANISATEUR

Avant de faire appel à ses partenaires, l'organisateur a un travail propre que l'on peut décrire même si l'organisation des prix professionnels se prépare toujours dans le secret, les seules informations éventuellement livrées à la presse portant sur les bases de données utilisées et sur les méthodes mises en œuvre très généralement décrites. L'organisateur doit d'abord définir le but de son prix, choisir les critères selon lesquels seront jugées les entreprises, établir la liste de ces contraintes dans un document qui sera diffusé auprès des entreprises déjà certifiées ou qui pourraient l'être à très court terme, établir, en retour, une liste de candidats, organiser les éventuelles visites en entreprise et les séances de traitement et de synthèse des informations, faire une première proposition de classement, la discuter et finalement valider le choix des jurés, enfin organiser la cérémonie finale ou assurer, au moins, la publication des résultats. Éventuellement, une étude critique peut être entreprise par l'organisateur lui-même ou commandée à un organisme externe. Il s'agit de tenir compte des critiques formulées et des demandes de modification du prix, de ses critères et de son organisation. Pour cela, il faut établir le planning de l'année tout en préparant ce qui se passera au cours de l'année suivante.

En conséquence, créer et gérer une organisation octroyant des prix aux entreprises est une activité assez complexe et sans doute, plus que celle qui consiste à établir des normes ou à certifier des entreprises. L'établissement de normes dans le domaine de la qualité est essentiellement un travail technique même si cela suppose des arbitrages entre des propositions parfois contradictoires. Pour ce qui est du respect de l'environnement et des droits sociaux, il existe des textes qui peuvent servir de guides et on trouve aussi, au niveau international, des « points de références », des codes de conduite proposés par des multinationales ou des organisations internationales dont on peut s'inspirer. Dès qu'un organisme certificateur a atteint un certain niveau de notoriété, il ne lui est pas très difficile de trouver des entreprises désireuses de se faire certifier. En effet, pour beaucoup d'entre elles, la certification est une absolue nécessité, en aprticulier si elles veulent exporter ou lorsqu'elles veulent éviter d'être dénoncées par des ONG.

Le cas des organisateurs de prix est différent. Ils doivent non seulement gérer un grand nombre d'opérations différentes, mais ils doivent surtout trouver des partenaires financeurs

(*sponsors*), intéresser les entreprises et susciter des candidatures alors qu'elles n'ont aucune obligation à concourir. Ils doivent mettre à jour les critères de sélection ou parfois créer de nouveaux prix pour remplacer les prix plus anciens qui n'ont plus la faveur des entreprises. Ceci signifie qu'un prix ne peut jamais être institutionnalisé. Un prix ne fonctionne jamais selon un modèle, qui se reproduirait d'une année à l'autre « avec un peu d'effort et qui, *ipso facto,* est appréhendé par son auteur comme permanent, cette accoutumance impliquant ultérieurement que l'action en question peut être reproduite dans le futur de la même manière et avec la même économie d'efforts » (Berger et Luckmann, 1996 : 77). Le processus permanent de légitimation impose donc qu'il y ait sans cesse à la fois désinstitutionnalisation et réinstitutionnalisation. Il n'y a donc pas de processus d'accoutumance qui renforcerait l'institutionnalisation et les acteurs ne peuvent pas effectuer « une typification réciproque d'actions habituelles » (*Ibid.*). Faute d'habitudes, chacun reste dans l'incertitude concernant l'avenir, même immédiat. Et, pour la même raison, il n'y a pas d'histoire clairement formalisable des prix. Certes, « les institutions ont toujours une histoire dont elles sont les produits » (*Ibid.* : 79). Mais celle-ci est tellement marquée par des ruptures, des disparitions, des tentatives de reconstruction, qu'il est très difficile de faire comprendre l'histoire de l'institution des prix. Et cela présente d'autant plus de difficultés que, si on veut être clair, il faut accepter de s'éloigner, en apparence, des prix et présenter l'évolution des valeurs mises en avant par les théoriciens de la gestion. Il faut aussi que les organisateurs constituent, avec leurs partenaires, un jury, veillent à ce que chacun accepte les décisions et ensuite il leur faut solliciter, à plusieurs reprises, les médias, etc. Chaque détail compte dans une organisation de remise du prix et les erreurs ne peuvent pas être tolérées.

En conséquence, nous avons observé, en de nombreuses occasions, que les membres des organisations de prix, salariés ou bénévoles, ressentaient une fierté liée à cette diversité de tâches. Ils ont conscience d'appartenir à « une élite » dont le pouvoir (symbolique) est incontesté à leurs yeux, même si cela peut, à chaque moment être remis en jeu. Ils ont, en effet, le contrôle sur des juges qui se placent au-dessus du pouvoir entrepreneurial, qui est perçu comme étant un pouvoir réel.

- **nommer le prix**

C'est le créateur du prix qui choisit de donner au prix son nom. En général, l'organisateur est ce créateur. Mais les mécènes qui financent le prix ou les institutions qui offrent des locaux à l'organisateur ou qui contribuent d'une manière ou d'une autre ont aussi leur mot à dire. C'est ainsi qu'un prix de la Qualité peut devenir Prix de la Qualité et de l'Excellence ou qu'un ancien prix de la qualité pourrait être obligé, un jour, de s'appeler prix du développement durable.

- **choisir les critères**

En fonction de la définition accordée au prix, l'organisateur choisit ses critères. Du moins en théorie. Car on observe qu'il tient aussi compte, en fait, de l'évolution des idées dominantes, donc, en réalité, il ne choisit pas les critères. Ceci l'amène, chaque année, à introduire d'éléments nouveaux sans aucun rapport avec l'objectif apparent du prix. Il s'agit d'éviter une obsolescence progressive du prix et donc de maintenir sa légitimité.

On peut aussi constater qu'un organisateur peut être amené à changer en cours de route les critères du référentiel de son prix, car il constate, dans l'urgence, que l'environnement économique évolue ou que le nombre des candidats diminue dangereusement. Une telle pratique, si elle était connue, pourrait créer de la confusion et du scepticisme chez les journalistes. Les autres tâches de l'organisateur sont les suivantes :

- diffuser un document auprès des possibles candidats
- établir la liste des candidats
- organiser les rencontres des jurés
- établir un classement et le valider
- organiser la cérémonie « finale » dont les tâches sont très nombreuses, etc.

2. Les trois groupes de partenaires des organisateurs

L'organisateur n'agit jamais seul sauf s'il s'agit de prix « coups de cœur » donné par une entité qui utilise alors ses propres bases de données pour ne récompenser finalement qu'un de ses clients. Pour pouvoir fonctionner, un prix a besoin de partenaires, ce sont des acteurs institutionnels du secteur public ou privé, qui se constituent autour de l'organisateur du prix afin de lui apporter un soutien financier, logistique, symbolique, ou les trois à la fois. Le plus souvent, un représentant de ces partenaires fera partie du jury et, s'il ne s'agit pas de concours, proposera des dossiers d'entreprises.

Les exemples les plus courants sont constitués d'institutions comme les CCI, les Conseils Régionaux, Conseils Généraux, certains médias, des établissements financiers et des entreprises privées qui sont jugées comme étant nécessaires pour ce partenariat. Il faudrait alors se demander quel est l'intérêt de ces institutions qui vont, en réalité, financer ou médiatiser les prix sans en contrôler tout le processus de fabrication. Il y a des risques à mettre en avant telle ou telle entreprise au détriment d'autres entreprises car il n'existe pas qu'un seul client, par exemple pour un journal. Il y a aussi le risque d'être de plus en plus sollicité. Cela peut conduire ces institutions à créer elles-mêmes leurs propres prix. Il convient donc de repérer ses partenaires avant de pouvoir les analyser et comprendre leur participation dans la production du prix.

2.1. LES PROFESSIONNELS ORIGINAIRES DES MILIEUX INDUSTRIELS

Il y a, tout d'abord, des professionnels. Ceux-ci sont de deux sortes. Il y a les membres des organismes certificateurs dont le métier est d'introduire les normes dans les entreprises avant de vérifier que la normalisation a correctement été faite. Ce sont des professionnels particulièrement recherchés par les organisateurs de prix en raison de leurs compétences.

Il y a ensuite des professionnels, en activité ou en retraite, liés à l'entreprise, mais sans lien direct avec la certification. Ceux-ci ne sont pas recrutés nécessairement pour leurs

compétences, comme les précédents. Ils sont présents dans les institutions parce qu'ils appartiennent à des réseaux d'influence ou de pouvoir.

2.2. LES REPRÉSENTANTS DES ORGANES POLITIQUES, NATIONAUX OU RÉGIONAUX, ET DES COLLECTIVITES LOCALES

Le deuxième groupe d'acteurs est constitué d'hommes politiques, les fonctionnaires représentants des administrations centrales ou décentralisées en relation avec les entreprises, ou des banquiers, des assureurs ou représentants d'entreprises privées. Ils sont présents dans les prix non nécessairement pour leurs compétences, mais parce qu'on attend d'eux une légitimation ou des subventions.

2.3. LES JOURNALISTES

Pour échapper au refus des organes de presse de médiatiser les prix, les organisateurs de prix, s'ils n'appartiennent pas eux-mêmes à des organes de presse, sont très souvent tentés de mettre parmi leurs principaux partenaires, comme le montre l'examen des logos dans les documents de présentation des prix, des organes de presse. Mais ils sont aussi tentés d'aller plus loin et d'impliquer les journalistes dans les procédures de choix des lauréats. Les journalistes ne sont plus utilisés comme favorisant la médiatisation. Car ils vont intervenir dans la médiation productrice du prix. Cela garantit, le plus souvent dans au moins un des grands journaux régionaux, une présentation du prix et, peut-être, de la cérémonie finale.

Voilà identifiés les trois principaux partenaires possibles des organisateurs de prix dans la phase de sélection. Chaque acteur, à l'intérieur de ce « groupe de référence » (Berger et Luckmann, 1996 : 109), qui n'est pas un groupe permanent, mais seulement de circonstance, donc dans ce « groupe social nommé » (Trépos, 1992 : 10), aura un rôle effectif et/ou symbolique, selon le domaine de sa compétence. Reste à savoir ce que fera précisément chacun d'eux et quelles sont ses motivations.

Chapitre 2

Jury et jurés Professionnels et non-professionnels

1. Pourquoi un jury distinct de l'organisateur ?

Pour beaucoup de personnes, organisateurs et jury, lorsque ce dernier existe, se confondent. On peut même croire, dans beaucoup de cas, qu'il n'y a pas de jury et que l'organisateur accomplit seul toutes les tâches préalables. C'est parfois vrai, mais pas toujours. Avec le jury, on est donc maintenant face à un acteur collectif méconnu, voire invisible, ce qui ne sera pas sans influence sur sa légitimation, à la fois très forte aux yeux de certains et à ses propres yeux, et très faible, voire nulle, pour d'autres, en particulier pour ceux qui en ignorent l'existence. Cependant, le rôle joué par l'organisateur et les jurés n'étant pas le même, dans un cas, il s'agit de la coordination d'une tâche et, dans l'autre, de l'exercice de « l'expertise », nous consacrerons à la question du choix et de la légitimation du jury une analyse spécifique avant d'examiner, par la suite, son travail effectif.

On peut commencer par rappeler qu'on peut avoir des prix sans jury. C'est le cas de certains prix qui peuvent être décernés de manière intuitive par un patron charismatique, avec ou sans le conseil de son entourage, ou par des hommes qui pensent ainsi faire oeuvre utile en valorisant un jeune collègue sans lui demander préalablement d'être candidat. Comme il n'y a pas de jugement motivé, il n'est pas besoin de recourir à des juges.

1.1 LES PRIX SANS JURY

1.1.1 Un cas atypique : le prix de la Société industrielle de l'Est

Lors de notre enquête téléphonique, Hervé De Buyer, dirigeant de la société De Buyer, entreprise familiale créée en 1830 dans les Vosges, spécialisée dans la fabrication d'ustensiles de cuisine métalliques pour professionnels, une entreprise de 120 personnes, nous a parlé d'un prix qui lui avait été décerné par la Société Industrielle de l'Est. Il nous a semblé quelque peu embarrassé : « J'ai reçu le prix de la Société Industrielle de l'Est en octobre 2001 pour la qualité, je ne sais pas si ce prix a de la valeur. Je ne sais pas ce qu'est la Société Industrielle de l'Est, et je ne sais pas sur quels critères mon entreprise a été sélectionnée », nous a-t-il déclaré le 29 janvier 2002. Hervé De Buyer a ajouté que le nom

de son entreprise a été, certes, cité dans un article publié par *Le Républicain Lorrain*, mais la médiatisation du prix fut, selon lui, très insuffisante.

Le prix en question est effectivement décerné par la SIE, comme nous l'avons signalé. Ce prix particulier a été créé en 1961. Il ne se réfère pas à la qualité comme on l'entend aujourd'hui, mais à une impression générale (« telle entreprise est de qualité »). En conséquence, ce prix n'a jamais eu de véritable jury. Les « dossiers » des entreprises qui paraissent « performantes » sont proposés par les CCI de Lorraine et la caisse régionale d'assurance maladie (CRAM). Puis le responsable du prix, aujourd'hui Yvon Fabert, un bénévole en retraite, trie lui-même les dossiers. Il présente ensuite sa sélection lors d'une réunion de Conseil d'administration de l'association, et on entérine en général le choix qui a été fait. Il n'existe pas de critères de sélection au départ pour les CCI et la CRAM, libres de proposer n'importe quel nom d'entreprise. Ce sont toutefois des professionnels, donc des personnes qui, par leurs métiers, sont spécialisées, qui jugent et font le premier tri. À titre d'exemple, le responsable de l'environnement technologique de l'entreprise à la CCI de Meurthe-et-Moselle, Alain Even, doit proposer une ou plusieurs entreprises dans le secteur dont il a la charge. Il le fait donc pour le prix à l'environnement et il en est de même pour les autres prix de la SIE, notamment pour le prix pour la sécurité dont le dossier est proposé par un ingénieur de la CRAM qui connaît bien l'entreprise et qui peut la repérer si elle s'est distinguée par de bons résultats en matière de sécurité du travail.

On constate cependant aujourd'hui que la situation est plus complexe qu'il n'y paraît et que la conception qualitative de la qualité est « contaminée » par la conception quantitative qui s'est développée récemment. En effet, les responsables de ce prix sont tentés de sélectionner, tout comme les autres organisateurs, des entreprises certifiées. Ce comportement est à la fois rationnel et irrationnel, car son objectif est de se prémunir et de multiplier les assurances, sans toutefois vérifier soi-même leurs valeurs. On ne peut donc pas classer les prix en totalement intuitifs et totalement contrôlés. Il y a une part de contrôle rationnel dans les prix intuitifs et les prix rationnels peuvent être, plus ou moins fortement marqués par des pratiques irrationnelles. On est dans un continuum et non dans une typologie tranchée. Toujours est-il que la Société Industrielle de l'Est, en raison de ces pratiques, même si elle a, dans certains cas, une image sympathique du fait de son

ancienneté, est considérée comme « vieillotte» par de nombreux industriels que nous avons interrogés. Elle a donc beaucoup de mal à séduire les médias qui font un service minimal pour ses cérémonies où sont mêlées médailles du travail et prix aux entreprises et à la recherche. Mais cet organisateur se soucie peu de la médiatisation et de la légitimation des prix qu'il décerne et même certains autres organisateurs ignorent son existence.

1.2 LES PRIX AVEC JURY

Un jury sera constitué, en majorité, de professionnels (ou anciens professionnels), experts reconnus ou autoproclamés, parfois aussi, mais en minorité, de non-experts, appartenant à un domaine d'activité reconnu comme utile à l'organisateur, et pas forcément au prix en tant que tel. Ils agissent tous au nom de l'institution organisatrice du prix et « tombent d'accord pour définir une forme sociale » (Trépos : 15).

Il existe, pour chaque prix, un jury spécifique, qu'il soit seulement « nominateur » ou « évaluateur ». Chefs d'entreprise, responsables qualité, institutionnels, politiques, hommes de presse sont donc invités à décider du futur lauréat et selon des critères prédéfinis.

Pourquoi l'organisateur fait-il appel à un jury ? Il ne s'agit nullement, pour le moment, de prévenir des attaques ultérieures de la part de candidats déçus par exemple. En effet, contrairement aux autres prix, notamment ceux décernés dans les domaines littéraire, scientifique, sportif ou cinématographique, les prix aux entreprises lorraines ne font généralement l'objet d'aucune contestation. Et cela, ni de la part de ceux qui ne les reçoivent pas, ni de la part des médias, qui préfèrent se désintéresser de la question et faire volontairement silence. En évitant parfois de relayer ces événements, ils évitent de recevoir des critiques qui pourraient leur être ultérieurement dommageables, particulièrement en raison d'une baisse de dépenses publicitaires. Il y a donc une autre raison à ce recours à des juges indépendants.

L'organisateur n'est pas toujours un industriel et il connaît parfois mal les problèmes quotidiens des entreprises. Il préfère donc s'en remettre, pour assurer ensuite la légitimité des décisions prises, à des personnes ayant, au moins pour certaines d'entre elles, de réelles

UNIVERSITE DE METZ
S. C. D.

compétences en matière de certification ou ayant des connaissances techniques pointues dans certains domaines[136]. Il existe ainsi des personnes capables d'estimer très rapidement des processus de production ou de faire des prélèvements dans l'environnement de l'entreprise pour calculer des taux de pollution. Elles peuvent même avoir déjà été appelées comme expertes par des certificateurs dans le domaine de la qualité ou de l'environnement. On ne peut donc pas contester leurs jugements dont le fondement, parce qu'il est technique ou complexe, échappe à l'organisateur. Les procédures mises en place par ces personnes sont celles de la certification de la qualité[137] ou du respect de l'environnement ou, au moins, elles s'en inspirent. Ainsi le prix pourra-t-il présenter toutes les garanties que l'on peut souhaiter.

En agissant ainsi, les organisateurs reproduisent le fonctionnement qui existe dans la certification. Les organisations internationales de certification, comme ISO, ne certifient pas elles-mêmes directement les entreprises. Cette mission est confiée à des cabinets indépendants, ce qui cautionne davantage leur crédibilité. L'accréditation accordée par ISO aux accréditateurs concerne les organismes nationaux, chargés eux-mêmes d'exercer un contrôle sur les activités des multiples organismes de certification des systèmes de management de la qualité (dans le cadre de l'ISO 9000) ou de management environnemental (dans le cadre de l'ISO 14000). Les organisations internationales de certification dans le domaine social procèdent de façon analogue, en donnant, elles aussi, des accréditations à des organismes spécialisés, notamment dans le domaine de l'audit social ou de la notation.

Toutefois, dans le domaine de la certification sociale, n'importe qui peut être institué expert et, dans ce cas, les modalités d'octroi des prix soulèvent de réels problèmes, tout simplement parce qu'il n'existe pas d'experts unanimement reconnus et donc indiscutablement légitimes. L'audit social, qui n'existe que depuis quelques années, soulève de nombreux problèmes. Il est cependant pratiqué, le plus souvent, par des multinationales qui craignent d'être dénoncées par des ONG. Le même désir commence à paraître, pour les

---

[136] Les dossiers de candidature pour le Grand prix du conseil général en faveur de l'artisanat doit comporter les deux derniers bilans de l'entreprise. Parmi le jury constitué d'institutionnels, la présence d'Etienne Mirgaine de la Banque Populaire de Lorraine-Champagne est appréciée pour donner la bonne interprétation de ces bilans.

[137] C'est le cas des normes ISO 14000 pour lesquelles les procédures sont analogues à celles de l'ISO 9000. Il s'agit de procédures relativement anciennes et assez bien éprouvées. Actuellement, il n'y a que la norme ISO 14001 ; les termes ISO 14000 et ISO 14001 sont donc synonymes.

mêmes raisons chez des grands distributeurs soucieux, par exemple, de ne pas apparaître comme exploitant des enfants du tiers-monde. On sait que ces audits de certification sociale sont souvent contestés. On sait qu'il est, le plus souvent, réalisé chez le producteur final et non chez ses fournisseurs. Ceux-ci, surtout s'ils ont plusieurs autres clients, peuvent refuser de recevoir l'auditeur. Toutefois, ces fournisseurs ne tiennent pas, généralement, à perdre leurs clients et ils vont accepter ces nouveaux audits. Mais alors, tout va être fait pour tromper l'auditeur qui, le plus souvent, n'a guère que deux jours pour effectuer l'audit. Il peut d'autre part, être assez facilement manipulé, les entreprises « inspectées » n'hésitant pas parfois à monter une véritable mise en scène ou à menacer le personnel, qui ne donnerait pas les « bonnes réponses »[138]. Dans ce domaine où la certification est très difficile, il est difficile de trouver des experts crédibles, acceptés par tous et donc légitimes.

2. La formation du jury : rôles effectifs et rôles symboliques

Faire partie d'un jury est une fonction recherchée par beaucoup de personnes. C'est particulièrement le cas dans le monde de la communication qui est très ouvert aux distinctions. Le publicitaire, patron d'agence par exemple, a tout intérêt à faire partie des divers jurys de prix. En effet, le rôle d'un bon manager d'agence est de développer son agence tout en donnant la meilleure image de l'entreprise. Faire partie de jurys est, avant tout, une démarche stratégique permettant aussi de trouver des clients. Cela peut aussi créer un cercle « vertueux », comme le reconnaît le chef d'une agence de publicité parisienne: « Plus on est reconnu, plus on peut faire partie d'un jury, plus on peut influencer pour avoir des prix, plus on a des prix, plus sa propre agence est reconnue, et nous aussi, en tant que patron d'agence ou créatif ».

Dans le cas des prix aux entreprises, le jury est, avant tout, un monde de pairs, appartenant à un ensemble relativement clos et la même personne peut faire partie du jury de

[138] Comme le souligne G. Duval, « les audits sont rarement inopinés, il est fréquent dans des pays autoritaires comme la Chine, que les entreprises renvoient les salariés de moins de 16 ans à la maison, le jour de l'audit, équipent le salarié de deux cartes de pointage pour masquer les heures supplémentaires excessives » (Duval, 2002 : 47).

plusieurs prix, même si ces prix sont plutôt « concurrents ». Alain Even, de la CCI de Meurthe-et-Moselle est sollicité, en tant que juré par Performance Lorraine, et par la Société Industrielle de l'Est qui lui demande de fournir des dossiers d'entreprises « performantes », etc. Il en est de même pour les représentants du Conseil Régional de Lorraine, de l'Anvar et d'autres institutions. Des réseaux apparaissent avec des personnages pivots qui pourront rendre des services.

Les prix donnent ainsi des avantages symboliques à ceux qui en composent les jurys, qu'ils soient ou non experts.

2.1. LE DEVENIR EXPERT

Les jurés sont des personnes qui se croient ou que l'on proclame « expertes » ou qui le sont devenues aux yeux des autres à la suite d'un processus que Jean-Yves Trépos appelle le « devenir expert ». Ce sociologue se demande en effet, de manière générale : « Qui a compétence pour parler de la compétence et pour l'évaluer ? Tout le monde assurément. [...] Mais en même temps, cette interrogation prouve assez que les signes de la compétence sont loin d'être clairs » (Trépos, 1992 : 7). Cette question est parfaitement transposable aux jurys des prix car on peut aussi se demander qui a la compétence pour évaluer la performance ou l'excellence d'une entreprise quelle que soit son secteur d'activité. Le juré est celui qui devra, en principe, assurer cette fonction qui le constituera « expert ». Car on constate aussitôt, que, le plus souvent, il n'avait pas, antérieurement, ce statut dont ne disposent que les professionnels de la certification.

Le juré va donc « devenir expert » sans l'avoir été antérieurement, ce qui soulève quelques difficultés. Un chef d'entreprise spécialisé dans un domaine donné pourrait, effectivement, s'interroger sur les capacités que peut avoir l'expert de le juger alors qu'il n'a jamais eu de responsabilités à la tête d'une entreprise ou lorsqu'il vient d'un autre secteur d'activité. On a donc des « experts » qui, pour la plupart, n'ont jamais été formés à leur fonction ou l'ont été durant leur vie professionnelle présente ou antérieure mais dans un tout autre environnement. C'est pour cette raison que l'expression de « devenir expert » a la

préférence de Jean-Yves Trépos sur le mot de « formation » à l'expertise. L'expression renvoie à quelque chose « d'un peu moins réglé qu'il n'est d'usage dans d'autres aspects du travail, tout en marquant qu'il s'agit bien d'un processus et non d'un état permanent » (Ibid., 1996 : 9). « Ce processus n'est qu'une position (et non une profession) dont l'expérience, à chaque fois renouvelée, se construit en cours de route » (*Ibid.* : 4). Les membres du jury sont donc des personnes qui deviennent expertes par l'expertise sans jamais avoir été précédemment expertes. Cela peut rendre, aux yeux de certains, l'expertise problématique.

Qui sont donc ces acteurs, comment sont-ils choisis et en quoi consiste leur rôle ?

On les choisit tout d'abord de façon à éviter des critiques ultérieures. C'est la raison pour laquelle on les sélectionnera parmi des pairs, ou au moins parmi des professionnels ayant, de préférence, un rapport assez direct avec le type d'entreprise jugé ou, si c'est possible, avec les valeurs promues par le prix. La Banque Populaire de Lorraine-Champagne, par exemple, choisira des partenaires institutionnels, notamment de la CCI et de la Chambre des Métiers afin de valoriser les commerçants et artisans lorrains, clientes ou non de l'établissement bancaire. L'organisateur d'un prix de la qualité va choisir une majorité de qualiticiens et de chefs d'entreprise, recrutés parmi les entreprises antérieurement lauréates du prix. Mais un prix à la création d'entreprise ne peut procéder ainsi. Il va devoir impérativement faire appel, de manière majoritaire, à des personnes ayant plusieurs compétences entrepreneuriales, faute de quoi la décision pourrait être remise en cause.

Ensuite, l'organisateur choisit ses experts en fonction de leur réputation antérieure propre, s'ils s'agit d'experts recrutés pour leurs compétences, ou de la qualité des secteurs économiques et sociaux qu'ils représentent lorsqu'il s'agit de personnes non véritablement compétentes, mais représentant les éléments du réseau qui permet à l'organisateur de faire fonctionner l'institution qui décerne le prix. À l'instar du manager, l'organisateur doit avoir un « tissu relationnel » (Trépos, 1996 : 81), solide et, si possible, une bonne « caution étatique » (Ibid : 83). Car cela lui sera très utile en cas de crise comme cela est le cas avec l'exemple de l'association Performance Lorraine, lorsque son prix a perdu sa légitimité, lorsqu'il s'est déconstruit et qu'il est entré en phase de « désinstitutionnalisation ». Cela est également le cas de la Banque Populaire de Lorraine-Champagne lorsqu'elle sollicite la

Chambre des Métiers ou la CCI pour présenter des dossiers d'entreprises, dans les secteurs de l'artisanat et du commerce, et faire partie du jury.

On constate immédiatement que le seul fait de donner le statut d'expert peut avoir une influence sur les relations qui vont se nouer entre l'organisateur et les personnes auxquelles il fait appel pour le processus de sélection. Ce statut valorise aussitôt ceux qui ont été choisis et ainsi nommés. Ils ne peuvent pas être, avec une telle nomination, de simples « employés » de l'organisateur. Comme le soulignent Bourcier et Palobart, la reconnaissance touche tout autant celui que la dispense par la déclaration qu'il fait que celui qui la reçoit. « Dans tous les cas, il y aura constat et déclarations » (Bourcier et Palobart, 1997 : 23). L'organisateur nomme des experts, et il modifie leur position par cette nomination même, mais il se valorise aussi lui-même par les experts qu'il nomme, bénéficiant en retour de leur prestige accru. Et le même phénomène se reproduira lorsque ces experts, à leur tour, par une déclaration solennelle, institueront un candidat lauréat. Il y a donc un double bénéfice attendu par l'expert, *ex-post* et *ex-ante*. La seule participation au jury, donc sa seule présence, indépendamment des actes qui seront éventuellement les siens dans ce groupe, lui apportent une double gratification. C'est ce qui pourra expliquer la venue dans les jurys d'experts justement non-experts, c'est-à-dire partiellement ou totalement incompétents en matière de gestion des entreprises. Ils participent cependant à un échange social qui augmente leur statut, ce qui permet aussi de constituer des réseaux qui seront ultérieurement utilisés. On voit bien fonctionner le principe de téléologie du constructivisme dans ces exemples.

L'organisateur, avant toute chose, donne aux jurés un pouvoir, ce qui va se manifester par une importance réelle de ce corps d'experts qui peut rapidement s'accroître et même limiter le pouvoir de l'organisateur, voire empiéter sur ses capacités de décisions. Ainsi une opération essentielle comme celle du choix initial des dossiers, parmi lesquels sera ensuite « choisi » le lauréat peut ne plus dépendre de l'organisateur selon les critères apparemment objectifs qu'il impose aux jurés. En effet, les experts, devenus importants, peuvent présenter leurs propres « poulains » et ainsi favoriser certains dossiers, ce qui relativise considérablement les critères apparemment rationnels qui sont initialement mis en avant dans le prix.

Pour ne citer que quelques exemples, nous évoquerons l'association Performance Lorraine où les membres du jury (professionnels ou anciens professionnels : un représentant de plusieurs organismes lorrains : la CCI de Meurthe-et-Moselle, l'ANVAR, Apeilor, la CRCI, la ville de Nancy, le Crédit Agricole, le Club de la Presse de Nancy, le Capem etc.) pouvaient tous proposer des dossiers d'entreprises qui méritent, à leurs yeux, d'être primées. Cette association n'organise plus des prix depuis juillet 2003, faute de financements. Toutefois, le fait que les entreprises primées étaient parfois clientes de l'ILP, n'a pas été sans poser des problèmes, même si l'organisateur le faisait de manière spontanée et le communiquait ouvertement. Ainsi, pouvait-on lire dans le communiqué de presse d'un prix trimestriel : « L'ILP qui détient 6,5% du capital de Dupont Médical est intervenu à trois reprises dans cette société. Les différentes opérations réalisées sont très significatives quant à la vocation d'accompagnement des PMI en Lorraine par l'ILP... ». Le texte de ce communiqué pouvait être lu davantage comme étant une auto-promotion pour l'organisateur que pour le lauréat, et des réactions hostiles à ce fonctionnement, de la part de financeurs ou de journalistes, peuvent se justifier.

C'est aussi le cas pour la Société Industrielle de l'Est, mais ici, il n'y a pas, à proprement parler de jurés du prix puisqu'on est devant le cas d'un organisateur-juré. Certes, il s'appuie sur le travail préalable d'« experts » qui sont chargés du travail de sélection puisque les dossiers des entreprises sont proposés par les CCI, la CRAM et l'université pour ceux de la recherche. C'est aussi le cas de la Banque Populaire de Lorraine-Champagne. Cette banque demande à ses directeurs d'agences, de proposer les dossiers de leurs meilleurs clients afin de leur décerner des Trophées (il est, toutefois, permis aux autres « candidats » de retirer un dossier à la banque ou sur le site inernet), et d'autres dossiers sont proposés par la CCI de Moselle et la Chambre des métiers. Il y a donc un réel pouvoir de ces « experts » qui peut même se substituer en partie à celui de l'organisateur, ce dernier pouvant être, à la limite, absent dans cette phase décisive.

Il est une autre raison qui peut expliquer ce fait. La plupart des prix sont organisés par des bénévoles, qui sont des professionnels en activité ou des ex-professionnels en retraite. Rares sont les organismes qui disposent de salariés. Pour les intervenants dans les processus

de sélection, le prix représente à la fois une occupation gratifiante et une charge supplémentaire de travail.

2.2 LES NON EXPERTS

La présence de « non-experts » n'est pas un handicap dans un jury dit d'experts du moment que les personnes reconnues comme compétentes sont majoritaires. Personne, faute d'information sur la composition réelle des jurys, ne relèvera la présence de jurés qui peuvent, dans les faits, se révéler comme étant des « poids morts » puisque leurs jugements peuvent n'avoir guère d'intérêt. Ils jouent cependant un rôle essentiel car ils ont les moyens, en contrôlant, de manière monopolistique, les ressources financières de l'organisateur, de juger les juges que sont les « experts ». Ils peuvent alors, par leur expertise trouver que les, experts ne sont plus des experts, qu'ils sont devenus illégitimes et qu'il convient donc de les remplacer par d'autres experts ouverts à des valeurs nouvelles. C'est ce qui est effectivement arrivé tout récemment à un des prix lorrains.

2.2.1 Les politiques

Les jurys des prix comprennent des fonctionnaires, toujours liés à des administrations à finalité économique ou à la valorisation de la recherche, mais aussi, parfois, des représentants de collectivités locales. On peut se demander ce que signifie une telle présence. L'organisateur du prix doit fidéliser ses mécènes et les impliquer. Car il n'a pas d'autres sources de financement pour le prix. Celui-ci cache une intervention de l'État ou des collectivités locales dans la vie des entreprises. La présence de fonctionnaires et de politiques dans les organisations de prix interdit à ce genre d'idéologie de se développer. On peut alors emprunter une institution aux États-Unis, l'implanter en France sans risquer de voir se développer les idéologies qui lui sont associées au-delà de l'Atlantique.

2.2.2 Les représentants de la presse

Le premier jury *L'Oscar Mirabelle*, n'a été composé que de journalistes et il est né au sein du Club de la Presse de Nancy. Aujourd'hui, des revues nationales spécialisées dans les affaires décernent des prix. Elles agissent au moins en tant qu'organisatrices car elles délèguent souvent le choix à des cabinets spécialisés. Mais les journalistes sont aussi présents dans des jurys comme on trouve des journaux partenaires d'organisateurs de prix. Stéphane Getto, un journaliste économique mosellan, a fait partie du Conseil d'Administration et du jury Performance Lorraine par exemple. De même, la majorité des prix à la création d'entreprise en Lorraine ont un journal régional comme partenaire : *L'Est Républicain* est partenaire pour 3i Lorraine, L'Idil, *Le Républicain Lorrain* l'est pour Lorraine Entreprendre ou Synergie, etc. *A priori*, cette présence pourrait paraître curieuse. Que le journaliste soit invité à diffuser l'information sur la cérémonie de remise des prix, on le comprend. Mais qu'il soit présent au cours de la phase antérieure, cela demande à être expliqué. Quel rôle joue la presse à l'occasion de la préparation de la décision ?

Il s'agit de répondre à des remarques souvent faites par les journalistes aux organisateurs de prix. Les journalistes arguent souvent de l'ignorance où ils sont des procédures initiales suivies par les organisateurs pour refuser la médiatisation une fois le prix décerné. En invitant les journalistes à participer, même en tant que témoins muets, à ces procédures, on peut espérer par la suite une bonne médiatisation. On obtient aussi de l'organe de presse que ce journaliste devienne un des partenaires de l'organisateur, ce qui permettra de faire passer plusieurs messages visant à renforcer la légitimation de l'organisateur et de satisfaire le lauréat.

2.3 RENDRE COHÉRENT UN GROUPE INCOHÉRENT

Le jury comprend des chefs d'entreprise, d'origine diverses et de secteurs divers, et des employés du secteur public et privé. Pour le prix de la qualité, il est composé, le plus souvent, de qualiticiens d'entreprise ou d'organismes certificateurs. Il y a là une première hétérogénéité au sein même du groupe des experts. Il y en a une deuxième avec la présence

des représentants des organes politiques financeurs et parfois avec les journalistes, tous présents à contre-emploi.

Le rôle de l'organisateur sera de faire cohabiter ces personnes afin qu'elles puissent participer ensemble au processus de choix du futur lauréat. Pour y réussir, il sera donc tenté de survaloriser les personnes qui lui sont imposées ou qu'il a choisies. En créant une conscience forte de l'excellence, liée au statut tout nouveau d'expert, il supprime de fait l'esprit critique et donc des contestations internes qui pourraient être préjudiciables au travail du groupe provisoirement créé.

Lors des réunions de jury Performance Lorraine auxquelles nous savons assisté, il a toujours régné une bonne ambiance où les échanges se sont toujours déroulés dans la courtoisie et le respect, même si certains membres s'opposaient à ce qu'une entreprise soit primée, les autres membres respectaient la décision et l'entreprise en question devenait hors circuit. Il fallait donc, pour qu'une entreprise soit sélectionnée, que le jury soit d'accord à l'unanimité.

2.4 SELON QUELS CRITÈRES JUGERA-T-ON ULTÉRIEUREMENT ?

C'est l'organisateur qui définit initialement les critères du prix. On observe toutefois, avant même d'observer les processus de création de la décision, que les critères avoués ne sont pas les seuls qui seront utilisés, qu'il y ait ou non accord entre l'organisateur et les jurés sur ce point.

2.4.1 Les critères explicites

Les critères explicites sont les critères fournis par l'organisateur, ils viennent généralement des critères (référentiels) utilisés par les certificateurs qu'ils ont eux-mêmes empruntés aux organismes internationaux ou étrangers qui les ont initialement élaborés. Il peut également s'agir d'éléments quantitatifs liés au chiffre d'affaires ou au bilan de l'entreprise, volume à l'exportation, etc.

2.4.2 Les critères implicites

Cependant, les jurys n'utilisent pas tels quels les critères de l'organisateur. Ils y ajoutent toute une série de critères implicites. En Lorraine, ces critères, variables selon les organisateurs, peuvent s'entendre comme suit :

- Ne peut faire l'objet d'un prix qu'une entreprise qui a déjà été certifiée en matière de qualité et cela quel que soit le thème du prix, donc y compris les prix qui n'ont aucun rapport avec la qualité.

- Toutefois, le fait qu'une entreprise ait été certifiée ne suffit pas, la cause essentielle du choix sera la personnalité du manager ou du moins la réputation qui lui est faite.

Le prix n'est pas seulement, en général, la rencontre d'un organisateur et de jurés. C'est aussi la confrontation de ces deux groupes de personnes avec un troisième groupe, celui des candidats, groupe qu'il faudra fabriquer à partir de l'ensemble des candidats potentiels où apparaîtra donc le groupe des non-candidats.

Chapitre 3

Candidats et non-candidats

Pour que le prix existe, il faut que l'organisateur arrive à convaincre des entreprises à devenir candidates, ce qui n'est pas toujours très simple. Pour le faire, il doit déceler les demandes des entreprises et les mettre en avant que les entreprises puissent se convaincre elles-mêmes de l'utilité des prix. Comment se fait cette opération ?

1. Les candidats

1.1 À QUI S'ADRESSE L'ORGANISATEUR ?

En principe, la reconnaissance par un prix peut être proposée à des entreprises, en bonne santé financière, très diverses, sans considération de leur secteur d'activité. Ce n'est pas exactement le cas. On ne proposera pas à une société de vente d'armes ou à des entreprises favorisant les rencontres sexuelles de participer à des prix. Elles sont d'emblée éliminées car elles pourraient délégitimer l'organisateur. Il y a donc bien des critères moraux dans le choix des candidats. Cependant, il y a une grande diversité d'entreprises approchées et nous avons pu le constater dans le cadre de ce travail. Tous les secteurs d'activité, du moins s'il s'agit de PMI ou de PME, sont concernés par les prix et une distinction peut intervenir dans les différentes phases de l'existence d'une organisation afin de récompenser certains aspects de son mode de fonctionnement, croissance de son chiffre d'affaires, mise en place d'une politique de qualité, recherche de l'innovation, respect de l'environnement, amélioration de la production, performance à l'exportation, valeur de ses produits, performance globale ou parfois même individuelle, avec, bien souvent, un cumul, plus ou moins arbitraire, de ces performances dans ce qui est appelé « un bon dossier » et qui peut donner lieu à un prix « coup de cœur ».

Mais avant tout, l'organisateur doit sélectionner son interlocuteur. Cette remarque est importante. Elle signifie qu'en réalité, il n'y a jamais de candidats aux prix. En effet, dans ce terme, s'inscrit la prise de décision de celui qui va présenter sa candidature, qui va « candidater ». Il s'agirait donc d'un *manager* qui oriente spontanément ses choix vers une organisation de prix et qui décide de concourir. Ce n'est pas ainsi que les choses se passent et le candidat est rarement un acteur qui sollicite de pouvoir participer au prix. Il est plutôt

approché par l'organisateur, ce qui renverse la relation et c'est ce qui permet, dans les faits, à l'organisateur de choisir ses candidats.

Ce n'est donc qu'après un premier choix opéré par l'organisateur qu'il y aura un second choix fait par les personnes sollicitées. Car l'acceptation est nécessaire de la part des candidats. Il faudra donc réussir à convaincre. Mais qui convaincre ? La question paraît simple. Elle en cache une autre. Le prix s'adressera-t-il à un homme ou à une institution ?

1.1.1 Le prix récompense actuellement un homme, on s'adresse donc à un homme

Mais qui va-t-on reconnaître ? Une entité ou une personne ? Le terme de « reconnaissance » a-t-il d'ailleurs le même sens dans les deux cas ? S'il s'agit d'une personne, Erving Goffmann[139] affirme que toute personne possédant certaines caractéristiques sociales est moralement en droit d'attendre qu'on l'estime et, d'autre part, si quelqu'un prétend avoir certaines caractéristiques sociales, on attend de lui qu'il soit réellement ce qu'il prétend être. Ces attentes ne peuvent jouer dans le cas d'une organisation. L'institution n'est que ce qu'elle est et ce n'est que fictivement qu'elle est une « personne » morale.

Il y a donc un écart qui s'accroît sans cesse aujourd'hui entre la pratique des prix et la réalité sociale. Cette pratique correspond à une vision individualiste de l'entreprise alors que la réalité est très différente, ce dont prend acte la théorie économique qui propose des visions de plus en plus holistiques de l'entreprise, notamment avec le développement durable. De plus, dans le prix tel qu'on le conçoit actuellement, on ne s'arrête pas au produit puisque l'on remonte une supposée chaîne de causalité pour aller vers celui qui serait, seul, la cause ultime de sa qualité, le « patron ». L'on passe alors sous silence, tous ceux, qui, le long de cette chaîne, ont contribué effectivement à la qualité du produit ou du service. En agissant ainsi, en remplaçant ou en niant des causes tout aussi réelles par la « cause » ultime, on dévoile des doutes ou des incertitudes sur le rôle effectif du « patron ». Qui sont peut-être aussi ses propres doutes. Car qu'est devenu, dans les faits, un chef d'entreprise, sinon un catalyseur d'une action collective ou d'un réseau ? Logiquement, le réseau devrait recevoir

---

[139] Cité par Klein et Marion : 48.

la récompense en tant que cause réelle de la qualité observée. Dans la pratique, c'est le seul chef d'entreprise qui est récompensé.

Le prix peut alors être lu comme une « résistance », au sens psychanalytique du terme, face aux changements intervenus, au cours du XXe siècle, en sociologie industrielle. Loin d'inciter au progrès, ce qui est le discours habituel des organisateurs, le prix le freine en maintenant vivantes des représentations déjà mortes. Il faut alors se demander quel est le besoin, de la part de « patrons », parfois incertains sur leurs rôles, stressés ou angoissés par leur environnement, d'être rassurés ou de sécuriser les autres dans des cercles de plus en plus larges et donc de concourir.

On remarque que ce besoin touche surtout les patrons de PME et de jeunes créateurs d'entreprise. On peut alors faire l'hypothèse que le besoin de concourir n'est pas un besoin rationnel et il n'est pas lié au mouvement de rationalisation en cours dans ces entreprises. On peut alors comprendre pourquoi les très petites et les très grandes entreprises ne recherchent presque jamais des prix. Ils sont totalement inutiles dans les entreprises familiales ne comportant que quelques personnes et ils n'ont pas de sens dans les très grandes entreprises, du moins en ce qui concerne les prix régionaux. La nature de l'autorité y est Le prix médiatisé, portant sur ce qu'ils ont fait (et non sur ce qu'il différente. Car les dirigeants français, nous a dit le responsable d'un cabinet de recrutement, sont issus, la plupart du temps, des grandes écoles, et ils sont donc reconnus en début de vie. Dans ce dernier cas, la sécurisation se fait par un titre, qui pourrait être interprété comme étant un prix prospectif invisible. Pour les patrons de PME, pour certains sortis du rang, pour la plupart évoluant en environnement incertain, la sécurisation doit se faire autrement. Ils chercheront alors à avoir des prix qu'ils pourront revendiquer et mettre sur leur carte, ce qu'ils feront comme dans le cas des diplômes des grandes écoles), acquiert alors une grande importance psychologique.

On comprend alors pourquoi les organisateurs s'adressent aux PME et pourquoi, ils ne visent que le chef d'entreprise, même s'il est habituellement difficile d'accès. Dans les petites et moyennes entreprises, l'entreprise et son dirigeant ne font qu'un, d'ailleurs beaucoup d'organisations de ce type portent le nom des hommes qui les ont créées et qui les dirigent. On ne vise donc pas, lorsqu'il existe, celui qui est en charge des préoccupations de

l'organisateur du prix dans l'entreprise, par exemple le responsable qualité. Certes, celui-ci serait plus facile d'accès, même que c'est à lui qu'il reviendra de remplir le dossier de candidature, dans le cas du prix qualité ; il peut même être à l'origine de celle-ci, mais il a moins de pouvoir de décision. Surtout, il n'a pas la motivation profonde que peuvent ressentir certains chefs d'entreprises de PME. Cela signifie que le marché de l'organisateur n'est pas la totalité des patrons de PME. Il ne peut viser que ceux qui, parmi eux, sont à la fois fiers de ce qu'ils ont réalisé et insécurisés par leur avenir ou par leur statut incertain face à leurs pairs. Il ne faut donc pas se tromper dans le choix de la cible et dans la pertinence du message envoyé. Car, pour l'organisateur, les candidats aux prix représentent ce que sont les clients pour une entreprise. Leur refus de répondre entraînerait la disparition du prix.

Or, un simple cadre de l'entreprise peut légitimement refuser de répondre aux questions posées par l'organisateur du prix car celles-ci peuvent parfois s'apparenter à de l'espionnage industriel. Il est préférable qu'une personne qui maîtrise tout, y compris les risques liés à des informations données à des concurrents, assure le contrôle des réponses. Comme le prix est aussi l'occasion d'obtenir des informations sur les concurrents, il est important que ce soit le chef d'entreprise qui en dispose. Il en comprend plus rapidement l'intérêt et peut donc les hiérarchiser afin de les « stocker » en mémoire. On souligne les dilemmes de la délégation, puisque les rôles que remplit en général un chef d'entreprise dans le processus de production du prix, reviendraient plus naturellement à des salariés plus spécialisés dans les métiers de l'information et de la communication. Ce n'est pratiquement jamais le cas, même s'il y a presque toujours délégation pour les tâches concrètes que nécessite l'obtention du prix. Les prix qualité ont compris cela et demandent explicitement que le dossier de candidature soit toujours supervisé et signé par le chef d'entreprise.

Nous l'avons donc compris, un manager est investi tout d'abord de la responsabilité d'une organisation ou d'une de ses unités, ce qui lui confère une autorité formelle qui lui facilite l'accès à l'information. C'est l'information générale dont il dispose à un moment donné qui lui permet de prendre la décision de concourir ou pas à un prix et de répondre ou de refuser de répondre aux questions qui lui sont posées par les organisateurs. Il revient au manager d'entraîner ou pas son organisation dans la logique communicationnelle, en réalité intercommunicationnelle, du prix. Mais il peut aussi, plus subtilement vouloir

instrumentaliser le prix pour modifier son organisation et briser des obstacles qu'il constate ou qu'il suppose.

1.1.2 Le prix pourrait aussi s'adresser à l'entreprise considérée comme une totalité

L'organisateur pourrait aussi s'adresser à tous les membres de l'entreprise et communiquer directement avec eux afin de les inciter à se mobiliser pour introduire des valeurs nouvelles dans leurs pratiques quotidiennes. Le MFQ a produit un document en 1999 qui témoigne de curieuses interrogations sur ce point particulier. Bernie Sanders y répond à des critiques portant sur les prix décernés par cette organisation. Il définit alors la « reconnaissance » recherchée par l'organisateur du prix de manière intéressante puisqu'elle ne vise pas un individu, le seul chef d'entreprise, mais « un processus qui met en valeur l'efficacité des salariés en identifiant et en accentuant les contributions des individus et des équipes. Dans le contexte de la performance, c'est-à-dire de la gestion d'une amélioration constante, le processus de reconnaissance met l'accent sur les efforts et les succès des salariés, tant dans leurs comportements que dans leurs réalisations » (La voie de la Reconnaissance dans l'entreprise, in MFQ, 1999 : 4). S'il n'y a pas de responsabilisation de tous, si la décision de mener une politique de qualité n'est prise que par la direction, l'idée ne sera jamais véritablement adoptée par les salariés et vouloir faire ainsi de la qualité produira nécessairement une absence de qualité.

Cela signifie que désormais, la reconnaissance « valorise les efforts et les succès des salariés, tant dans leurs comportements que dans leurs réalisations » (*Ibid.* : 5). Puis, en tenant compte des résultats des séances du groupe du travail, ce même auteur recommande « la nécessité d'intégrer une dimension Reconnaissance-Récompense à la culture d'entreprise se traduisant par une « attitude » de reconnaissance de la part de l'ensemble de l'encadrement » (*Ibid.*). Cette dernière recommandation est appuyée par une enquête menée par un groupe du travail de laquelle on peut dégager quatre constats dont trois nous intéressent : le premier est que le système de Reconnaissance-Récompense dans l'entreprise doit concerner tous les individus (61 %). Le troisième est qu'il s'agit d'un système « occasionnel » (64 %) puisque la Reconnaissance–Récompense se manifeste par des événements (20 %), des primes financières (45 %) ou des documents (15 %). Le dernier

constat concerne l'objet de la récompense : pour 44 % des personnes, elle devrait porter sur les résultats et performances et pour 26 %, sur les innovations. Mais cette étude, menée en 1997, n'a été entreprise que sur un échantillon formé par des responsables qualité, qui sont eux-mêmes des salariés, certes très concernés par le processus de certification et par les formes d'introduction de la qualité. L'ensemble des salariés n'a pas été interrogé. Cependant, force est de constater qu'il y a deux façons de concevoir la mise en place d'une politique de qualité dans une entreprise et, peut-être aussi pourrait-il y avoir deux manières de chercher des candidats. Mais si on implique tout le groupe, on suppose une révolution mentale et la disparition de l'idée de patron seul maître à bord.

1.2 LES MOTIVATIONS DES CANDIDATS

1.2.1. Les motivations avouables

Un manager qui s'intéresse aux prix souhaite généralement améliorer le fonctionnement de son entreprise. Pour légitimer sa décision, il va reprendre l'argumentaire de l'organisateur qui a été construit initialement à partir de demandes formulées antérieurement et ailleurs dans d'autres entreprises.

Ce que l'on entend dire le plus souvent est qu'il faut envoyer un signal fort à ses pairs ou à ses clients. Les organismes certificateurs ont même produit une documentation importante qui incite et guide l'entreprise certifiée à largement communiquer autour du procédé : utilisation du logo, production de documents, d'autocollants, etc. On a dépensé beaucoup de temps et d'argent pour se faire certifier, ce qui a permis de consolider ses marchés, surtout à l'exportation. Il faut maintenant montrer que l'on continue le mouvement de rationalisation des procédés, que l'on est encore dans le « sens de l'histoire ». Le prix est une « queue de comète » du marché de la certification, disent certains.

Toutefois, on pourrait remarquer que le prix est un événement ponctuel dans le temps. On peut, pour un coût plus ou moins élevé, améliorer divers ratios dans la gestion de l'entreprise. Mais cela n'aura peut-être pas d'effets à moyen terme. Un prix est un état des lieux à un moment donné. Des changements antérieurs ont été réalisés et l'on en prend acte.

Si ces changements ne se poursuivent pas, la société primée peut rapidement être en difficulté, voire même cesser d'exister. La légitimité même du prix pourrait alors être mise en question, ce qui délégitimerait l'organisateur. Pour répondre à ces objections qui peuvent être formulées aussi bien au candidat qu'à l'organisateur, il existe, depuis deux ans, en Lorraine, un « Club des Lauréats » (à la création d'entreprise uniquement), créé à l'initiative de l'association Lorraine Entreprendre dont le mouvement fédérateur est national. Le lauréat peut adhérer à ce club afin de participer à des réunions, séances de travail et manifestations diverses dont la plus importante a lieu, une fois par an. Celle de septembre 2004 a eu lieu à Metz avec une conférence sur le thème *Rythmes de la vie et performance individuelle*. En réalité cette formation continue, pour intéressante qu'elle soit, n'est pas en mesure d'assurer une adaptation permanente des entreprises.

Cela montre que les candidats aux prix sont déjà sensibilisés à une standardisation de la notion de performance. Ils savent, sans que cela soit nécessairement dit, qu'il faut déjà avoir été certifié pour pouvoir se présenter au prix, qu'il soit de la qualité ou non. Dans l'esprit des acteurs, le prix est destiné à assurer une « reconnaissance » de la poursuite des efforts.

D'autres demandes apparaissent. Lorsqu'on demande, aux candidats ce qu'un prix leur apporte, ils répondent : « à être reconnu », « à se faire connaître ». Il s'agit alors de recherche de notoriété. Il peut aussi y avoir recherche de clientèles nouvelles, le prix servant « à rassurer le client », etc. Les problèmes d'image sont donc aussi présents, que l'image soit construite pour elle-même ou pour être instrumentalisée.

Une réponse très curieuse apparaît souvent lorsqu'on parle des retombées du prix au dirigeant, par exemple au cours de notre enquête téléphonique. Lorsqu'on lui demande pourquoi il a eu l'idée de concourir, il répond : « c'est une fierté pour l'entreprise » (42% des interviewés). Cette réponse est très étonnante car le jour de la cérémonie, la fierté a surtout été celle du dirigeant. Or le discours final, et rétrospectif, destiné aussi à autrui, n'est plus égocentré. Y aurait-il une recomposition de la mémoire ou l'affirmation sert-elle à occulter la réalité des motivations inavouables en jouant comme forme de résistance psychanalytique face à un désir peu reconnaissable. On est là devant un des problèmes essentiels des prix aux entreprises qui n'a jamais été discuté jusqu'à présent.

1.2.2 Les motivations inavouables

Les premiers buts recherchés par le candidat au prix est la consolidation de son image à ses propres yeux. Il veut, d'abord et avant tout, se rassurer sur sa fonction dans l'entreprise et sur le rôle central qu'il y joue. Il veut ensuite se rassurer d'une autre manière en montrant qu'il est accepté par ses pairs. Il poursuit aussi des buts internes à l'entreprise : le prix peut être un outil pour imposer la poursuite de la formalisation des tâches de chacun dans l'entreprise. Cela permet d'exercer un pouvoir accru sur les subordonnés. Le prix repose alors sur une recherche de pouvoir difficilement avouable.

Le candidat recherche aussi des buts externes à l'entreprise comme des capacités accrues de pression sur les banques. Le fait d'avoir eu son nom mentionné peut influencer les banquiers et modifier la notation de la part des agences chargées de calculer les risques des entreprises. L'entreprise peut alors avoir accès à des crédits ou les obtenir à moindre coût car les risques seront sous-évalués, ce qui devient un avantage concurrentiel dans sa concurrence avec les autres entreprises du même secteur économique.

Ces motivations ne sont pas toujours présentes car on peut aussi vérifier que beaucoup de chefs d'entreprises lorsqu'ils ont décidé de participer à un prix, n'en voyaient pas du tout les conséquences. S'ils n'ont comme représentation que l'amélioration de l'image de l'entreprise ou la recherche de clientèles nouvelles, ils ne perçoivent pas du tout que pour pouvoir répondre aux contraintes nécessitées par l'inscription au prix, il faudra opérer, le plus souvent, des changements dans l'organisation de l'entreprise correspondant aux souhaits des organisateurs du prix. Pour cela, il faudra motiver les personnes de différents secteurs de l'entreprise qui seront les acteurs réels de ces changements et qui donc, à ce titre, en perçoivent mieux les éventuels effets pervers. Or le prix se jouera aussi sur ces motivations, en général très mal appréhendées. Quel est l'intérêt des cadres et de la maîtrise à rechercher un prix, et donc à modifier des pratiques établies ? Ne serait-ce que pour cette raison, on pourrait s'attendre à ce que le prix récompense au moins les personnes qui furent les plus impliquées dans ces changements, voire les équipes qui ont répondu à des sollicitations particulières. Or, ce n'est pas ce que l'on observe lors des rituels de remise des prix même si, par la suite, il arrive que le chef d'entreprise donne des marques de reconnaissance.

On observe qu'aucun candidat n'envisage de façon précise, avant de concourir, les bénéfices matériels qu'il pourra tirer du prix. Le candidat pourrait, en effet, estimer, à partir de l'étude des prix précédents, le coût et l'impact des mentions dont il sera l'objet dans la presse professionnelle tout d'abord, dans la presse grand public ensuite. Il peut ensuite se dire que ces informations ne seront pas perçues comme publicitaires puisque n'énamant pas de son service propre de communication externe. Cela représente donc l'équivalent d'une somme qu'il peut calculer avec un rapport qualité (efficacité)-prix (les dépenses pour pouvoir concourir) maximal du point de vue de l'entreprise. Aucun candidat n'a eu l'idée de faire faire une telle étude à partir de archives de l'organisateur.

Le candidat peut ensuite penser que les messages émis ultérieurement auront un impact sur sa clientèle voire sur ses prospects non clients. Cela peut contribuer à une augmentation de son chiffre d'affaires. L'investissement dans les épreuves du prix peut donc générer un retour sur investissement qui est en partie mesurable et favorable à l'entreprise. Mais, là aussi, il n'y a aucune vérification empirique de cette idée à partir de l'étude de ce qui est adevenu des anciens lauréats.

1.3 LE PARCOURS DU COMBATTANT DU CANDIDAT

Le candidat peut être motivé. Il ne sait pas encore ce qui sera vraiment attendu de lui. Car le prix, c'est aussi une série d'épreuves qu'on va lui imposer. Il doit faire ses preuves, montrer qu'il a mis en œuvre des valeurs. Et cela va avoir un coût et demander de l'énergie. Le but de l'organisateur est, en effet, de faire du candidat, qu'il soit ou non lauréat, un modèle pour sa cause.

1.3.1 Les épreuves du candidat

Pour certains concours, en particulier pour les prix récompensant les performances globales de l'entreprise, certains critères, inhérents à la gestion des ressources humaines ou à la communication interne et externe de l'entreprise etc., sont souvent laissés à la libre appréciation des membres du jury.

Toutefois, le plus souvent, les critères liés à la démarche qualité sont très précis : l'entreprise doit respecter des normes clairement établies concernant sa production et sa gestion matérielle et humaine. Ainsi dans un concours, comme celui du MFQ, les responsables d'entreprise doivent remplir des dossiers très complets, répondre à des questions très précises et surtout satisfaire à des critères aussi rigoureux que les normes fixées par les organismes certificateurs. Les candidats à ce prix sont unanimes sur la difficulté concernant la préparation de leur dossier. Cette difficulté vient, tout d'abord, d'un critère implicite : Les organisateurs des prix, eux, tiennent systématiquement compte de la certification. Cela veut dire que, pour eux, l'entreprise qui a été soumise à la lourde procédure de la certification est naturellement engagée dans un processus continu de recherche de la performance, ce qui est généralement vrai. Une deuxième difficulté concerne la difficulté ou l'ambiguïté des questions présentes dans le dossier de candidature.

Le prix de la qualité commence à souffrir d'un manque d'intérêt manifeste de la part des candidats. La cause en est double. Tout d'abord, il y a celle qui a été évoquée dans la première partie et qui concerne le déplacement des intérêts et l'évolution des pratiques managériales. La seconde est inhérente aux réelles difficultés que rencontrent les candidats pour remplir leurs dossiers, une démarche jugée trop fastidieuse. Des anciens lauréats nous ont dit qu'il fallait en moyenne trois mois pour constituer un dossier en « travaillant correctement », sachant qu'une entreprise a d'autres impératifs qui concernent des résultats plus immédiats. De plus, il est rare que le prix soit gagné du premier coup. Il est parfois nécessaire de concourir deux ou trois fois pour avoir une chance de l'emporter.

2. Les non-candidats

2.1. DEUX TYPES DE NON-CANDIDATS

Il existe également des « non candidats ». Dans les prix-concours, ils s'éliminent eux-mêmes en prenant la décision de ne pas concourir. Toutefois, dans les prix sans concours, on peut ne pas être candidat et, néanmoins, recevoir un prix. Le risque est alors que ces non-

candidats devenus lauréats refusent le prix. On n'est, en effet, pas *a priori* certain qu'ils accepteront le mode de fonctionnement du prix et donc la décision finale.

Dans la région lorraine, qui est le champ ici observé, la compétition ne constitue pas une valeur stratégique dans la culture des entreprises rencontrées ou interviewées. Le but premier n'est pas d'éliminer les concurrents ou de les affaiblir afin de les faire disparaître du marché. S'il y a espionnage industriel, il ne vient pas des entreprises locales du même secteur, mais de l'étranger. Les concurrences apparaissent plutôt dans des stratégies inter-professionnelles, comme cela est le cas dans les métiers qui touchent à la communication par exemple. On peut donc formuler une hypothèse selon laquelle c'est parce que l'enjeu des prix n'apparaît pas comme stratégique, en raison d'une compétition locale limitée, que le prix est toléré. Et il l'est car il ne semble pas être une arme de guerre destinée à éliminer définitivement un adversaire. Si, demain, une forme de capitalisme plus sauvage se mettait en place, les attitudes face aux prix pourraient changer très rapidement.

Mais en même temps, il renforce les identités collectives et la conscience du groupe, ce que font habituellement les associations patronales ou les syndicats professionnels. Il est vrai que les vaincus de la compétition bénéficient eux aussi d'une notoriété et, parfois, ils ont pu améliorer objectivement leur organisation. Ils sont donc également les vainqueurs de la compétition. Et dans la compétition mondiale, ce sont des tissus industriels qui s'affrontent, ce qui suppose des capacités à la fois chez les producteurs de services ou de marchandises et chez leurs sous-traitants. La mise en valeur, lors du rituel final du prix, d'un individu n'exclut donc pas la mise en valeur d'une communauté de producteurs lors de la préparation du prix.

2.2. LES MOTIVATIONS DES NON-CANDIDATS QUI REFUSENT DE CANDIDATER

Dans nos échanges avec des chefs d'entreprise présents dans différentes cérémonies, nous avons pu remarquer des non-candidats qui refusent de déposer des dossiers, alors que cela leur a été proposé. Ils disent tout d'abord que les prix qualité, à titre d'exemple, sont nés sous l'égide d'un certain nombre de grandes entreprises, donc sous l'initiative privée de

l'*European Foundation for Quality Management* en 1990. Les problèmes des PME sont spécifiques et elles n'ont pas à la fois à satisfaire et à financer le désir de mondialisation de ces grandes entreprises à moins d'en être des sous-traitants, ce qui change tout.

On entend ensuite dire, par d'autres chefs d'entreprise, qu'ils n'ont pas de certification et donc que leurs chances d'obtenir un prix sont nulles. Ils ne voient pas alors pourquoi ils feraient les dépenses nécessaires pour pouvoir être jugés.

D'autres disent que leur part de C.A. lié à l'export est tellement faible qu'ils ne voient pas pourquoi se faire certifier ou s'ils sont déjà certifiés, que cela leur a coûté tellement cher pour des bénéfices tellement ténus qu'ils refusent d'aller plus loin dans les dépenses de certification puisque le prix peut être perçu comme étant une dépense supplémentaire de certification. Certains ajoutent que, au moins pour ceux qui en font un marché, « la qualité est comprise comme "un voyage sans fin" ».

Certains disent aussi que la certification, parce qu'ils ont un marché à l'exportation important, est nécessaire, ce qui ne veut pas dire utile. Au moins, la certification dure un certain nombre d'années et peut être mise en avant lors des recherches de prospects. Le prix est un phénomène ponctuel qui n'est pas utilisable longtemps, voire pas utilisable du tout étant donné le manque de légitimité de certains organismes, purement locaux la plupart du temps, et donc inconnus d'une grande partie des clients. On peut les utiliser localement, mais pas à l'exportation. Il y a donc, dans le domaine des normes, deux marchés totalement différents, celui de la certification, qui vise un double marché, interne, local et national, et externe ou supranational et celui du prix, qui ne concerne, de fait, que le marché local, dans certains cas, national. Ceci n'est pas immédiatement visible et en général inconnu en dehors des milieux industriels, et encore tous les dirigeants d'entreprise n'ont pas cette connaissance.

Il est aussi affirmé que les prix servent à distinguer le niveau de qualité ou le niveau d'excellence de l'entreprise, ce qui est jugé par rapport à un référentiel, qu'il soit celui de l'ISO ou celui de l'EFQM. Pourquoi dépenser de l'argent en faisant appel aux sociétés qui évoluent sur le marché de la certification ou en sollicitant un prix alors que les entreprises peuvent introduire elles-mêmes, selon leurs réels besoins, les référentiels pour faire de l'auto-évaluation et des progrès internes ? Même pour ceux qui cherchent des prix,

l'obtention de prix n'est jamais le plus important, ce n'est jamais l'objectif de base. Ce n'est qu'un moyen pour opérer des changements dont on attend des effets bénéfiques (« vendre de la productivité à ses clients »). Il est donc plus intelligent de faire des auto-évaluations régulières en interne de la qualité. Cela implique tout le monde réellement et cela permet de réels changements acceptés par tous dans l'amélioration permanente, et surtout pas ponctuelle, des processus car ces derniers ne viennent pas de la hiérarchie seule. C'est alors l'occasion d'analyser les motivations des collaborateurs afin d'en assurer la satisfaction et de ne pas satisfaire de la seule profitabilité. Beaucoup d'employés, selon ces chefs d'entreprise, perçoivent la certification et la quête du prix, comme une mystification. On entend alors parler dans les entreprises d'une "taxe qualité" qui devrait être payée par les employés. L'équipe qualité est alors considérée comme un organe de contrôle plus que comme une aide. Dans de telles conditions, qui montrent qu'on n'a pas mobilisé tous les collaborateurs impliqués, la recherche de la qualité est contre-productive. Il faut donc comprendre que « la satisfaction du client commence par la satisfaction du personnel ».

Aussi, en même temps qu'on améliore le produit ou le service, il faut investir dans le personnel en termes de formation, rémunération, communication et promotion. « Ce n'est pas là l'objectif du prix, donc le prix n'est pas adapté aux entreprises les plus performantes ». Le prix est fondé sur une évaluation venue de l'extérieur. C'est une profonde erreur, disent certains de ces contestataires[140]. Il ne faut pas avoir peur de faire définir les objectifs par les employés eux-mêmes en fonction d'une « matrice de cohérence » et de diffuser l'auto-évaluation complétant la mesure des performances de chacun et on peut la lier à un système de primes et de bonus. Telles sont les obligations des sociétés leaders. Il est alors ajouté que les prix sont destinés soit à de jeunes sociétés qui commencent leur développement, soit à des sociétés plus anciennes. Le marché externalisé de la certification est né d'une défaillance entrepreneuriale. Les prix reposent sur le même manque de formation.

[140] Certains de ces propos émanent d'un ancien évaluateur du prix qualité que nous avons interrogé à Paris en novembre 2003.

Chapitre 4

Le processus de choix et de décision

Les choix dans les prix sans concours n'obéissent pas à des procédures complexes. Il n'est pas véritablement besoin d'établir de listes ni de procéder à des vérifications. On cherche un candidat potentiel à partir des informations dont on dispose professionnellement, mais aussi à partir de ce qui se dit, des rumeurs ou des réputations. La décision est assez rapidement prise et les non lauréats restent en réserve, ce qui facilitera les choix ultérieurs.

Au contraire, dans le cas des concours formalisés, il faudra accomplir des démarches obligatoires nécessaires pour valider l'objectivité du choix. Mais de grandes différences existent d'un concours à l'autre et en observant les organisateurs lorrains, on peut voir que chacun a sa propre manière de sélectionner ses futurs lauréats. Nous allons examiner comment se décide la sélection des entreprises lauréates et comment se fait la reconnaissance de la performance de celles-ci.

1. Les acteurs et leurs rôles

Pour prendre la décision attendue, on fait donc appel à des hommes. Toutefois, les acteurs ne sont pas tous apparents car des réseaux peuvent exister avec des éminences grises qui peuvent être tentées d'influencer les décisions finales. Les acteurs apparents seront l'organisateur avec, éventuellement ses salariés, ses partenaires et les membres du jury. Les acteurs cachés interviennent éventuellement en dehors des réunions de jury en de multiples occasions. Chacun de ces acteurs va jouer un rôle dans les éléments qui vont être utilisés pour construire la décision finale.

La sociologie de la connaissance accorde un grand un intérêt à cette notion de rôles qui est très générale. Schütz avait souligné la diversité des « "rôles" sociaux comme autant de conduites préformées de schémas d'action préconstitués dont la somme est égale à la société » (Tellier : 122). Ces rôles sont, en principe, prédéterminés par leur définition préalable et par ce qu'on peut attendre, habituellement de quelqu'un qui est placé dans une telle situation. Pour bien jouer un rôle, il est donc nécessaire d'avoir pu bénéficier de modèles antérieurs, d'une « typification » ou de « schémas typificatoires », (Berger et Luckmann, 1996). C'est ainsi que chacune de ses propres actions et celles des autres vont se coordonner. Ceci implique que les acteurs partagent en permanence les uns avec les autres des buts spécifiques, même s'ils ne

connaissent que des phases bien déterminées dans le temps d'actions coordonnées, « de formes d'actions typifiées » (*Ibid.* : 101). Or ce que l'on constate, c'est que les acteurs ne jouent pas toujours le rôle qui est attendu d'eux. Ainsi un juré, qui ne devrait, en principe, que valider la représentation que l'on peut se faire d'un candidat, peut, dans certains cas, apporter soudain le nom d'un candidat supplémentaire, ce qui n'appartient pas du tout à son rôle tel qu'il a été formalisé. On voit donc des hommes qui imposent cette formalisation dans les entreprises ne pas en tenir compte dans leur propre organisation, ce qui ne peut pas ne pas poser de problèmes : pourquoi cette violation des règles est-elle acceptée par l'organisateur et par les autres jurés ? Que pensent réellement les professionnels de la qualité des règles qu'ils introduisent dans les entreprises ?

Pour commencer, on doit noter que dans le cas du prix aux entreprises, les acteurs, comme dans toute représentation de spectacle, peuvent jouer un rôle professionnel ponctuel, partiellement ou totalement différent de celui qu'ils jouent habituellement dans leur vie quotidienne. Ainsi, un responsable qualité peut-il se retrouver évaluateur, un chef d'entreprise président de jury, tout comme un membre de l'organisation peut se transformer en négociateur ou un journaliste se constituer membre d'un jury, etc. Mais quelle relation ces acteurs vont-ils établir avec leurs rôles ? Resteront-ils distanciés, selon les conseils donnés par Brecht aux acteurs de théâtre, en ayant toujours conscience de participer à un divertissement. Ou vont-ils se prendre au jeu. Mais alors, en « jouant des rôles, l'individu participe à un monde social. En intériorisant ces rôles, le même monde devient, pour lui, subjectivement réel » (Berger et Luckmann : 101). Et dans ce cas, tout change. Le juré va croire en ses propres capacités d'être juré et il finira par croire que l'entreprise sélectionnée sera la meilleure des candidates. On entre très rapidement dans l'illusion, d'où la nécessité de bien observer le jeu des acteurs et de voir s'ils donnent des signes de distanciation dans leurs jeux. Dans ce cas, « l'exécution du rôle se représente elle-même. Par exemple, s'engager dans un jugement revient à représenter le rôle du juge. L'individu qui juge n'agit pas "de son propre fait", mais en tant que juge. [...] Le rôle de juge entre en relation avec d'autres rôles, dont la totalité comprend l'institution de la loi » (*Ibid.*). On dira alors de la personne qui joue ce rôle de juge qu'elle agit uniquement en tant que représentante d'une institution. En d'autres termes, faute de distanciation, l'acteur disparaît et l'institution naît. D'où la nécessité d'une analyse institutionnelle attentive afin de voir si dans

les procédures de choix des prix, les acteurs sont restés des acteurs ou si les personnages ont rapidement détruit les personnes. Telles sont les questions que l'on peut se poser avant de commencer l'analyse.

2. Les étapes de la démarche de décision

Quelles sont, idéalement, les démarches qui seront faites dans un prix ? L'organisateur va établir la planification des opérations. Il doit choisir des critères totalement objectifs, les proposer aux candidats potentiels de façon à susciter des candidatures réelles. Pour cela, plusieurs organisateurs disposent aujourd'hui d'un site internet à partir duquel on peut télécharger le dossier du concours. Les futurs prix sont aussi présentés par affichage dans des lieux que l'on suppose fréquentés par les candidats potentiels[141]. Il y a enfin l'achat d'espaces publicitaires pour diffuser l'information dans les supports adéquats, car aucun succès n'est envisageable si on n'opère pas ainsi, d'autant qu'il existe une assez forte concurrence, tout particulièrement entre les organismes qui souhaitent aider financièrement la création d'entreprise. Il est évident, dans ce cas, que le prix proposé peut constituer un moyen d'attirer les porteurs des projets les plus intéressants. Une fois cette publicité préalable faite, l'organisateur doit, en retour, récupérer des dossiers. Lorsqu'il est en leur possession, il doit, surtout, s'engager à garder confidentielle toute information relative à l'entreprise candidate ou au projet de création d'entreprise. Puis il doit faire appel à des jurés compétents et indépendants de lui. Ceux-ci doivent estimer la position du candidat pour chacun des critères proposés, sans rien modifier. À la différence des certificateurs, ils ne doivent pas juger par rapport à une moyenne, mais rechercher l'excellence pour chacun des critères qui leur est imposé par l'organisateur. L'entreprise qui l'emporte pour tous ces critères sera déclarée victorieuse. Et s'il y a pluralité des jurés, c'est uniquement pour garantir, par un contrôle interne, la validité du résultat final. Éventuellement, les jurés devront se déplacer en entreprise pour vérifier l'excellence. Ainsi le résultat final sera validé.

---

[141] Pour les prix à la création d'entreprise : ANPE, APEC et tous les lieux de formation continue (universités, etc.).

Dans les faits, on est parfois assez loin de ce schéma, ne serait-ce que parce qu'aucune entreprise ne l'emporte sur les autres dans tous les domaines selon les critères imposés par l'organisateur. Il faudra donc trancher et la subjectivité va s'introduire dans la décision finale.

Les procédures pour l'octroi des prix aux entreprises, qu'il s'agisse de concours régionaux ou nationaux, sont très variées. En Lorraine, un seul prix, dans le domaine de la qualité a, à notre connaissance, un fonctionnement « normalisé » selon le schéma qui vient d'être présenté. C'est le prix de la qualité. Il précise clairement son règlement ainsi que les questions auxquelles les entreprises devront obligatoirement répondre pour avoir une chance d'être distinguées. En effet, ce prix se veut « transparent ». C'est aussi le cas pour d'autres prix dans d'autres domaines comme les prix à la création d'entreprise puisque ces concours se construisent autour de critères d'éligibilité annoncés par avance et il existe aussi un jury indépendant des organisateurs. Le jury de ces prix est, le plus souvent, composé de personnalités invitées au titre de leur expérience et de leur expertise dans le domaine de la création d'entreprise. Il peut s'agir de responsables du secteur bancaire, de conseillers en création d'entreprises des CCI et d'autres experts issus du secteur privé. Pour être le plus objectif possible, le jury utilise fréquemment un système de notation et c'est le cumul des notes obtenues auprès de chacun des jurés qui permettra de dégager un consensus. Les dossiers qui arrivent en tête donnent lieu à une discussion et c'est le dossier qui recueille le plus de points qui l'emporte.

Pour d'autres prix, le processus décisionnel n'est pas communiqué, ce qui le rend opaque aux yeux des acteurs extérieurs. Dans ce cas, par la suite, les entreprises déclarent ne pas connaître les raisons pour lesquelles elles ont été récompensées, même si elles disent être « fières » d'obtenir la récompense proposée. Cela n'empêche pas les organisateurs de réunir des jurés, mais il s'agit de jurys « internes » composés seulement de membres de l'organisation, parfois d'amis de l'organisateur interrogés pour l'occasion. Dans ce cas, les procédures ne sont pas ce que l'on pourrait attendre puisque l'essentiel se passe entre les différents membres de l'organisation qui, généralement, discutent entre eux de la valeur des différents dossiers et procèdent, par vote, à l'élection des futurs lauréats.

3. Eléments actifs des jurys et « acteurs » passifs

3.1. LES JURÉS ACTIFS

Pour assurer le rôle de « l'évaluateur », on fait appel à des jurés. Alors que les certificateurs sont payés, tout comme les employés de l'organisateur, les jurés sont des volontaires, bénévoles, donc non rémunérés. Ils ont, en tant que jurés, des contraintes. En particulier, ils sont tenus au secret des dossiers qu'ils sont amenés à examiner, à juger puis à noter. Ces personnes fonctionnent donc sous le régime de la totale gratuité au service de la société capitaliste dans laquelle, en théorie, tout a une valeur. Il y a donc ici un paradoxe apparent qui amène à penser que le don n'est pas gratuit. Le juré attend des gratifications personnelles, soit en image, soit matérielles pour sa carrière future. Il attend aussi des avantages pour l'institution dont il fait partie, ce qui peut, en retour, lui valoir des avantages personnels. Puisque l'organisateur ne paye pas les jurés, il admet aussi qu'une part de la rémunération symbolique se fera sous forme de pouvoir qui leur est implicitement attribué. Il va donc s'établir du jeu entre le cahier des charges originel mis en place par l'organisateur du prix et ce que l'on peut constater lors du processus qui aboutira à l'attribution du prix. Et c'est cet écart entre le souhaitable et les faits qui sera la première rémunération des jurés, du moins des jurés actifs.

3.2. LES JURÉS PASSIFS

4. Les listes de candidats, premières escarmouches

Deux possibilités existent pour produire un prix. On peut décider que toutes les entreprises se « présenteront ». C'est le cas de la plupart des classements affichés de la presse. Les entreprises de presse prennent toutes les entreprises de la région qui les intéressent sans exception pour ensuite ne garder que quelques entreprises selon leurs critères (le plus souvent au départ, le chiffre d'affaires est fixé, par exemple à plus d'un million d'euros, ce qui va éliminer la plupart des entreprises de très petite taille). Dans ce cas, on ne peut rien demander

en échange. On photographie une situation à un moment donné à partir des statistiques simplifiées disponibles et on établit son palmarès, ce qui permet de décider du vainqueur. Ce genre de pratiques est devenu monnaie courante et la plupart des magazines économiques en font la une d'au moins une publication annuelle : *L'Usine Nouvelle*, *L'Expansion*, *Le Revenu*, *L'Entreprise*, *Le Monde* (supplément annuel), etc., et, géomarketing oblige, on opère de plus en plus par régions voire par département, plutôt que par pays.

On peut aussi décider de choisir le vainqueur dans la liste des entreprises volontaires qui s'engagent à aller plus loin que leurs concurrentes ou que leurs consœurs, à assurer le coût des changements nécessaires pour cela, ce qui leur sera rendu, au moins pour l'une d'entre elles, sous forme de publicité au moment du prix. Dans ce cas, le résultat final du prix dépend de la liste des candidats présentés. Bien plus, la légitimité du prix dépend aussi de cette liste et du taux de sélectivité qu'on y mesure. On a vu dans des prix lorrains récents moins de dix candidats se présenter et, dans un prix de 2003 d'un des prix lorrain, un seul rester finalement en lice, d'où l'absolue nécessité d'aller ensuite chercher quelques autres « candidats ». Si on réfère ces nombres aux chiffres de l'ensemble des entreprises de Lorraine donnés par l'INSEE (environ 50 000 entreprises dont presque 24 000 pour l'industrie et les services, et 2 200 pour l'artisanat), on se rend compte du caractère totalement « artificiel » de tels prix.

4.1. LES CANDIDATS QUI SE PROPOSENT

Le rôle de l'organisateur est de diffuser très largement l'information pour qu'un nombre représentatif d'entreprises décide, spontanément, de se présenter au prix. Comme ce n'est pas tout à fait le cas, en raison des difficultés supposées exister dès le départ par les chefs d'entreprise ou effectivement rencontrées, l'organisateur doit organiser des réunions pour aider les éventuels candidats à prendre leur décision (dans le cas du prix qualité), ce qui fait que les candidatures ne sont plus tout à fait spontanées.

4.1.1. Le cas le plus courant : le candidat à un seul prix

Dans le cas du prix à la création d'entreprise, le dépôt d'un dossier de candidature dépend uniquement du porteur du projet. S'il décide de défendre son projet, il participe au

concours gratuitement. Ce qui veut dire qu'il ne paye pas l'organisateur, celui-ci ayant cherché ailleurs auprès de mécènes, le financement de ses activités ou finançant sur ses fonds propres (dans le cas de la BPLC), lorsqu'il s'agit d'une entreprise qui est à l'origine du concours, les frais qui apparaîtront.

On trouve dans le dossier de candidature le règlement du concours. Celui-ci se présente sous forme d'articles qui décrivent l'objet du concours, les conditions de participation puis on y énonce les critères de sélection. L'objet du concours expose au candidat ce que ledit concours vise à récompenser. Il résume en quelques phrases les objectifs de l'organisateur, ce qui représente un point de repère essentiel pour le candidat qui souhaite se présenter. Ensuite le candidat découvre les critères proprement dits. Ils peuvent porter sur le statut du candidat (responsable d'entreprise, chercheur, étudiant, salarié, etc.), sur la maturité du projet et sur sa nature (en particulier, il peut être précisé un secteur d'activité).

Pour le candidat qui se présente de sa propre initiative, qui est donc demandeur, la validation de ces critères de base représente la première étape à franchir sous peine de voir sa candidature rejetée. Il faut alors distinguer les prix, comme les prix de la qualité, qui visent des entreprises existantes, et d'autres prix visent des entreprises à créer. Les critères sont très différents. Dans un cas, le candidat devra faire observer une réalité, dans l'autre, il devra seulement faire juger la viabilité d'un projet. Pour remplir son dossier de candidature, il dispose d'un temps limité. Comme il paraît assez vite insuffisant pour quelqu'un qui a d'autres responsabilités, il est nécessaire que l'organisateur du prix indique au candidat, au cours de séances spécialement consacrées à cet objectif, la manière dont on doit remplir le dossier. On donne alors au candidat qui se présente spontanément des indications sur le contenu, mais aussi sur la forme de ses réponses, par exemple sur la longueur attendue des réponses aux questions posées et sur la nature des documents pouvant être joints ou mis en annexes. On l'informe aussi, à cette occasion, sur les récompenses qui seront attribuées aux lauréats de chaque catégorie de façon à consolider la motivation de ces candidats spontanés. Pour susciter l'intérêt d'un candidat, les concours essaient tous de développer au moins une médiatisation plus ou moins forte et, comme nous l'analyserons dans la quatrième partie, de créer un événement médiatisé.

La situation semble être plus simple pour les candidats des prix à la création d'entreprise. Nous avons, lors de cérémonies des remises des prix, interrogé plusieurs futurs créateurs lauréats. Très souvent, ils sont surpris d'avoir gagné un prix car, à l'instar d'un examen universitaire, ils disent avoir joué le jeu, un jeu difficile mais intéressant et ludique. Il nous est arrivé de retrouver certains lauréats dans des remises de prix différents. L'un d'entre eux, que nous voyions lauréat pour la seconde fois (distingué par l'Idil et Promotech dans une même année, 2003) nous a dit avoir « cédé » son premier projet à son associé. Pour le second, il comptait bien créer son entreprise. Cependant, il semblait trouver du plaisir à concourir, même un certain « amusement », car, disait-il, il n'est pas difficile de gagner un tel prix. Il suffit, simplement, de connaître le fonctionnement du système et tout est ensuite « affaire de communication. Il suffit de monter un bon dossier, d'avoir un bon 'Business Plan' (ce que chaque créateur apprend à faire lors de sa formation), mais, surtout, bien présenter son projet devant le jury qui vous juge beaucoup sur votre apparence et votre manière de le convaincre ». Pour ce (probable) futur chef d'entreprise, la création est un combat individuel, mais le concours sert surtout à être conforté que son idée est bonne et que la future entreprise peut être viable, cela rassure et sort le créateur de ses doutes et de sa solitude. Être lauréat est également une garantie pour le banquier et les futurs clients ou parfois une embauche par un chef d'entreprise qui rachète le projet.

Il faut, selon lui, savoir séduire les membres du jury (comme il faudra le faire plus tard avec les futurs clients) et ce jeune « créateur » avoue qu'il ne compte pas s'arrêter là. C'est précisément ce type de comportement que la CRCIL souhaitait combattre lorsque nous en avions rencontré le directeur général en 2001.

4.1.2. Le multi-candidat

Dans l'exemple que nous venons de citer, on se rend compte qu'il peut arriver qu'un candidat se propose à plusieurs prix simultanément. Cela est rendu possible par plusieurs raisons. Les objets des concours peuvent être différents. Pour les candidats, c'est la possibilité d'accroître leurs chances de sélection. Nous avons pu rencontrer, dans une même année, des

candidats ayant obtenu, non pas pour des projets différents mais pour le même projet, un prix par des organisateurs différents.

On peut aussi noter que certains prix, qui sont organisés en région par des filiales d'organisations nationales, peuvent faire l'objet d'un second concours, du moins pour les finalistes du concours régional et ceux-ci peuvent se voir attribuer un second prix à Paris. Cela est notamment le cas pour l'ANVAR qui décerne le *Prix Jeunes Créateurs de demain*. Qu'il y ait de tels candidats récidivistes, voire multirécidivistes, pose la question de leurs motivations. Cela mesure, en tous cas, la volonté d'être reconnu. Il serait même possible de se présenter à plusieurs prix chez le même organisateur. Il existe, en effet, des concours qui sont subdivisés en plusieurs catégories et, en raison du flou qui caractérise ces catégories, certains candidats peuvent se positionner sur plusieurs d'entre elles. C'est cela que la Chambre Régionale du Commerce et d'Industrie de Lorraine perçoit comme étant un « manque de lisibilité » dans l'organisation actuelle des concours dans la région.

Une réflexion eut donc lieu sur ce point. Aussi les institutions qui financent en Lorraine les organisateurs de tels prix par leurs subventions, notamment le Conseil Régional de Lorraine et la CRCIL ont-ils récemment désigné 3i Lorraine, anciennement connu sous le nom de l'Idil comme organisme fédérateur des prix à la création d'entreprise. La mission officielle de cet organisme sera désormais la promotion de la création d'entreprise. Pour ce faire, 3i Lorraine organisera, selon son cahier des charges, un prix annuel où il distinguera les meilleures idées entrepreneuriales, puis continue d'organiser des événements autour de cette même thématique, comme la semaine de la création d'entreprise au cours de laquelle il mène une campagne de sensibilisation et d'encouragement en faveur de l'entrepreneuriat.

3i Lorraine tiendra donc un rôle fédérateur pour la création d'entreprise, avec la tenue de statistiques sur les créateurs de la région. L'enjeu est de taille puisque, pour l'année 2003, selon l'INSEE[142], il s'est créé 7 083 entreprises en Lorraine, soit une progression de 5,7 % par rapport à l'année 2002. Pour l'accueil et le suivi des créateurs, l'association délèguera ce rôle aux pépinières d'entreprises et aux boutiques de gestion.

On est donc dans une seconde phase de l'histoire de ces prix. On élimine les « amateurs » qui s'étaient lancés sur ce marché. On est maintenant en face d'un processus de

[142] Tableau de bord 2003 de la création d'entreprises en Lorraine. Réalisé conjointement par l'INSEE et 3i Lorraine. Éd. INSEE 2004.

« professionnalisation ». Et si un organisateur comme Performance Lorraine n'a pu obtenir aucun financement pour pouvoir continuer à exister, c'est certainement parce qu'il se plaçait en dehors de cette nouvelle vision implicitement normalisée de ce que doit être désormais un prix. À l'instar de se qui se passe pour n'importe quel produit, un organisateur de prix devra donc désormais opter pour une politique de « positionnement » afin de pouvoir s'appuyer sur une légitimité professionnelle qui lui permettra, avant tout, de justifier sa raison d'être. Il n'est pas impossible que cette évolution aboutisse, comme cela est le cas aux États-Unis, à la future apparition de deux futures professions, celle des consultants de prix puis celle des spécialistes de prix. On commence à voir s'esquisser en France une évolution en ce sens puisqu'un premier cabinet de consultants propose ses services pour les prix à la création d'entreprise. La seconde évolution n'est pas visible.

4.2. LES CANDIDATS QUI SONT PROPOSÉS

Un organisateur peut aller lui-même à la recherche des « bonnes » entreprises et « amène le dossier » comme diraient certains organisateurs. Cela peut s'apparenter à une démarche commerciale où un membre organisateur repère puis « va à la pêche » des entreprises performantes. Si celles-ci donnent leur aval, il présentera et défendra le dossier lors de la réunion des jurys. C'est de la sorte que certains prix comme celui de Performance Lorraine ont fonctionné jusqu'à maintenant.

LES CANDIDATS QUI S'IMPOSENT

En Lorraine, certains « candidats » ne se proposent jamais et ils ne sont pas non plus proposés. Et pourtant ils gagnent régulièrement des prix parce que leurs noms s'imposent à tous les organisateurs de prix, qu'il s'agisse de la presse ou des autres organisateurs. Ce sont des « candidats » obligatoires. Ce qui motive leur choix comme lauréat est une réussite considérée comme exceptionnelle. On ne peut pas créer un prix sans les avoir dans la liste des entreprises performantes.. Mieux, on sait d'avance, le plus souvent, qu'ils seront primés puisque les prix attirent les prix dans le cas de ce type d'entreprise. On a, en Lorraine, l'exemple inévitable de la Novasep.

L'intérêt de choisir la société Novasep comme exemple est triple. Il s'agit d'une entreprise qui a été lauréate à plusieurs reprises. Après avoir été désignée « Entreprise de l'année » par Performance Lorraine en 2000, elle a été lauréate du 11e trophée international des PME françaises par *Les Echos*, dans la catégorie « « E-export », ensuite son président a été élu « Manager de l'année » par *Le Nouvel Économiste* et enfin, elle a obtenu successivement le prix régional puis national du Trophée de *l'Usine Nouvelle : Les Champions cachés de la performance*[143]. Ces distinctions lui ont valu des retombées médiatiques significatives, avec plusieurs articles dans des médias nationaux et régionaux, en plus d'articles rédactionnels dans plusieurs supports. Nous avons pu interroger, lors de notre enquête trois responsables : le président, Roger-Marc Nicoud, un des deux dirigeants, Pierre Hilaireau et la responsable de la communication, Fabienne Stein que nous avons ensuite rencontrée au siège de la société.

On peut donc se demander ce qui a valu autant de reconnaissance à cette entreprise et ce qu'elle a fait de particulier pour intéresser autant de médias. « Rien » nous diront les responsables interrogés mais pourquoi ? C'est ce que nous allons essayer de comprendre après une description de l'entreprise et de ses activités. Créé par Roger-Marc Nicoud en 1995 en région nancéienne, le Groupe Novasep s'intéresse à tous les secteurs liés aux sciences de la vie qui sont demandeurs de purification de molécules à grande échelle : produits pharmaceutiques, additifs alimentaires, produits de chimie fine ou biopolymères. Ensuite, il développe des procédés et s'adapte aux méthodes d'ingénierie et de construction aux standards de qualité requis par la FDA (Food and Drug Administration).

À partir d'un problème posé par un client, le Groupe effectue le développement complet des procédés de séparation dans ses laboratoires. Sa méthode originale repose sur des logiciels d'optimisation et de simulation des procédés chromatographiques très performants, mis au point en interne et continuellement améliorés. Il assure ainsi l'optimisation des procédés de purification de molécules en développement et des purifications jusqu'à l'échelle de la tonne en utilisant ses propres unités de purification. La production de lots de validation pharmaceutiques suivant les GMP (Good Manufacturing Practices) est couramment réalisée par le groupe. Le

[143] Cette récompense est très ironique. C'est après toute une série de prix, tous médiatisés, que cette société devient une championne « cachée » de la performance ! « Les champions cachés de la performance » est un prix que *L'Usine Nouvelle* a organisée pour la première fois en 2004, en important un modèle pratiqué en Allemagne par un cabinet « spécialisé dans les politiques des prix », un prix régional puis national.

procédé étant maîtrisé, et le principe actif pharmaceutique ayant passé avec succès les phases de tests cliniques, Novasep conçoit, réalise, installe et qualifie l'unité de production. Ainsi, le groupe a installé de nombreuses unités de production d'insuline, de produits anticancéreux (Taxotère par exemple), de produits anti-rejets (Cyclosporine), antiépileptique (Keppra) en Europe, aux USA et en Asie.

Le groupe offre également un service de purification à façon en utilisant ses propres installations, sur son site de Pompey ou sur son site du Mans (production du Taxotère_ et d'un générique du Taxol, deux produits anticancéreux). Ses capacités de production lui permettent de traiter des quantités allant du gramme à plusieurs tonnes, et une extension importante de cette activité est en cours. Il a, entre autres, conçu et réalisé les premières installations industrielles de chromatographie continue au monde, dédiées à des séparations d'isomères optiques pharmaceutiques. Aujourd'hui, on peut considérer que les 20 premiers groupes pharmaceutiques du monde sont tous clients du Groupe.

L'acquisition récente d'une autre entreprise « Applexion » a permis au groupe de renforcer significativement son offre dans le domaine des biotechnologies, en intégrant diverses technologies comme la chromatographie d'échange d'ions, les techniques membranaires ou la cristallisation continue. Le groupe emploie actuellement environ 300 personnes (dont 25 docteurs et 70 Ingénieurs) dans ses sociétés Françaises, Américaines, Japonaises, Chinoises et Brésiliennes, réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 50 Millions d'Euros dont 90 % à l'exportation et 50 % hors d'Europe. Le Groupe NOVASEP dispose actuellement de huit filiales opérationnelles : Sur un plan juridique et financier, le groupe Novasep est une Société par Actions Simplifiée détenue à hauteur de 35 % par le management, le solde étant détenu par plusieurs investisseurs financiers (BNP-Paribas, Crédit Agricole, SNVB, Banque Populaire, BBS). En 2004, il réalise environ 75 Millions d'Euros de chiffre d'affaires dont 90 % à l'exportation et 40 % aux USA. La valeur de ses actifs est de l'ordre de 50 Millions d'Euros.

Le Groupe entend poursuivre sa forte croissance (près de 50 % par an depuis sa création) à la fois par développement interne et par acquisition de sociétés afin de devenir le partenaire incontournable des grands groupes pharmaceutiques dans leur quête de molécules pures. On peut prendre conscience de cette croissance en se référant à quelques dates clés dans la vie du groupe Novasep :

Août 1995 : Création de Novasep par Roger-Marc Nicoud.
Mai 1996 : Merck KGaA et ISIS (Institut Français du Pétrole) deviennent actionnaires aux côtés de Roger-Marc Nicoud.
Janvier 1998 : Création de Novasep Inc (Philadelphie, USA).
Mars 1999 : Acquisition de la société Prochrom. Les dirigeants de PROCHROM (Pierre Hilaireau et Henri colin) deviennent actionnaires.
Avril 2000 : Sortie de Merck KGaA, arrivée d'investisseurs financiers.
Janvier 2001 : Création de Novasep Japan (Tokyo).
Mi-2001 : Déménagement sur un nouveau site à Pompey.
Juin 2002 : Sortie d'ISIS, arrivée d'investisseurs financiers.
Janvier 2003 : Acquisition de la société Séripharm (Le Mans, France), filiale d'Aventis.
2003 : La société holding de contrôle est appelée Groupe Novasep.
Avril 2004 : Acquisition de la société Applexion (Epône, France).

Au vu des résultats sans cesse croissants et de l'expansion grandissante de l'entreprise, on peut objectivement dire que cette société est dans une courbe ascendante touchant plusieurs niveaux : chiffre d'affaires, recrutement et expansion géographique. On est en face d'une *success story* qui peut faire facilement rêver. Seulement, cette entreprise ne recherche absolument pas les prix. C'est alors les organisateurs de prix qui vont rechercher cette société et utiliser son image. Selon l'avis des trois responsables interrogés, l'entreprise a été primée malgré elle essentiellement parce que son domaine d'intérêt se situe en dehors de la France, en effet, elle exporte 90 % de sa production dont 40 % aux États-Unis[144]. D'ailleurs aucune de ces personnes interrogées ne pouvait estimer avec précision les effets économiques des prix pour l'entreprise. Le président pense que les prix n'ont aucune utilité économique, même s'il manifeste son souhait de mieux médiatiser les réussites de la région afin de dynamiser la Lorraine et de « rassurer les gens ». Pour ce manager, les prix stimulent surtout les entrepreneurs qui « se sentent souvent seuls ».

Les prix reçus (Trophées et diplômes) se trouvent dans son bureau. La responsable de communication nous a dit, à plusieurs reprises, qu'elle n'avait eu aucun rôle dans le processus de reconnaissance. Cette diplômée de l'école de commerce se contente, pour les prix reçus, de photocopier les articles de presse et de les accrocher dans les endroits stratégiques de l'entreprise, comme la salle de reprographie. Les prix figurent également dans la *newsletter*

[144] Novasep ne dispose d'aucune documentation en langue française. Toute documentation, y compris électronique, est en langue anglaise.

interne et externe, ainsi que sur le site internet de l'entreprise où on peut lire sa *newsletter* électronique, *Resolution* (en anglais). Dans le dernier numéro, nous avons trouvé une trace des derniers prix. L'article s'intitule : *Novasep receives several awards* (Novasep reçoit plusieurs distinctions). Voici, traduit par nos soins, l'ensemble du texte : « Roger-Marc Nicoud, le Président de Novasep, a reçu plusieurs distinctions de la presse économique française ces derniers mois. La première a été attribuée par *L'Usine Nouvelle* qui a mené une étude pendant un an afin de trouver la PME-PMI la plus performante, tous secteurs d'activités confondus. Les journalistes avaient sélectionné six entreprises dans chaque secteur. Novasep figurait parmi celles-là et gagna le prix du leader international. La seconde distinction a été conférée à Roger-Marc Nicoud par *Le Nouvel Économiste* qui consacrait R-M Nicoud Manager de l'année. La troisième distinction a été attribuée en juin, à nouveau par *L'Usine Nouvelle,* qui a sélectionné les dix entreprises les plus performantes, parmi toutes celles qui sont sélectionnées précédemment. Cette sélection a été faite selon différents critères dont le leadership sur le marché, taux de croissance, innovation, etc. Novasep a été élue numéro un parmi les trois entreprises finalistes, et a été primée au Sénat, à Paris, le 09 juin. L'étude de ces magazines économiques a conduit à des conclusions dont nous sommes très fiers pour le groupe Novasep, toutes les "entreprises championnes" sélectionnées proposent des solutions à leurs clients, plutôt que des produits, innovent constamment sans jamais perdre les vraies valeurs tournées vers le client et ce, depuis leur création ».

On peut facilement imaginer l'effet certain d'un tel article sur des Américains du nord et du sud, sur des Japonais et sur des Chinois, surtout sur ceux qui ne connaissent pas les médias en question, traduits respectivement dans le texte par *The New Factory* et *The New Economist.* Et même un prix régional comme celui de Performance Lorraine a bien été annoncé dans ce document trimestriel, au même titre que le Trophée international des PME françaises, car, avant tout, c'est le mot « performance » que retiendront les destinataires qui iront chercher à chaque numéro *what happened*, sous la rubrique portant le même titre à la fin de la *newsletter.*

Les autres salariés semblent être à l'image de la responsable de communication. Selon elle, ils ne font pas de commentaires sur les prix. « Ils sont maintenant habitués à voir ce type d'article ». En réalité, la reconnaissance est plutôt l'affaire de la direction, plus précisément

celle du président, qui, à chaque fois, s'est rendu sur place pour les recevoir et a été, lui seul, sollicité par la presse pour les photos et les entretiens[145].

Est-ce que les vrais candidats aux prix seraient les candidats qui ne sont pas candidats ou qu'on ne pousse pas à être candidats et dont les noms s'imposent, à l'instar de ce qu'on voit dans certains autres grands prix littéraires ou scientifiques qui sont, eux aussi, décernés à ceux qui ne les recherchent pas ? On est en présence ici d'un « excellent dossier », au-dessus des « bons dossiers » des candidats qui sont proposés aux organisateurs. Ces candidats peuvent alors réussir sans concours car ils valorisent l'organisateur, ce qui suffit à faire un lauréat. Lamizet parle de la reconnaissance comme étant une forme de « spécularité » puisqu'elle fait de l'autre son semblable social. Elle fonde en même temps l'identité et le lien social et, à ce propos, il va jusqu'à évoquer le principe psychanalytique du « stade du miroir » (Lamizet, 1996 : 143). En se découvrant dans l'autre, on se découvre soi-même. L'organisateur dévoile alors son idéal du moi : être lui-même une entreprise excellente, dans un au-delà des règles qui ne sont valides que pour les entreprises ordinaires.

Dès lors on peut s'interroger sur la nécessité du dispositif mis en place pour les concours. Ne seraient-ils présents que parce que les entreprises primées ne légitiment pas assez l'organisateur ? Il apparaît alors, en filigrane des prix, une loi étrange liant, de façon inverse, renom de l'entreprise examinée et procédures de validation des décisions. L'étude du cas marginal des entreprises qui s'imposent d'elles-mêmes est aussi ce qui montre la vérité des prix invisible ailleurs.

Quoi qu'il en soit, les dirigeants de cette entreprise continueront à croire que ce « n'est pas parce qu'on gagne des prix qu'on est performant, mais c'est parce qu'on est performant qu'on gagne des prix ».

5. Les critères de l'organisateur et leur devenir

[145] Au moment où nous achevions la rédaction de ce travail, nous avons appris que Novasep venait d'avoir un autre prix, celui de la Société Industrielle de l'Est, dans la catégorie Exportation.

Les critères des prix servent à guider le jugement des jurés. Ils sont sélectionnés par l'organisateur en amont de chaque prix et sont, en principe, les mêmes que ceux qui sont donnés au candidat dans le « dossier de candidature », lorsqu'il s'agit de concours ou dans le « dossier d'information ». Dans le cas des classements, les magazines expliquent au début de chaque publication, en quelques lignes, les critères de leur classement : chiffre d'affaires, effectifs, exportation, etc. ainsi que les démarches effectuées. Que sont donc ces critères et quelle est leur signification ? En anglais *criteria*, du latin *criterium*, est un mot qui se rapporte, selon les dictionnaires, au « caractère de ce qui permet de distinguer », de « porter sur un objet un jugement d'appréciation », le critère a aussi le sens de « ce qui permet de porter un jugement ». Pour Jean-Yves Trépos, il s'agira d'un outil objectivé sur lesquel devra ensuite s'appuyer toute activité experte afin de produire un jugement acceptable. Car il faut homogénéiser l'équipe de professionnels qui fonctionnera lors de la séance de jury. Or ces hommes n'ont pas tous les mêmes compétences. Parfois même, ils connaissent assez mal les entreprises. Il faudra donc leur donner une « boîte à outils » (Trépos, 1996 : 66 et *sq.*). Il y a donc, en principe, un règlement écrit, mais « il apparaît alors que le jugement expert n'est pas que l'assemblage de pièces réputées indiscutables, mais qu'il comporte une dimension à première vue incontrôlable, voire indicible, de subjectivité » (*Ibid.*, 1996 : 50). Il faut distinguer critères et règlement. Celui-ci est le texte de référence officiel qui gère l'organisation d'un concours. On y expose les règles de fonctionnement du jury. Il s'agit, le plus souvent, du respect de clauses de confidentialité ou autres aspects concernant le fonctionnement interne de l'organisation-prix. On peut enfin remarquer qu'il ne suffit pas qu'il y ait des critères. Si un prix ne veut pas paraître partial et s'il veut obtenir adhésion et légitimité, il faut que les critères soient les plus clairs possible.

L'intéressant est de constater maintenant l'écart qui peut exister entre le type idéal du prix et les pratiques effectives. L'écart peut être énorme. Il y a, tout d'abord, plusieurs prix qui ont des jurys mais qui ne donnent strictement aucune information sur les critères utilisés. En conséquence, personne ne peut savoir si les critères sont respectés ou non. Et donc aucune critique n'est possible. Ainsi la *Harvard Business School Award* a consacré Yves Weisbusch, président de Frances Cartes en Lorraine, meilleur manager dans la catégorie autodidacte. Il a

donc été convié à la cérémonie et est revenu avec un diplôme qu'il a mis en valeur dans son entreprise. Mais aucune des raisons de ce prix n'est connue.

En Lorraine, *Le Nouvel Economiste*, magazine national, a organisé en 2001 un prix *Les hommes*[146] *de l'année du grand Est*. Ce prix fut mis en scène à Metz (ville partenaire du prix) et très largement médiatisé car non seulement son initiateur est un média, mais il a, en plus, fait appel aux services d'une attachée de presse. Ce que l'on a pu savoir, c'est que la distinction a été accordée aux meilleurs chefs d'entreprises des grandes régions de France. En mai 2004, le même magazine a organisé *Le prix du manager lorrain*. Il fut cette fois accordé à Roger-Marc Nicoud, président de Novasep. Pour ces prix, les critères ne furent jamais communiqués. On peut donc supposer légitimement qu'il n'y en a aucun.

Il existe aussi des prix qui ont à la fois un jury et des critères rendus publics, avec plus ou moins de précision. Dans ce cas, dans un premier temps, les jurés reçoivent des dossiers avec les réponses des candidats, qu'ils soient des candidats spontanés ou non. Ensuite, et en principe, la sélection des projets se fait sur la base de deux séries de critères selon les indications données par l'organisateur. Si certains critères, parmi les critères explicites, sont effectivement objectifs, d'autres évaluent l'esprit et l'implication du candidat par rapport aux valeurs défendues et par rapport à son implication personnelle. Celui-ci doit, en effet, répondre positivement à l'engagement suivant : « Les candidats s'engagent sur l'honneur à garantir la sincérité et la véracité des informations qu'ils fournissent ». On trouve donc là un critère qui est, lui aussi, tout à fait explicite, mais qui va engendrer des jugements subjectifs.

5.1. QUE FAIRE DES CRITÈRES EXPLICITES ?

5.1.1. Concours de la qualité

Les récompenses, nationales, européennes ou internationales pour la qualité se sont données comme vocation celle de promouvoir les meilleures pratiques de la qualité, puis celles de la « qualité totale » dans le monde.

---

[146] Le prix portait bien son nom car aucune femme ne faisait partie des lauréats.

Comme pour les autres prix de la qualité, les critères du prix de la qualité de la région Lorraine, attribué par Performance et Progrès en Lorraine, se sont inspirés des critères élaborés par l'Institut du MFQ et par la Sous-direction de la qualité pour l'industrie et la normalisation du ministère de l'Industrie, de la Poste et des télécommunications. Cela représente un dossier fastidieux à remplir dont la complexité est, selon certains chefs d'entreprise, comparable à celle des démarches de certification. L'entreprise, pour postuler au prix, doit se faire connaître à travers une « carte d'identité de l'entité ». Il s'agit pour l'entreprise de « se présenter » et de fournir des éléments objectifs sur son existence. Dans cette carte d'identité, l'entreprise doit répondre à plusieurs questions telles que « Qui êtes-vous ? », « Que faites-vous ? », « Quelle est votre histoire Qualité ? », « Quel et votre système Qualité ? », ou encore « Quelles sont les principales actions d'amélioration de la qualité mises en œuvre depuis un an ? ». Pour répondre à cette première série de questions, l'organisateur fournit, déjà avec le questionnaire, des recommandations qui sont sensées aider le candidat.

Ensuite, celui-ci doit faire face à une série de neuf groupes de questions. Chaque groupe contient de trente questions, le tout est présenté avec un « référentiel » où l'on constate que les questions sont accompagnées par des pistes pour la réflexion ou par des suggestions de mise en œuvre ultérieure de modifications dans l'entreprise. La présence, dès le départ, de telles indications ou de telles propositions est une première reconnaissance de la difficulté des questions. L'association PPL est très consciente de ce fait puisqu'elle organise, par la suite, une demi-journée de formation spécifique où un formateur initie les futurs candidats à la démarche, comme évoqué précédemment.

Bien des raisons expliquent que les critères explicites de l'organisateur ne sont pas examinés mécaniquement par les jurés. On trouve cependant une raison essentielle qui est présente dans les discours explicites des jurés. Pour eux, les conceptions de la qualité évoluent sans cesse. En conséquence, les critères sont faits pour évoluer au même rythme qu'évoluent les principes et les pratiques managériales. Or l'organisateur propose des critères déjà anciens qui peuvent être considérés comme étant déjà dépassés par certains professionnels. Les membres de jury s'arrogent donc le droit d'intégrer ces nouveaux critères au règlement du concours et donc de juger selon des principes autres que ceux qui ont été validés par l'organisateur et qui sont seuls connus du candidat. Comme l'organisateur, qui ne paye pas les

jurés, est mis souvent en face d'une telle situation, il est obligé de le signaler dans les règlements donnés aux candidats. Ces textes précisent très souvent que les organisateurs se réservent le droit d'apporter des modifications dans les dates de réalisation du concours, dans sa nature et dans le montant du prix. Ils peuvent aussi se permettre d'interrompre l'octroi du prix, pour quelque raison que ce soit, ce qui situe davantage le prix aux entreprises comme un construit social ayant souvent une « position provisoire » (Trépos, 1996 : 4). Cela fait du prix « un processus et non un état permanent [qui lui fait garder] une part d'instabilité et d'incertitude » (*Ibid.*). Ces indications, faites par écrit, sont d'autant plus curieuses qu'il est bien indiqué par ailleurs qu'il ne s'agit pas d'un contrat et qu'il n'y a aucune obligation juridique entre l'organisateur du prix et le candidat, le candidat ne finançant pas l'organisateur.

C'est ce lien, au statut juridique très flou, qui n'est donc qu'un contrat moral, qui permet à l'organisateur de tolérer que ses jurés modifient les règles qu'il « impose ». Dès lors, le pouvoir est partagé et il n'y a plus un « organisateur » et des jurés soumis à une loi externe à eux, en position seulement de juges. Ces juges deviennent des acteurs à part entière produisant, à l'occasion, leur loi par une action jurisprudentielle. Dès lors, le principe de la non-rétroactivité de la loi, qui pouvait être une garantie pour le candidat, ne joue plus.

Donc, si juridiquement, rien ne lie un organisateur de prix à un candidat, celui-ci ne peut pas effectuer de réclamation ni de demande de dédommagement. Parmi nos interviewés, un lauréat qui avait gagné un prix à Limoges n'avait jamais pu recevoir son chèque car, nous a-t-il dit, il y a eu les élections peu après et la cérémonie, et le financement promis par l'ancienne majorité, n'a pu avoir lieu. Ce candidat déçu nous avait exprimé son intention de porter plainte contre l'organisateur, mais nous n'avons pas pu suivre ses démarches. De tels cas sont d'une extrême rareté et les candidats éventuels ne semblent pas avoir remarqué qu'un prix comme Performance Lorraine n'a pas eu lieu en 2001 (cérémonie annuelle) et en 2003 (aucun prix, ni trimestriel ni annuel). Aucune protestation ne s'est manifestée, ainsi aucun recours ne peut apparaître.

5.1.2. Autres concours

L'objectif des concours de prix aux créateurs d'entreprises est de permettre aux institutions, publiques et privées, de distribuer des aides aux créations d'entreprises ou aux entreprises innovantes. Ces concours fonctionnent tous par appel à candidature puis ils cherchent à sélectionner rapidement les meilleurs projets du moment. Ainsi, l'organisateur crée ce qu'on peut appeler une « mise en concurrence » instantanée des porteurs de projets par le biais du concours. Ces concours sont nombreux et souvent identiques aux autres prix nationaux du même genre. Plusieurs de ces prix ne sont d'ailleurs autres qu'une version régionale d'un concours national. On peut citer, à titre d'exemple, celui de l'ANVAR, des boutiques de gestion, Entreprendre de Promotech, Synergie, 3i Lorraine, anciennement Mouvement régional à la création d'entreprise (MRCE) puis L'Institut de Développement des Initiatives Lorraines (L'IDIL).

Les jurés disposent des critères suivants : ils doivent examiner tout d'abord le degré de sincérité du candidat, premier examen qui est un pari. Il leur faut ensuite valider le caractère innovant du projet présenté, ce qui est l'opération la plus facile pour quelqu'un qui connaît bien le milieu industriel dans le secteur examiné. Enfin, ils doivent estimer la faisabilité technique et matérielle, tout comme la viabilité du projet, ce qui est une autre prise de risque puisque la réussite dépend de facteurs complexes qui ne peuvent être pris en compte.

Si on examine maintenant les prix au développement durable, on constate que leur construction se structure progressivement en France depuis plusieurs années et elle est loin d'être achevée. La référence aux générations futures, dont le mode de vie est inconnu, est primordiale pour la notion nouvelle. Il faut toutefois avouer que les organisateurs de prix n'ont pas su en tirer des critères clairs. On ne sait même pas dire, pour le moment, comment cette notion sera applicable aux entreprises. Or s'il n'y a pas de critères clairs, il ne pourra pas y avoir de décision objective. Pour cette raison et plusieurs autres, comme le souligne Didier Stéphany, le développement durable peine à devenir un concept opérationnel. Est-ce la raison pour laquelle il n'existe pas encore de prix consacrés au développement durable en Lorraine ? Du moins, aucun prix ne comporte cette mention dans son intitulé. Cette dimension n'apparaît que dans des critères supplémentaires ajoutés à des critères plus classiques d'anciens prix. Et ces nouveaux critères ne portent que sur le respect de l'environnement, puisque c'est la seule

chose que l'on sache contrôler. On voit donc la prudence des organisateurs qui savent que « la performance environnementale n'est pas un gage d'efficacité économique. [...] Aujourd'hui, la variable environnementale reste une donnée externe qui ne concourt pas, a priori, à la performance de l'entreprise » (Stéphany, 2003 : 139-141). Beaucoup d'entreprises lorraines s'interrogent sur la nécessité de pratiquer le développement durable tel qu'il est conçu aujourd'hui ainsi que sur la crédibilité ou l'éventuelle efficacité d'une promotion du concept. Les responsables sont d'ailleurs en plein questionnement quant à la compatibilité de la reconnaissance d'une entreprise qui respecterait les principes du développement durable (en étant écologiquement propre, socialement et éthiquement responsable), tout en devant faire face aux impératifs économiques dans une région lorraine qui est, pour sa grande majorité, en difficulté économique. Tant que ces questions n'auront pas de réponses claires, il n'y aura pas de critères acceptés par tous et ces prix resteront des bricolages incertains.

Les acteurs lorrains susceptibles de construire un prix au développement durable disposent donc de moyens très limités pour inventer les critères universellement acceptés de celui-ci, même si les directives de la DRIRE Lorraine se multiplient à ce propos. Une réflexion vient de s'esquisser à partir d'autres prix au développement durable dont deux, en particulier, pourraient servir de modèles à un futur prix lorrain dans ce domaine.

Le premier est le *Concours de l'entreprise innovante et du développement durable*. Ce concours est organisé par la Jeune Chambre Economique de Paris depuis 2000, sous l'appellation *Concours JCEF de l'entreprise innovante*. Ce n'est qu'en 2004 que la mention « développement durable » a été ajoutée et par là même, il y eut une reconstruction des critères qui a intéressé le futur organisateur lorrain du prix DD. Dans sa première version, le concours avait pour objet de « repérer et de valoriser les entreprises, organismes, collectivités, associations et individus ayant mené à bien un projet original, facteur de progrès pour la collectivité dans son ensemble », selon ce qu'on pouvait lire dans le dossier de candidature 2001 à la première page. Ainsi, le concours récompensait-il des organisations et des individus dans un ou plusieurs domaines, à condition qu'il y ait eu nouveauté d'un produit ou d'une idée. Le candidat devait justifier l'existence de cette nouveauté, montrer le progrès qu'elle permettait de réaliser, il pouvait aussi souligner la transférabilité de son idée et son adaptabilité à d'autres secteurs ou à d'autres zones géographiques. Dans la nouvelle version de ce concours, on

retrouve exactement le même texte concernant l'objet du concours, avec pour seule modification, l'ajout du « développement durable » à la fin de la phrase : le concours a donc pour objet de « repérer et valoriser les entreprises, organismes, collectivités, associations et individus pour un projet original, facteur de progrès et de développement durable pour la collectivité dans son ensemble ». Le reste du dossier est également le même que le précédent, mais, à chaque fois, un lien avec le développement durable est présent.

Quels critères précis cela impose-t-il ? On trouve un catalogue disparate où figure le respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (l'OIT), de l'éthique, du commerce équitable ou du respect des personnes. Or cela pourrait exister en dehors de tout développement et même en cas de régression économique. Lier le respect de la morale dans l'entreprise au développement durable, c'est, de fait, considérer que la morale n'a aucune valeur. Indépendamment de cette contradiction, très grave, en ce qu'elle détruit la morale comme absolu, les critères présents dans le nouveau prix sont impossibles à préciser. Qu'est-ce, au juste, qu'un commerce équitable du moment que le vendeur a accepté de vendre à l'acheteur et qu'ils ont tous deux accepté le prix ? On trouve donc dans le nouveau règlement des indications sibyllines comme dans la question suivante: « En quoi, par rapport au domaine choisi, l'innovation et le caractère de développement durable répondent-ils aux quatre critères retenus à l'article 3 du règlement ? ». Et comme l'organisateur n'a pas d'idées précises, il fournit, dans son dossier, plusieurs adresses électroniques de sites qui traitent du thème du développement durable. Nous avons donc envoyé un mail aux adresses qui figurent sur le dossier de candidature afin de savoir combien d'entreprises avaient présenté leur candidature, mais à ce jour, ce courrier est resté sans réponse. Il paraît donc difficile d'éclairer une obscurité par une autre obscurité.

Une chose est certaine, le fonctionnement de ce concours national n'est pas transférable actuellement à celui de Performance et Progrès en Lorraine, dans ce sens où les critères du prix de la qualité comportent des questions parfois très précises, relatives aux démarches qualité dans les entreprises, alors que le concours national en question est plus général et davantage ouvert à de simples initiatives que l'on peut croire appartenir au domaine du développement durable, du moins tant que celui-ci ne sera pas défini clairement. En revanche, certaines autres régions de France l'ont adopté, à l'instar de la JCE de Boulogne-sur-Mer.

Le second exemple de concours au développement durable est celui qui est organisé par le ministère de l'écologie et du développement durable[147]. Ce concours est aujourd'hui organisé, dans certaines régions, par les Chambres de Commerce et d'Industrie. Il est intitulé *Prix entreprises environnement*. Les entreprises peuvent choisir parmi deux dossiers dont les critères sont différents. Le premier distingue le management environnemental pour le développement durable, et le second l'Écoproduit pour le développement durable. C'est déjà un peu plus clair. Ces prix sont, en réalité, calqués sur un modèle européen appelé *The European Awards for the Environment*. Il est d'ailleurs prévu que le lauréat national pourra se présenter au prix européen. Cette démarche est exactement la même que celle des prix de la qualité.

Les critères de ce prix sont organisés autour de 15 questions, en plus de la pièce d'identité de l'entreprise qui reproduit le schéma des prix de la qualité. Toutes les questions concernent le domaine environnemental, avec parfois une dérive vers d'autres éléments, comme dans cette question : « A priori, quels bénéfices sociaux peuvent découler de votre démarche (qualité de vie, emploi et insertion, intégration au territoire, sécurité, prévention des risques...) ? », ou encore « Comment le traitement des questions d'ordre environnemental et social a-t-il contribué à de bonnes performances sur le plan financier ? ». Les autres questions touchent également à la gestion du personnel et à la communication, ce qui peut être lié au développement ou à la notion de durabilité, mais pas nécessairement aux deux. La candidature à ce prix est supposée donner l'occasion aux entreprises, comme il est bien précisé sur la première page du dossier, de « faire connaître leurs actions environnementales ». Ce prix est organisé depuis 2001 et connaît, selon les organisateurs, « un succès grandissant auprès des entreprises ».

Cependant, comme cela est exprimé dans un article récent[148], au-delà de l'effet propre à l'événement-prix, « se fait jour une évolution continue, une sorte de travail sur elles-mêmes d'un certain nombre d'entreprises leaders » (Godard, 2003 : 3). L'auteur souligne, « l'aspect le plus visible de l'extérieur est le choix de certaines d'entre elles de faire du développement

---

[147]Téléchargeables sur le site du ministère de l'Écologie et du Développement durable http://www.environnement.gouv.fr

[148] Olivier Godard, 2003, « Pourquoi seules certaines entreprises se soucient-elle du développement durable ? *Problèmes Economiques*, n° 2800, 12 mars : 3-8. Olivier Godard est directeur de recherche au Centre National de la recherche scientifique (CNRS) et Laboratoire d'économie de l'École polytechnique. L'article original est intitulé « Développement Durable et les entreprises » et a été publié dans la *Revue des Deux Mondes* en octobre novembre 2002.

durable un vecteur essentiel de leur communication » (*Ibid.*). Cet aspect communicationnel est essentiel. Car les critères des prix devront prendre en charge, plus que le développement durable en tant que tel, la volonté de communiquer à propos de ce type de concept. C'est cette pression qui fera peut-être naître des critères un peu plus précis et correspondant à une véritable demande sociale.

Les jurés ont donc une très grande liberté dans le cas de ces concours car il n'y a pas encore de barème.

6. La décision finale et les séances de restitution

D'un jury, on attend généralement une prise de décision, ferme et définitive. Cependant, peut-on apprécier la performance d'une entreprise à travers un simple dossier de candidature ? Telle est la question de la décision finale prise par le groupe des jurés. Nous n'avons pas pu assister aux délibérations ultimes de tous les prix en Lorraine, et même si nous avons eu des informations, partielles, par certains jurés, nous ne pouvons en faire état publiquement. Ce que nous savons, c'est que les entreprises qui ont été jugées les meilleures selon les résultats chiffrés ne sont pas pour autant déclarées victorieuses. En effet, ce n'est pas la note qui détermine seule et mécaniquement le résultat final. Ce qui compte, c'est l'intime conviction que l'entreprise qui va être sélectionnée est la meilleure de sa catégorie. Tout reposera, en fin de compte sur un sentiment et sur l'appréciation d'une subjectivité. Sinon, il faudrait disposer d'une connaissance portant sur une période significative pour pouvoir porter sur l'entreprise, avec du recul, un regard objectif. Dans le cas du prix qualité Lorraine, il faut autre chose, qui doit s'ajouter à la constatation de la note, qui est le consensus de tous les évaluateurs qui auront noté, de manière individuelle les dossiers de candidature. On peut alors se demander à quoi sert le dossier donné au candidat et s'il y a vraiment une différence entre les prix avec jury et les prix sans jury, sinon que le sélectionneur est seul dans un cas et multiple dans l'autre. Quand Alain Even de la CCI de Meurthe-et-Moselle ne propose, pour un prix, que des entreprises qu'il dit « connaître », sa position ne diffère pas tellement de ce qu'on peut observer dans les autres prix.

La décision est ensuite communiquée aux candidats, lauréats et non-lauréats. C'est une occasion pour eux de prendre conscience d'éventuels dysfonctionnements dans leur entreprise et de les supprimer, s'ils le souhaitent. Ainsi les « vaincus » disposent-ils d'un transfert de connaissances venues des entreprises les plus performantes, ce qui permet de dire qu'ils sont aussi les bénéficiaires ou les vainqueurs du prix. La « restitution » qui est offerte par l'organisateur peut alors représenter une bonne motivation pour se présenter au prix puisqu'il offre également le privilège de faire partie du « réseau de ceux qui font de la qualité » et qui en reçoivent, prioritairement les bénéfices. Car tout le monde à terme, peut en bénéficier. Les prix qualité font même l'obligation aux lauréats de « partager leur expérience avec leurs concitoyens ». Pour cette raison, certaines entreprises sollicitent les organisateurs de prix, sans forcément concourir. Elles souhaitent utiliser les référentiels puisque ceux-ci ont d'abord été conçus comme des outils d'autoévaluation qui permet à l'entreprise de situer son niveau de performance, de constater ses forces et faiblesses et, éventuellement, d'entreprendre une amélioration de ses performances.

Que sont ces séances de restitution ou de *debriefing* ? Nous avons proposé le terme d' « audit » pour les caractériser (en guise de reformulation lors d'un échange) car, plus qu'une synthèse de l'évaluation du dossier de l'entreprise candidate, l'évaluateur pose des questions et cherche à comprendre le fonctionnement de celle-ci. Mais il a été catégoriquement rejeté par un des membres du groupe d'évaluateurs qui lui préfère celui d'évaluation. On peut comprendre cette réaction. Dans l'audit, l'expertise est commanditée et elle est rémunérée par l'entreprise auditée. Dans ce cas, l'entreprise candidate permet à l'organisateur d'aller au cœur de son système, ce qui lui confère un pouvoir important. Mais elle ne paye pas l'observateur, ce qui réduit aussi son pouvoir de contrôle, mais supprime aussi la responsabilité du contrôleur. Cette importance du pouvoir et de l'interdépendance dans la relation évaluateur/évalué est essentielle. « Une sociologie du pouvoir visera à observer l'acte d'expertiser comme un aspect de la domination sociale ; une sociologie de la connaissance peut autant revendiquer la mise en évidence des rapports sociaux fondamentaux en considérant l'expertise comme une situation d'épreuve » (Boltanski, 1990, cité par Trépos : 51). L'organisateur prend un pouvoir lorsqu'il va évaluer puis qualifier le candidat, même si l'on peut se demander où se trouve le vrai pouvoir. Car tout se fait initialement à partir de chiffres fournis par l'entreprise, de manière

irresponsable puisque ce qui fonde l'obligation de sincérité, c'est l'honneur. Il n'y a aucune valeur juridique dans cette forme d'analyse des performances de l'entreprise. On est très loin de la situation de responsabilité personnelle du commissaire aux comptes. La validation de la modernité se fait donc dans le cadre d'un système très archaïque des rapports interhumains, ce qui est tout à fait paradoxal.

Nous avons eu l'occasion, dans le cadre de notre observation-participation, d'assister à deux séances de restitution[149]. La première a eu lieu dans les locaux de l'entreprise Malakoff[150], un organisme de service assurant une protection sociale complémentaire (prévoyance et retraite) à Metz, et la seconde dans ceux de la société Viscase, un fabricant de boyaux alimentaires établi dans les Vosges. Ces séances de travail ont duré de trois à quatre heures. Elles réunissent le chef d'entreprise, le responsable qualité et, dans le cas de Malakoff, le responsable des ressources humaines, spécialement venu du siège parisien, ainsi que quelques autres cadres de l'entreprise.

On est alors en présence de la mise en œuvre de la compétence des évaluateurs face au candidat lauréat ou pas, « en d'autres termes de sa manifestation » (Trépos, 1992 : 41). Cette manifestation est une première retombée positive du prix, sans doute bien plus importante que la cérémonie finale, car elle peut induire des changements effectifs dans la vie de l'entreprise, y compris des entreprises qui n'ont pas pu obtenir le prix. Alors que la cérémonie « finale » peut n'être lue que comme une construction, purement mondaine, d'image sans effets majeurs sur la réalité. Il s'agirait, pour Trépos, « d'une part, de ce qui se donne à voir en actes (au sein desquels il ne faut pas oublier les actes de langage) et c'est, d'autre part, ce qui est l'objet d'une mise en scène, supposant un public (qui est parfois construit par la mise en scène elle-même) » (*Ibid.*). Restera à comprendre pourquoi ce qui est le plus important, du moins pour l'entreprise, peut-être aussi pour une amélioration éventuelle d'un tissu industriel régional, demeure

---

[149] Les deux entreprises avaient concouru mais n'avaient pas obtenu le prix de la qualité 2003.

[150] Nous avons rappelé Fabienne Françoise qui représente le groupe Malakoff pour lui demander l'autorisation d'utiliser la restitution dans les annexes de ce travail. Elle nous a donné son aval et nous a appris qu'elle a représenténté son entreprise cette année au prix qualité Lorraine après avoir opéré tous les changements recommandés par l'évaluateur lors de la restitution. Par ailleurs, elle dit que l'initiative venait de la direction (Paris) qui leur a demandé de réfléchir à l'organisation en rapport avec le référentiel PFQ. Cela leur a donc permis d'utiliser ce référentiel depuis 2000 et en 2003 ils se sont sentis prêts pour tenter une candidature. Ils n'avaient pas obtenu le prix en 2003 mais sont confiants pour 2004.

soigneusement caché alors que ce qui est secondaire est médiatisé. Car avant de recevoir un prix, l'entreprise va recevoir des conseils.

Toutefois, ce qui se joue pendant la séance de restitution, ce n'est pas seulement les moyens d'améliorer une entreprise, ce sont aussi les différentes façons de « donner à voir » (*Ibid.*) la compétence professionnelle des évaluateurs. Il s'agit, avant tout, de les légitimer aux yeux des responsables de l'entreprise candidate. Le dossier de candidature est alors repris, point par point et l'évaluateur, du moins celui qui a la compétence pour évaluer certains éléments d'un dossier car il y a aussi ceux qui n'ont pas cette compétence et qui vont donc demeurer muets, explique en quoi la réponse donnée était bonne, moyenne ou mauvaise, tout en donnant des solutions alternatives, complémentaires ou nouvelles dans chaque cas. C'est donc à cette occasion que l'on peut observer sa « capacité de faire savoir », ce qui permet le positionnement de l'expert en tant qu'expert car il n'existe pas antérieurement en tant que tel. Il lui faut donc démontrer qu'il possède « un savoir [...] et le mettre sur un marché » (*Ibid.* : 43). En communiquant sur l'entreprise, il communique donc simultanément sur lui-même. C'est alors qu'il prend des risques car ses interlocuteurs, qui connaissent les particularités de l'entreprise jugée, peuvent très bien ne pas accepter toutes les remarques, ce qui va délégitimer non l'expert, le juré seul, mais l'ensemble du prix. Cette séance de travail sera donc prise très au sérieux par tous, y compris par l'organisateur puisqu'il sera jugé par le jugement que l'on portera sur ses juges.

Les candidats bénéficient de restitution de la part des professionnels également dans le cas des prix à la création d'entreprise. Nous avons eu l'occasion d'interroger plusieurs porteurs de projets lauréats qui nous ont souvent dit que le concours est un bon outil d'accompagnement pour un créateur qui, souvent, mène un combat individuel. Étant donné son jeune âge, il n'a pas de références ni de modèles très précis et il apprécie une aide qui lui vient de personnes plus expérimentées. Grâce aux conseils, ces personnes apprennent à travailler avec méthode, affinent leur *Business Plan* et, surtout, le regard extérieur leur permet de valider ou non leur projet. De plus, ce type de concours comporte une partie orale. Le candidat y expose ses intentions devant le jury. Ce moment, disent certains, représente un bon exercice d'entraînement car il leur faudra exposer ensuite ce même projet, et de la même manière, devant des banquiers et éventuellement d'autres partenaires. Certains assimilent cette Nous

avons rappelé Fabienne Françoise qui représente le groupe Malakoff pour lui demander l'autorisation d'utiliser la restitution dans les annexes de ce travail. Elle nous a donné son aval et nous a appris qu'elle a représenténté son entreprise cette année au prix qualité Lorraine après avoir opéré tous les changements recommandés par l'évaluateur lors de la restitution. Par ailleurs, elle dit que l'initiative venait de la direction (Paris) qui leur a demandé de réfléchir à l'organisation en rapport avec le référentiel PFQ. Cela leur a donc permis d'utiliser ce référentiel depuis 2000 et en 2003 ils se sont sentis prêts pour tenter une candidature. Ils n'avaient pas obtenu le prix en 2003 mais sont confiants pour 2004.présentation à la préparation à un examen, au sens scolaire du terme, car si l'échec au concours ne comporte pas d'enjeu, celui du projet devant des banquiers peut avoir des conséquences très fâcheuses pour le candidat.

L'évolution permanente du milieu industriel, des idées dominantes, mais aussi et surtout des micro-pratiques dans les procédures de sélection qui font qu'elles ne sont jamais respectées à la lettre, tout cela fait évoluer les prix. On compte, en France, « plus de trois cents concours proposés au niveau régional et national. Sur ces trois cents concours, cent disparaissent chaque année tandis que cent se créent » (Dupré et Maillet, 2003 : 9).

7. Le refus du prix par le lauréat

Les refus d'une distinction, surtout si elle est prestigieuse, sont extrêmement rares. On connaît le cas exemplaire de Jean-Paul Sartre qui fut lauréat du prix de littérature en 1964. Cet écrivain justifia sa position dans un texte resté célèbre : « Je regrette vivement que l'affaire ait pris une apparence de scandale : un prix est décerné et je le refuse. [...] J'ai toujours décliné les distinctions officielles, l'écrivain doit refuser de se laisser transformer en institution. [...] Dans la situation actuelle, le prix Nobel se présente objectivement comme une distinction réservée aux écrivains de l'Ouest ou aux rebelles de l'Est. [...] Je sais bien que le prix Nobel n'est pas un prix du bloc de l'Ouest mais il est ce qu'on en fait » (Cohen-Solal, 1985 : 572, cité par Laroche, 1999 : 55). Pour Josepha Laroche, ce refus représenta « une menace de désordre. Jean-Paul Sartre fut donc le premier lauréat – et pour l'heure, le dernier – à affronter

l'institution, [...] le premier enfin à remettre en question la légitimité d'un capital symbolique accumulé depuis tant de décennies » (*Ibid.*).

On peut voir dans le refus d'un prix deux éléments, une contestation de sa signification et des valeurs politiques auxquelles le prix est associé. Pour Sartre, le Nobel est, au-delà de son apparence locale, un outil mis inconsciemment au service de l'impérialisme américain dans le cadre d'une stratégie globale. On pourrait aussi l'interpréter comme une contestation de la procédure d'attribution de la distinction, ce qui suppose qu'elle soit connue. Ce que Sartre dévoile, c'est l'existence de critères implicites chez les jurés du Nobel. Il refuse alors sa propre instrumentalisation et affirme, face à son institutionnalisation, sa liberté. Le lauréat qui refuse une distinction peut le faire parce qu'il y voit une pratique arbitraire de sélection : tous les candidats potentiels n'ont pas eu des chances égales. Le lauréat rebelle met donc à jour un des procédés mystérieux, un des secrets de fabrication du prix qu'on ne peut même pas mettre au crédit de l'organisateur puisque celui-ci n'est, en l'occurrence qu'un « chien de garde » de « maîtres situés au cœur de l'Empire ».

Malgré le refus de Jean-Paul Sartre, l'Académie suédoise a choisi de maintenir son attribution, ce qui fait de Sartre, à son corps défendant, le Nobel de littérature 1964. C'est ainsi que son nom figure dans toutes les publications officielles de l'institution. Il serait impossible, pour un organisateur de prix de faire la même chose pour une entreprise. En effet, un organisateur, même s'il peut distinguer une organisation sur des critères parfois très flous ou subjectifs, a besoin nécessairement de l'aval de son lauréat, ne serait-ce que pour obtenir différents chiffres et données confidentielles que seul le chef d'entreprise peut divulguer. D'autre part, le prix n'existe pas sans sa cérémonie finale. Il faut que les acteurs acceptent de jouer le jeu.

Lorsque nous avons demandé à un membre du jury de Performance Lorraine si le prix a déjà été refusé, il nous a mentionné le nom de deux chefs d'entreprises lorraines qui n'ont pas voulu accepter que leur entreprise soit proposée en refusant de remplir une fiche de « candidature ». Il s'agissait de la société Schweitzer à Ludres et de France Cartes à Saint-Max, près de Nancy.

Nous avons donc appelé Claude Le Bon de la société Schweitzer, entreprise qui fabrique des sacs plastiques. Il pense que « pour vivre heureux, il faut vivre caché ». Par ailleurs, ce chef

d'entreprise ne souhaite pas divulguer les « secrets » de son management. Il a ajouté que Jean-Paul Sartre avait bien refusé la Légion d'honneur (il voulait, sans doute, dire le prix Nobel !). Son assistante nous avait déjà confirmé, dans un appel téléphonique précédent, que le principe de ce manager était de « ne jamais faire parler de lui », même si cela n'était pas tout à fait exact, car il communiquait déjà sur une fusion de différentes unités de production de son entreprise. Apparemment, c'est le groupe (européen) qui a racheté l'entreprise qui se charge de la communication.

Quant à Yves Weisbuch de France Cartes, nous l'avons appelé le 12 décembre 2002 pour le rencontrer afin de lui demander les raisons du refus de son prix. Notre surprise fut alors très grande d'apprendre qu'il venait de recevoir un autre prix et qu'il l'acceptait. Le cas est alors beaucoup plus complexe. Cet autre prix lui avait été décerné, non pas en raison du type d'entreprise dont il était responsable, mais en raison des caractéristiques de sa personnalité. Il venait, en effet, d'être le lauréat national français d'un prix américain récompensant les chefs d'entreprise autodidactes. On lui avait donc remis un diplôme et le statut de lauréat de l'université de Harvard. Yves Weisbuch, qui n'est pas issu des filières classiques produisant en France les chefs d'entreprise, obtenait ainsi sur le tard, un diplôme *honoris causa*, non pas français, mais américain. Cette remise de prix fut aussitôt médiatisée par plusieurs articles dans *Le Figaro magazine*, *L'Est Républicain* et *Le Républicain Lorrain*[151]. On trouva des mentions de cet événement dans d'autres régions de France puisque des journaux comme les *DNA* ou *Nice-Matin,* relatèrent l'événement en citant, chaque fois, le nom de Yves Weisbuch et, bien sûr, également de son entreprise, France Cartes. Yves Weisbuch a précisé qu'il se sentait reconnu dans son parcours d'autodidacte.

En ce qui concerne son refus de candidater au prix Performance Lorraine où il avait la certitude d'être lauréat, il nous répond : « Oui, nous sommes une trop petite équipe pour constituer un dossier de candidature. Notre groupe est constitué de 190 personnes . Il ne faut

[151] Yves Weisbuch attira très tôt l'attention sur lui car il avait réussi, il y a une quinzaine d'années, grâce au marché américain, à redresser une entreprise en difficulté qu'il avait achetée en 1989. Ainsi a-t-on pu lire, à cette époque, dans la *Lettre du Club de la Presse*, dans la page « Coups de chapeau », « Bravo » : « [Bravo] à France Cartes de Maxéville [siège d'alors] qui vient de réaliser un exploit industriel souligné par la presse nationale, dont Le Figaro du 5 septembre : « Cette entreprise, reprise il y a deux ans par Yves Weisbuch alors qu'elle était en difficulté, est parvenue en effet à fabriquer et livrer en trois mois à un distributeur américain, la plus grosse commande jamais passée dans le monde.1000 tonnes de cartons ont été nécessaires pour fabriquer ces millions de cartes qui, mises bout à bout, feraient le tour de la terre » (*La Lettre du Club de la Presse*, 1991 : 12).

pas que cela nous prenne trop de temps. Le principal est qu'on soit performant. On ne court pas après les prix. Cela est dû à la complexité des dossiers. France Cartes est presque plus connue à l'étranger qu'en Lorraine. Nous sommes l'équivalent d'un Daum ou d'un Baccarat. On a beaucoup à montrer. Si on nous octroie un prix, on ne crache pas dessus, mais ce ne sont pas les honneurs qu'on recherche ». Cette réponse était étonnante car le dossier Performance Lorraine ne demande que quelques données chiffrées, nous lui avons donc demandé un rendez-vous, ce qu'il a accepté. Il a même consenti à ce que nous venions avec un représentant du prix Performance Lorraine, Alain Even de la CCI de Meurthe et Moselle. C'est, en effet, cette personne qui avait eu l'idée de présenter France Cartes au prix.

Nous avons donc rencontré Yves Weisbuch le 23 décembre 2002. Alain Even a commencé par lui présenter Performance Lorraine et son prix, le déroulement de la procédure, les membres du jury (9 institutions, y compris la CCI qu'Alain Even représente). Ensuite, il l'a invité à remplir, s'il le souhaitait, un imprimé où l'entreprise doit faire figurer des informations sur son CA, sa politique commerciale, financière, humaine, etc. Devant cette fiche, Yves Weisbuch a longuement hésité et il a ensuite répondu :

« Je comprends votre démarche, mais ma principale préoccupation est d'avoir du chiffre. Je ne publie jamais mes chiffres. La holding que je préside (8 sociétés et 167 personnes) n'accepte pas qu'on publie ces chiffres. Nos sociétés sont toutes rattachées les unes aux autres en terme de stratégie. Sur le plan national, nous sommes incontournables, mais je ne souhaite pas tout mélanger. Quant à la CCI, je suis totalement en désaccord avec elle. Plus mauvais qu'eux, tu meurs. Jamais aucun mot de félicitation pour France Cartes, ni de la part de la Chambre, ni du président ni des autres. Un prix, je ne sais pas ce que ça m'apporte. A l'étranger, c'est nous qui promouvons la Lorraine. Nous sommes une société qui a un savoir-faire. Rien n'est jamais acquis. Nous essayons de faire notre métier avec beaucoup de rigueur, le reste est secondaire. Nous sommes toujours sur le pied de guerre. La reconnaissance est une arme à double tranchant. Si la société obtient un diplôme, c'est grâce à l'équipe et pas à cause de moi. Chaque fois qu'il y a un article sur l'entreprise dans la presse, le personnel dit que la société va bien et j'entends les personnes affirmer : vous ne faites pas d'effort par rapport à cela. Je ne cours donc pas après ce genre d'opération ».

Alain Even lui répond alors, sans aborder les questions de fond soulevées par Yves Weisbuch qui portent à la fois sur des questions d'image personnelle et de rapport aux employés susceptibles de demander une augmentation de salaire :

« Toutes les entreprises que nous avons primées existent encore à l'heure actuelle. Nous sommes persuadés que nous passons à côté d'entreprises performantes comme la vôtre. Vous venez bien à la CCI pour des formulaires d'export ». Yves Weisbuch acquiesca à cette dernière remarque : « Oui, nous le faisons parce que le système est d'une trop grande complexité. C'est vrai que je reçois du courrier, mais il va souvent au panier. Maintenant, si on veut bien m'expliquer ce que fait la CCI [...], je suis prêt à écouter. Je voulais ouvrir un magasin d'usine. La CCI, à laquelle j'ai posé la question (concernant les problèmes de sécurité, le métrage, les normes, etc.), ne m'a jamais répondu. Nous avons également beaucoup de problèmes de déchets : cartons [...] ».

Alain Even propose alors de s'occuper personnellement de ces questions, aussitôt Yves Weisbuch lui donne le nom d'un responsable à France Cartes. Alain Even est responsable, entre autres missions, de l'environnement à la CCI de Meurthe-et-Moselle et il pouvait donc répondre aux questions posées sur ce point par Yves Weisbuch. Toutefois ces réponses ne convinrent pas au chef d'entreprise car ses critiques allaient bien au-delà. Il s'agit plus globalement d'un problème de système. Ce chef d'entreprise trouve qu'on change trop souvent les règles et qu'il y a beaucoup trop de tracasseries administratives. Il ajoute que 40 millions d'Euros ont été investis par lui dans son entreprise en 3 ans. Il souligne qu'il s'agit d'une entreprise familiale formée par lui-même, son épouse, son fils, sa fille et par rigoureusement personne d'autre. Selon lui, une entreprise doit avoir quatre objectifs : la recherche de la compétitivité, le renouvellement du matériel, les bénéfices et une bonne distribution de ces bénéfices aux actionnaires. Ceci, ajoute-t-il, est un langage que les gens comprennent, mais qu'ils n'aiment pas entendre. Il dit d'ailleurs refuser les subventions à cause des « pénalités » qui s'y associent.

« Nous sommes seconds mondiaux et premiers aux USA. Nous avons un concurrent belge mais qui fait beaucoup de sous-traitance : Pockémon. Le marché des cartes est un marché vulnérable à cause de l'Asie. La holding belge, aujourd'hui, est en difficulté financière car c'est un marché qui se compte au centimètre près ».

Après cet entretien, Yves Weisbuch nous fait visiter son entreprise qui fabrique des cartes de jeu et il nous reconduit à la sortie en gardant la fiche de candidature du prix qui lui avait été remise en mains propres pour « réfléchir ». Mais la réponse était connue d'avance. La réalité est que, effectivement, il ne souhaite publier aucun bilan de son entreprise. D'autre part, mais ce n'est pas explicitement dit, comme il s'agit surtout d'une entreprise qui exporte presque toute sa production puisque son plus gros marché est celui des sociétés de jeux de Las Vegas, il ne peut pas reconnaître un organisateur local de prix qui n'a aucune notoriété extérieure. Un an après cette rencontre, nous avons rappelé ce chef d'entreprise, le 30 décembre 2003. En effet, Yves Weisbuch n'avait pas répondu à la proposition de Performance Lorraine. Il nous a alors dit avoir eu une année mouvementée, sans d'autres précisions. Il nous rappelle qu'il a reçu le prix destiné aux autodidactes de la *Harvard Business School* qui était plus significatif pour lui, et qu'il a d'ailleurs mis sous cadre dans l'entrée de l'entreprise, et il nous redit qu'il n'était pas un homme qui court après les honneurs. Il ignorait que l'Association Performance Lorraine n'avait finalement pas décerné de prix l'année précédente, faute de financeurs. Il nous a dit avoir eu une autre proposition d'un autre organisateur de prix. Mais, non intéressé, il ne se souvenait plus du tout de son nom. Il se souvient seulement d'avoir refusé la proposition d'être lauréat car, dit-il, « je suis en fin de carrière, et les jeux sont faits ».

Au-delà du jeu de mots, il nous rappelle qu'il ne peut pas être intéressé par des prix qui demandent à ce que les chiffres et les « secrets de fabrication » de son entreprise soient divulgués. Et il répète que, si les salariés voient un prix, ils demandent aussitôt une augmentation de salaire, ce qui n'est pas très étonnant puisqu'il s'agit d'une entreprise familiale. Cette insistance souligne un rapport particulier à l'argent et au secret qui permet un partage que la vérité pourrait remettre en cause. Le prix est alors le symptôme qui dévoile ce rapport singulier qui peut être un des mécanismes par lequel fonctionne ce que les anciens théoriciens de l'économie appelaient la « main invisible ». Cependant, Yves Weisbuch admet qu'il est quand même soucieux de l'image de son entreprise. Il a été l'invité du Journal télévisé de France 3 Lorraine en juin 2002 et il a été l'invité d'honneur de la Foire Exposition Internationale de Nancy à la même période.

On pourrait certes croire que, *in fine*, pour Yves Weisbuch, la reconnaissance ne passe pas par la Lorraine puisqu'il l'accepte lorsqu'elle vient directement des États-Unis. En ce sens,

il est totalement anti-sartrien. Mais les raisons de fond sont beaucoup plus profondes et portent sur des relations conscientes ou non à ce qu'est l'argent. Le prix devient alors un analyseur institutionnel possible de ce rapport.

***

Organiser la reconnaissance est une entreprise complexe qui implique nombre d'acteurs et nécessite une multitude de démarches et d'actions. Il nous a paru intéressant de l'appréhender dans sa construction afin de nous rendre compte du rôle de chacun dans ce dispositif d'ensemble. Comme les jurés ne font l'objet que d'un contrôle moral puisqu'ils ne sont pas salariés par l'organisateur, comme ils ont aussi, pour certains, une compétence plus grande que l'organisateur, pour d'autres, une compétence assez limitée, il y a des distorsions multiples. Il peut y avoir production de règles très incomplètes ou peu claires, ce qui donne toute latitude aux experts pour produire leur jugement. Ils peuvent alors surévaluer un des critères, en sous-évaluant d'autres, introduire des considérations absentes dans les programmes de l'organisateur selon l'image qu'ils se font d'une entreprise « moderne ». Mais ils peuvent aussi introduire dans le jeu des candidats nouveaux en palliant les insuffisances de l'organisateur incapable de faire venir suffisamment de candidats. Les rapports de pouvoir s'inversent dans ces conditions et le donneur d'ordres devient aussi celui qui en reçoit.

On lit, tous les ans, des articles dénonçant le manque d'objectivité dans l'attribution des prix littéraires. Il est vrai que ces prix ont la réputation de profiter à quelques grands éditeurs (Galligraseuil, c'est-à-dire Gallimard, Grasset et le Seuil, trois maisons qui ont des auteurs dans les jurys). Dans ce cas, les prix ne profitent pas forcément aux auteurs, ils peuvent même en faire le malheur[152]. Cependant, on se rend compte que ces polémiques, souvent médiatisées[153],

[152] Cf Nathalie Heinich, 1999, *L'épreuve de la grandeur, prix littéraires et reconnaissance*, coll. Armillaire, La Découverte, 298p.

[153] Cela est particulièrement le cas pour les prix littéraires. Voici quelques références parmi les nombreux articles publiés dans la presse spécialisée ou même généraliste, et qui dénoncent la corruption des jurés : « Les jurés sous influence » (par Pascale Frey, dans *Lire*, n° 250, de novembre 1996 : 12-13 ; « Césarienne/oscarisation » par Luc Moullet, dans *Les Cahiers du Cinéma*, n° 478 du 1er avril 1994 : 38-39 ; « Prix littéraires : les cuisiniers de la gloire » (par Thierry Gandillot, dans *Le Nouvel Observateur*, n° 1515 du 18 novembre 1993 : 74-79, pour ne citer que ces quelques exemples.

ne jettent aucun discrédit sur les palmarès car les prix récompensent toujours quelque chose qui a une qualité, ce qui ne veut, en aucun cas, dire que ce qui n'est pas primé n'en a pas, ni que ce qui est primé est le meilleur. Mais cela est considéré comme tel.

Ces critiques se constatent aussi pour d'autres distinctions professionnelles qui suscitent, elles aussi, la suspicion. Parler de trucage, dans le cas des prix aux entreprises, n'a guère de sens. Mais la subjectivité s'y fait sentir du moment où les jurés peuvent choisir des candidats, l'organisateur peut aussi apporter les siens, les jurés peuvent ajouter des critères aux critères explicites comme ceux liés à la présentation des dossiers. Les organisateurs peuvent modifier les critères en cours de route, un juré dominant peut influencer ses collègues au moment de traduire la réponse qualitative donnée par le candidat en note quantifiée, l'organisateur peut influencer le résultat final en modifiant les coefficients. Il peut donc y avoir des préférences (en particulier pour sa propre entreprise). On peut aussi constater diverses formes de complaisance, d'où des « accusations de copinage ». On peut voir se manifester entre les jurés ce qu'on appelle des « renvois d'ascenseur ». Les occasions de dérapage ne manquent pas sans pour autant que les accusations extérieures soient forcément justifiées.

Selon Frédéric Brillet, « les soupçons qui entachent l'attribution de certains prix sont naturels. Les jurés qui sélectionnent les gagnants, les commanditaires qui font leur publicité autour de l'événement, les salons ou journaux professionnels qui vendent les inscriptions des concours... Tout le monde a des clients ou des amis à récompenser. Les organisateurs des concours de référence prennent des dispositions pour éviter les dérives. Le magazine *Stratégies* interdit aux jurés de son *Grand Prix* de voter pour leur propre agence. Mais les petits "comités" sont moins cramponnés à ces règles déontologiques » (Brillet, 2003 : 63).

Il n'y a pas, à notre connaissance, eu de dérives graves dans la région Lorraine et pour cause, les enjeux des prix sont assez limités. Il y eut certes des soupçons vis-à-vis des prix de Performance Lorraine. En effet, certains reprochaient à cet organisateur de ne distinguer que les entreprises dont l'Institut Lorrain de Participation détenait un pourcentage du capital. On entendait dire que, dans ce cas, l'organisateur du prix se le donnait à lui-même. Mais ce prix a aujourd'hui disparu sous sa forme ancienne. On a, en particulier, entendu dire, lors de l'attribution du prix trimestriel de cet organisateur à Dupont Médical, que l'Institut Lorrain de Participation, investisseur en capital-risque et hébergeur de Performance Lorraine, détenait

6,5 % du capital de cette entreprise. Mais on doit aussi reconnaître qu'il ne s'agissait pas là d'un scoop puisque cette information fut publiée dans le communiqué de presse de l'organisateur, tout comme étaient signalées les interventions de l'Institut Lorrain de Participation dans l'entreprise. Cela n'a pas empêché certains de remarquer que le communiqué leur semblait alors plus orienté sur l'ILP que sur le lauréat.

On remarque que personne n'a attaqué les prix aux entreprises, du moins jusqu'à présent. Chacun sait que, comme aimait à le rappeler Gérard Longuet, alors président du Conseil Régional de Lorraine, dans ses discours lors des cérémonies de remise des prix, toutes les entreprises performantes ne sont pas primées mais que toutes les entreprises primées sont performantes. On accepte alors la subjectivité des décisions. Si on est réaliste, on sait qu'on ne peut pas l'éliminer. Les enjeux, face à la concurrence, ne sont pas tels que les prix puissent devenir sujets à des affrontements juridiques graves. De plus, des prix comme ceux de la qualité peuvent répondre qu'ils ont une notation précise. Il y a, de plus, un *consensus* qui permet de confronter les différents jugements. Certes, cela n'empêche pas d'éventuelles influences, néanmoins, la base du jugement est établie sur des critères objectifs. Enfin, dans les prix aux entreprises, on juge uniquement des faits et des chiffres, c'est-à-dire des éléments le plus souvent quantifiables.

Ceci n'existe pas dans le monde artistique ou publicitaire où il s'agit de juger une « création » et non pas des faits. C'est la raison pour laquelle, les jurés, dans ce type de prix, ne font confiance qu'à leur expérience, à leur intuition et à leur « *feeling* », mot très fréquemment utilisé dans le monde des créatifs. Et dans le domaine des créatifs liés aux entreprises, les enjeux sont énormes pour la crédibilité des agences auprès de leurs pairs et des annonceurs, comme l'explique Frédéric Brillet dans son article, *Les entreprises chassent les trophées* : « C'est dans la communication que les entreprises sont le plus attachées à ce type de distinction. Pour décrocher un *Lion d'Or* à Cannes ou un prix *Stratégies* à Paris, les publicitaires mettent le paquet. Le groupe DDB France, qui dépense environ 800 000 francs par an dans les inscriptions à ces différents concours, estime qu'il s'agit d'un investissement rentable, les prix remportés aujourd'hui attirant les budgets de demain » (Brillet, 2000 : 62). On note que pour pouvoir participer à des prix publicitaires, il faut payer, ce qui n'est pas le cas pour les prix aux entreprises en Lorraine, à l'exception d'un prix organisé par les étudiants de

l'IUT Epinal où il est demandé à l'entreprise de participer aux frais du dossier. Pour toutes ces raisons, les tensions autour de ces prix en Lorraine sont beaucoup moins fortes, voire inexistantes.

Ce sont les rapports de connivence, mais aussi d'affrontement qui produisent l'histoire du prix. L'organisation du prix est passée, en quelques années, d'une relation organisateur/candidat, ce qui suppose une relation linéaire du type donner/recevoir ou accorder/acquérir donc émetteur/récepteur, à celle d'un modèle interactionniste où tous les acteurs participent à la construction de l'événement[154]. Désormais l'organisateur devient l'acteur d'une reconnaissance plurielle, la sienne et celle des autres, des jurés qui participeront au prix et du lauréat qui en tirera une « gloire » momentanée. L'approche constructiviste repose sur l'idée selon laquelle l'organisation émerge de l'interaction entre des individus dans un jeu d'abord de relations triangulaires, organisateur, jurés, candidat, rapidement plus complexe car en visant un de ces éléments, on peut en viser d'autres, personnel, clients ou même public au sens large. De plus, le prix semble être un regard neutre sur les moyens mis en œuvre par une entreprise. On semble n'estimer que leur efficacité. Mais ce regard, par nature critique, peut rapidement déborder et se mettre soudain à explorer les fins ou les objectifs. Si le juré ne garde pas une conscience des limites de ses compétences, il aura tendance à sortir des limites du champ de son observation originelle et à se poser en tant que gourou. Il lui faut alors un réel talent d'équilibriste pour demeurer dans le cadre de sa mission initiale, tant vis-à-vis de l'organisateur que de l'entreprise. Rien que ce risque impose que le prix devrait demeurer réservé à un petit nombre d'entreprises. Comme ces interactions sont en perpétuelle reconstruction, cela rend impossible l'élaboration d'un modèle achevé du prix. Et c'est aussi ce qui peut expliquer que le prix puisse produire un réel enrichissement collectif dans certains cas ou, au contraire, une mise au pas selon des intérêts étrangers à l'entreprise dans d'autres cas qui sont ceux des marchés de la qualité ou du développement durable sans retour garanti des investissements.

Mais en même temps, l'observateur de ce qui se passe et les hypothèses sur l'évolution des rapports entre financeur et organisateur, organisateur et jurés permet de proposer un jeu de

[154] Alex Mucchielli signale que la même évolution existe pour la publicité qui « est passée progressivement de la réclame à la communication, d'un modèle informatif émetteur-récepteur à un modèle constructiviste » (Mucchielli, 1996 : 92).

nouvelles hypothèses sur l'évolution des prix, de « construire une connaissance projective », pour reprendre une expression de Jean-Louis Lemoigne (1994). Pour le moment, il n'existe qu'un manuel en langue française pour faciliter les démarches du candidat au prix. Il n'existe aucun document pour le mettre en garde contre les prix et pour lui permettre de construire un regard critique. Il n'existe pas de manuel pour permettre aux organisateurs d'expliciter leurs pratiques et de définir leur métier alors qu'un tel manuel existe pour les coaches[155]. Les jurés, bien que non-professionnels, sont aussi dépourvus d'outils pour penser leurs fonctions. Ne serait-ce qu'en raison de cette observation, il a été utile de construire un regard distancié sur le prix afin de voir comment lui-même était construit.

Ici, on découvre que l'intérêt du prix n'est pas tant dans ce qu'il produit que dans ce qu'il révèle. En effet, en démêlant l'écheveau de la logique d'entreprise, on découvre vite une logique personnelle. Le prix révèle alors le poids de la responsabilité individuelle de tous ceux qui pèsent sur le destin de leurs subordonnés sans qu'il y ait des mécanismes de reconnaissance reconnus comme suffisants au moment où en est éprouvé le besoin. On découvre alors l'ampleur des tensions qui existent dans les organisations contemporaines, non pas dans l'organisation du prix en tant que telle, mais dans l'organisation de l'entreprise elle-même. À cause de leur nouvelle « responsabilité sociale », les entreprises sont entraînées dans de nouvelles définitions de leurs limites. Elles doivent aussi sans cesse modifier leurs performances ou leurs produits. En conséquence, les actions que l'on attend des chefs d'entreprise relèvent moins de leurs compétences déjà acquises que de la manière par laquelle ils conduisent des projets aux contours très incertains sans avoir nécessairement le soutien des cadres ou du personnel. Dans de tels contextes de changements permanents et rapides, on requiert du chef d'entreprise maîtrise de soi, capacité permanente d'anticipation et surtout aptitude à diminuer les angoisses de ses partenaires sans en être atteint.

Cette situation crée une demande nouvelle très forte et encore très peu explorée qui est celle du management des managers. Il s'agit d'un de ces moments où celui qui conduit l'entreprise accepte d'être conduit, donc de n'être symboliquement plus « patron », *pater* de son entreprise, où il considère, symboliquement que le fils peut être le « père du père »[156]. On

---

[155] B. Hevin et J. Turner, 2002, *Manuel de coaching, Champ d'action et pratique*, Paris, Dunod.

[156] E. Pézet, *To conduct one self in order to conduct the Firm, An Analysis of the Use of Coaching in Management*, communication non publiée à l'*European Academy of Management*, 2004.

pourrait y inclure de nombreuses autres pratiques comme celle du *coaching* qui est une prise en charge directe du chef d'entreprise, quoique latérale lorsqu'il s'agit, pour l'entreprise, d'atteindre un objectif considéré comme très important. On développe alors aussi des relations triangulaires, comme dans tous les cas analogues, mais différentes car elles relient le *coach*, le « coaché » et celui qui a, en tant que mandataire de l'entreprise, approuvé le recours au *coach*. Dans tous les cas, il s'agit de réduire des tensions en temps de brouillage des repères managériaux.

Maintenant, le prix n'est pas seulement la production d'un lauréat, c'est aussi une médiatisation et, plus fondamentalement, une médiation. Le rôle des médias devient alors primordial dans la reconnaissance qui s'ensuivra même si tout s'est joué, en particulier pour les vaincus qui ont déjà bénéficié de leurs séances de restitution. C'est de la cérémonie et de sa médiatisation qu'il sera question dans la dernière partie de ce travail.

Quatrième partie

Le prix comme outil de communication

Dans la deuxième partie de ce travail, nous avons analysé l'apparition des prix en Lorraine, prix décernés dans l'entreprise puis à l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui sont donnés par des chefs d'entreprises à leurs employés et ceux que des structures, plus ou moins indépendantes, donnent à certains produits tout d'abord puis aux entreprises ou à leurs dirigeants. Ces prix visent d'abord à signifier une reconnaissance envers des hommes travaillant comme simples salariés dans l'entreprise puis à valoriser des pratiques managériales en usage dans le monde industriellement le plus en pointe et qu'il s'agit de diffuser dans la région lorraine.

Dans la troisième partie, nous avons cherché à analyser la construction des prix par ses acteurs, afin de comprendre comment la reconnaissance peut naître dans un système qui comporte des acteurs multiples.

Dans cette dernière partie, nous nous proposons de les envisager comme un vecteur de communication pour les différents acteurs, visibles ou invisibles. Cela passera par une série d'observations des différentes étapes de la construction de l'événement « final », celui qui clôture le processus de sélection et qui est la célébration du lauréat dont le nom est enfin révélé. Il se produit alors une médiatisation, plus ou moins importante et des relations se nouent entre les acteurs immédiats du prix.

1. Quelle communication pour les prix ?

Les travaux sur la communication, à partir des théories de Wiener ou de Shannon, de Weaver ou de Jakobson, mais aussi de la théorie des graphes[157], ont été particulièrement nombreux ces dix dernières années, à la mesure du succès de nouveaux outils de transmission ou de communication d'informations à grande distance. Mais, dans cette imposante littérature, on ne trouve pratiquement aucune étude qui prenne pour sujet le prix aux entreprises comme moyen de communication sauf une mention très rapide dans un ouvrage de Philippe Morel *La*

[157] Le mathématicien Wiener a élaboré initialement un indice pour caractériser par un chiffre le caractère compact ou liénaire des molécules. Cet indice a ensuite eu une application dans le domaine de la communication car un réseau peut aussi se caractériser par les distances entre ses membres.

communication d'entreprise où l'auteur cite la remise des prix dans un paragraphe intitulé : « l'événement d'entreprise » (Morel, 2000 : 74). Une autre analyse de médiatisation de prix existe aussi dans un autre travail universitaire portant sur un prix décerné par la Commission européenne à Bruxelles[158].

La notion d'événement est centrale pour l'étude des prix car c'est elle qui le fera, momentanément, exister aux yeux des publics que touchent les médias rapportant la cérémonie. Certaines entreprises ont compris, depuis longtemps que dans le monde économique, la seule qualité d'un produit ou son prix de vente ne suffisent pas pour maintenir des parts de marchés dans quelque secteur d'activité que ce soit. D'autre part, la publicité traditionnelle peut parfois être insuffisante pour se distinguer de la concurrence et fidéliser la clientèle. Certaines entreprises ont alors recours à d'autres moyens de reconnaissance comme les relations publiques ou la création d'événements. Il leur arrive aussi de créer des concours pour leurs consommateurs ou d'éveiller en eux le désir de collectionner. Dans ces conditions, on pourrait croire que l'obtention d'un prix peut être utile en renforçant l'image de l'entreprise. Est-on bien sûr de cette relation et qu'en disent les responsables des entreprises, avec le recul ?

De leur côté, les organisateurs ont compris que, pour avoir l'adhésion des entreprises, leur prix doit être connu et reconnu le plus largement possible. Si des prix comme Deming et Baldrige ont acquis une notoriété incontestée au plan mondial, c'est parce que les instances organisatrices en ont fait à la fois de véritables outils de management, de reconnaissance et surtout de communication, ce qui a valu l'adhésion d'un grand nombre d'entreprises dans leur pays d'origine, mais aussi à travers le monde.

Même si reconnaissance et médiatisation sont deux concepts associés[159], la seule médiatisation ne suffit pas pour assurer une reconnaissance. Cela est également vrai pour les cérémonies de remise des prix. Par celles-ci, on cherche à faire du prix un événement, c'est-à-dire un souvenir qui restera et qui marquera, au moins durant quelque temps, la mémoire car on aura eu recours à un rituel (qui reviendra régulièrement, par exemple, à l'occasion du mois de la qualité). Mais cela n'est pas le cas pour tous les prix en Lorraine. On a vu quelques

---

[158] BASTIN Gilles, 2002, Les professionnels de l'information en travailleurs de la gouvernance, Colloque organisé par le GSPE (Strasbourg) en Octobre 2002 sur le Livre Blanc sur la gouvernance européenne.

[159] Tous les auteurs des articles parus dans « La reconnaissance », *Recherches en Communication* associent les deux termes car « Plus que jamais, la reconnaissance des groupes et des institutions passe par les médias », peut-on lire dans la présentation des articles par Axel Gryspeerdt et ce point de vue est confirmé par l'ensemble des auteurs.

cérémonies « ponctuelles » menées par des médias nationaux que des chefs d'entreprise eux-mêmes considèrent comme de pures mondanités. D'autres prix sont remis en cause tous les ans et les organisateurs eux-mêmes, parfois à quelques semaines de la cérémonie, se demandent si cet événement aura lieu à cause de changements de dernière minute comme l'absence des subventions espérées, etc. Les journalistes spécialisés, informés de ces faits, peuvent donc légitimement hésiter à médiatiser de tels prix.

Si les prix font l'objet d'une médiatisation, de quelle nature est-elle ? Que se passe-t-il dans la salle, ou en dehors d'elle, au moment où la cérémonie a lieu ? Quels sont les divers actes que l'on peut constater de la part des acteurs concernés. Que font, en particulier les organisateurs, les managers et les journalistes qui organisent cette cérémonie comme « l'exécution d'un ensemble d'événements » (Gryspeerdt, 2000 : 261) ? Quel est le sens de ces « rituels » et quelles en sont, à court ou à moyen termes, les conséquences ?

2. Le double message : message apparent local et message virtuel global ou médiatisation/médiation

Mais on peut aller bien au-delà de ces questions. En effet, on peut aussi percevoir, au-delà des acteurs apparents, les acteurs invisibles, d'une part, ceux qui ont choisi plus ou moins artificiellement les normes et, d'autre part, le public en général qui doit en admettre le caractère « évident » et « naturel ». C'est ainsi qu'une médiation entre des acteurs absents va s'opérer bien au-delà de la médiatisation apparente qui ne relie que les acteurs présents. Car, la spectacularisation et la mise en scène « finale » n'est qu'un début, on semble célébrer la raison alors qu'on rend aussi possible un impérialisme culturel qui se répand sans le contrôle total de réseaux ou d'industries des programmes. Derrière la fête, il y a aussi une relation de force qu'il faut examiner car on ne sait pas, d'emblée, ce qu'il faut en penser. Au moins faut-il la penser.

Un prix n'a pas une valeur suffisante, aux yeux des journalistes en Lorraine, pour devenir une « conserve communicationnelle ». Ce n'est pas un document que l'on garde dans la durée, que l'on archive, comme on l'a vu dans le cas de *L'Est Républicain* et de *La Liberté de L'Est*. En clair, le prix aux entreprises traverse peut-être l'espace, mais non le temps. Toutefois, faute

de prix mondiaux reconnus en Lorraine, la communication sera toujours relativement proche, puisqu'elle ne s'étend jamais au-delà de la région ou de la nation. Il n'y a pas vraiment de télécommunication pour les prix, qui perdent alors de leur intérêt pour des industriels en quête de marchés étrangers. Un prix aux entreprises n'a pas la capacité de s'étendre « aux extrémités du monde » selon l'expression du mathématicien et cybernéticien Wiener. On n'insère pas un élément de l'univers proche dans l'univers lointain alors que les normes qui fondent le prix peuvent avoir beaucoup voyagé et être venues de très loin, ce qui contredit la loi fondamentale de la proxémique : « les choses, les êtres et les événements s'affaiblissent nécessairement avec la distance par rapport à l'individu »[160]. Par les normes, le lointain est devenu proche, sinon familier. Mais il ne s'agit pas d'une téléprésence directe puisqu'elle passe par la loi de l'État, les certificateurs, et les organisateurs de prix. En l'absence d'interaction vicariale, le prix est un bon diffuseur des valeurs venues de l'ailleurs chez celui qui se révèle incapable de les produire par lui-même, voire de diffuser ses propres valeurs. Mais il a le plus grand mal à diffuser dans son propre milieu ces valeurs exogènes. On ne perdrait pas son temps à réfléchir maintenant sur ces faits de médiation. Une télémédiation normative est possible, la médiatisation à courte distance se révèle difficile. Tel est le paradoxe des prix aux entreprises. L'organisateur ubiquitaire a le plus grand mal à communiquer avec son environnement proche. Qu'est-ce qui interdit la diffusion du prix : s'agit-il d'obstacles psychologiques, de non-coïncidence de répertoires ou est-ce dû à la nature du message ? La cérémonie, par ses aspects mondains, empêche-t-elle la médiatisation du prix ? Pourquoi donc une communication locale de si faible intensité et de si faible diffusion ?

Ces questions induisent une question plus fondamentale où le communicologue, lié au schéma canonique de Shannon revu et corrigé, peut laisser place à un médiologue. Car l'analyse du prix permet, sur le plan théorique, de comprendre que la communication « locale » qui unit, selon le schéma classique des théoriciens de la communication, un émetteur codeur et un récepteur décodeur, n'est qu'une façon partielle de voir les choses. Au-delà de la micro-communication qui est l'apparence du prix pour un regard superficiel, il y a une médiation qui est une méta-communication entre le créateur des normes, situé bien au-delà de l'émetteur apparent du message, et le micro-public des autres chefs d'entreprise visé par la communication

[160] Cette loi est énoncée par Abraham Moles, (1986 : 19).

(qui n'est ni l'ensemble des chefs d'entreprise, ni les partenaires de l'entreprise, ni le public en général). Prendre conscience de cela est l'intérêt de l'analyse que nous allons mener qui permet de déconstruire partiellement un modèle accepté par tous. Au-delà de l'émetteur, il y a un transémetteur qui n'est pas immédiatement apparent comme au-delà du récepteur, il y a des transrécepteurs eux aussi peu visibles, correspondant à l'ensemble des prospects du marché résiduel de la certification.

La découverte fondamentale de l'École *Palo Alto*, d'une extrême richesse heuristique, consiste en la mise au jour de messages doubles circulant soit dans le même canal physique, soit dans deux canaux différents entre l'émetteur et le récepteur. L'analyse réflexive des prix aux entreprises met en évidence un tout autre phénomène, celui du double message, mais cette fois dans le sens où un méta-message utilise, comme support, le premier message apparent, celui de la cérémonie de remise des prix et sa médiatisation. Il se produit alors une médiation, ce qui est tout à fait autre chose.

On découvre alors un phénomène majeur de la théorie de la communication qui n'a jamais fait l'objet d'analyse en tant que tel et qui est tout autre que le « double lien ». Il s'agit de ce que l'on pourrait appeler le méta-lien qui fonctionne en utilisant le lien lui-même comme message contrôlé par des acteurs étrangers aux acteurs apparents du lien primaire, celui qui a toujours, jusqu'à présent, intéressé les communicologues. Cette réflexion serait sans intérêt si cette situation n'était valide que pour les prix aux entreprises. Or elle paraît très générale. Car, après tout, qu'est-ce que le langage sinon une institution collective créée par des millions d'hommes, voire des milliards d'hommes pour certaines langues, qui sont tous les locuteurs de cette langue au cours de l'histoire. Ce sont eux qui ont associé, de manière plus ou moins arbitraire des signifiants et des signifiés, cet outil s'imposant ensuite à des locuteurs persuadés de créer librement leurs messages simplement parce qu'ils choisissent leurs signifiants et toujours quelques-uns des signifiés qui y ont été associés au cours de l'histoire. Prendre conscience de cela, c'est aussi s'interroger sur le « je » qui parle et sur le « moi » qui reçoit le message sans maîtriser les codes qui lui en permettent la réception.

Chapitre 1

Les rôles dans la cérémonie des prix

Pour une objectivation matérielle et symbolique de la reconnaissance

On peut commencer à aborder l'étude de la cérémonie des prix en percevant l'événement comme un moyen de médiatisation destiné à valoriser tant l'organisateur que le lauréat. La sociologie de la compétence professionnelle accorde une importance particulière à la construction de l'événement, alors que la sociologie de la connaissance mettra davantage l'accent sur son objectivation. Celle-ci résidera d'abord dans son organisation matérielle : la cérémonie de la remise du prix est probablement le moment le plus important, aux yeux de l'organisateur, dans l'organisation du prix, et peut-être aussi pour des regards extérieurs. C'est le seul moment où se rencontrent, en principe, tous les acteurs, au moins apparents du prix : organisateur, partenaires, lauréats, médias et public de professionnels. Ce moment, qui se veut solennel, est ce qui se « donne à voir » du prix, selon l'expression de Jean-Yves Trépos.

La préparation de la cérémonie représente l'investissement le plus important en termes de temps et de budget et elle revêt une importance capitale : « La manifestation fait exister l'organisation, qui se voit en outre légitimée par sa capacité à réunir et à témoigner » (Gryspeerdt, 2000 : 264). Si tant est qu'on puisse y parvenir, la remise du prix n'en reste pas moins une activité rituelle « intentionnellement construite pour obtenir des retombées dans les médias » (*Ibid.* : 262). Le spectacle est créé en vue d'une reconnaissance à la fois pour l'organisateur, l'entité primée et, parfois aussi, pour le médium qui va relayer l'événement.

Bien que décisive, la médiatisation n'est pas le seul but recherché et l'organisateur cherche à réunir un plus grand nombre de personnalités qui témoigneront de « la glorification de la réussite sociale », selon l'expression d'Alain Ehrenberg. On serait alors dans une période historique née de la fin de la « lutte des classes » « où les mouvements sociaux semblent avoir fait place aux gagneurs, c'est-à-dire ceux qui réussissent, ce qui a induit un retournement de valeurs. [...] Dans cette conversion, l'entreprise est montée au sommet du podium de la popularité et ses dirigeants sont entrés dans le star système. [...] Le chef d'entreprise est monté au créneau car il est devenu l'emblème de l'efficacité et de la réussite sociale, alors qu'il était, jusqu'à la fin des années 70, celui de l'exploitation de l'homme par l'homme. [...] Combien d'articles, dans la presse quotidienne comme dans les magazines professionnels, ont pour titre "les héros de l'économie", "les héros de l'entreprise", etc. ? L'entrée de l'entrepreneur dans la culture de masse, sa mise en scène par les médias aussi bien écrits qu'audiovisuels suggèrent qu'un héroïsme nouveau travaille la société française » (Ehrenberg, 1993 : 21). Les cérémonies

de remise de prix peuvent illustrer d'abord un changement fondamental de valeurs dans le dernier quart du XXe siècle. On serait alors face à un symptôme de changements moraux.

Mais d'abord, qu'est-ce qu'une telle cérémonie de remise des prix et à quoi sert-elle ?

1. La cérémonie de la remise du prix : mise en scène de la reconnaissance réciproque

Le budget de la soirée de la remise des prix est le plus important dans l'organisation globale d'un prix. Ceci montre l'importance de cette cérémonie pour l'organisateur. Ce budget inclut, entre autres, des frais liés à la communication[161], aux salaires éventuels d'intervenants extérieurs, au buffet, à la location d'une salle au cas où celle-ci n'est pas prêtée et d'autres frais, comme dans le cas de la Société Industrielle de l'Est qui offre un grand dîner de Gala réunissant en moyenne deux cent personnalités. Nous avons pu établir, selon les chiffres qui nous ont été donnés par différents organisateurs, un prix moyen de 7 500 euros pour l'organisation d'une soirée de remise de prix. Cela est beaucoup ou peu, tout dépend des résultats escomptés. Pour une banque, il faut ramener cette dépense au nombre de clients et d'institutionnels satisfaits. L'investissement est une part du budget de publicité. Pour une association à but non lucratif, les retombées seront essentiellement celles d'une reconnaissance purement symbolique.

La cérémonie est donc là pour montrer que la réussite existe, qu'elle est possible et se trouve donc à la portée de tous ceux qui veulent construire la leur en remplissant « les conditions pour être un héros populaire parce qu'il incarne l'homme tourné vers l'avenir, qui vit dans l'incertain, est engagé dans l'action risquée. [...] (Le lauréat) a un parcours d'autant plus crédible qu'il monte sur scène avec un statut conquis, analogue à celui du champion, et non avec le privilège d'être bien né » (Ehrenberg, 1993 : 22). Mais une cérémonie ne met pas que les gagnants en scène, les différents acteurs y trouvent leur place à travers faits et gestes ritualisés afin que la reconnaissance de tous et par tous soit assurée.

---

[161] Très inégal d'un organisateur à l'autre. La SIE n'en fait aucune avant la cérémonie alors que les moyens sont multiples dans le cas de la BPLC et de Performance et progrès en Lorraine : mailings, e-mailings, espaces publicitaires dans les journaux locaux, etc.

La réussite de la cérémonie est tributaire de multiples conditions. Il faut se montrer capable d'envoyer des « signes » de réussite (Berger et Luckmann). Ces signes sont nombreux et chacun d'entre eux est reconnu par l'ensemble des acteurs. Et ils apparaissent dans une transformation permanente à la fois de la mise en scène et des discours. « Il existe une grande fluidité entre les utilisations instrumentales et sémantiques de certaines objectivations » (*Ibid.* : 54). Selon Berger et Luckmann, il existe un système de signes liés aux gestes, aux mouvements-types du corps, aux divers ensembles d'objets matériels qui vont circuler sur la scène, etc. Ces signes et systèmes de signes sont des objectivations de la reconnaissance.

Le premier de ces signes est le choix du lieu dont la somptuosité donnera une signification positive à la cérémonie. Le lieu choisi peut être déterminant. En Lorraine, tous les organisateurs sélectionnent, pour leur cérémonie finale d'abord des endroits prestigieux, c'est-à-dire liés soit à une sacralisation ancienne (abbayes) soit à une résidence du pouvoir (l'ancien palais du Roi Stanislas à Nancy, l'Hôtel de ville), etc.. Bref, il faut commencer par payer pour s'approprier un héritage symbolique. Plus les lieux sont prestigieux, plus les prix auront une bonne image et plus on attend une aide de la part des pouvoirs publics[162]. Les principales cérémonies auxquelles nous avons assisté, comme celles citées par les interviewés[163], ont eu lieu dans les Salons de l'hôtel de ville de Nancy, le foyer de l'Opéra (lieu de mise en scène des bourgeoisies), diverses salles de spectacles (L'Arsenal à Metz, Salle Poirel à Nancy, etc.), des palais des congrès, des locaux institutionnels : salles d'apparat des CCI, du Conseil régional ou des Conseils Généraux, des locaux du ministère de l'Industrie, des locaux des Chambres des métiers, etc.

Certains prix furent décernés dans des salles du Conseil économique et social ou du Sénat. Lorsque Paris est mentionné, cela veut dire que le lauréat, après avoir bénéficié d'un prix régional, il a pu en bénéficier d'un second sur le plan national. Sont dans ce cas les prix qui procèdent à différents niveaux de sélection géographique : local (départemental), régional, national et, éventuellement, européen. Cela était le cas pour le prix de la qualité jusqu'à 1992. Selon les points obtenus, le lauréat pouvait passer d'un « niveau de prise de conscience » avec

---

[162] Les mêmes lieux sont tantôt prêtés gracieusement pour la cérémonie, tantôt loués.

[163] Interrogés sur le lieu de la remise du prix reçu, les interviewés répondent à 64% que la cérémonie a eu lieu dans un endroit spécifique, à 11% chez l'organisateur, à 13% dans l'entreprise (il s'agit dans ce cas des prix trimestriels de Performance Lorraine qu'elle va remettre à l'entreprise), les 12% restants ne savaient pas. Ces personnes étaient soient récemment embauchées soit non concernées par le prix.

200 points, au niveau *European Foundation Quality Management* (EFQM) avec 1 000 points ou plus, en passant par le niveau régional, national, ce qui correspondait à différents niveaux de certification. Les lauréats des trophées de la BPLC peuvent se présenter également à l'édition nationale qui se tiendra, pour son édition d'octobre 2004 à la Bourse de Paris. Le concours de l'INPI fonctionne également d'abord au un niveau régional et ensuite national, tout comme certains concours à la création d'entreprise, notamment le prix « Talents » des Boutiques de Gestion et celui de l'Anvar. Plusieurs de ces prix ont lieu lors la clôture de salons professionnels comme le Salon des Entrepreneurs ou le Salon des micro-entreprises, tous organisés à Paris.

On a aussi vu un prix décerné sur un terrain de golf. Ce fut le cas pour la dernière remise des prix de Promotech. Les futurs lauréats et les chefs d'entreprise présents ont pu jouer un match avant le début de l'événement qui a commencé par une « compétition » entre joueurs qui étaient tous « gagnants » en recevant une balle de golf en guise de « première récompense ». Ensuite, et tout au long de la soirée, un parallèle a été établi entre l'entreprise et ce sport. L'animation a été menée par un conférencier accompagné par deux professeurs de golf, ce que tout le monde sembla apprécier. Du coup, la cérémonie prenait un air d'événementiel et avait effectivement mobilisé beaucoup de monde qui trouvait, à l'unanimité, très sympathique l'idée d'associer création d'entreprise et sport.

Il faut ensuite avoir les moyens d'envoyer suffisamment d'invitations. Il faut aussi activer des réseaux, tant dans les milieux industriels que dans les médias. Il faut ensuite motiver les personnes invitées et les inciter à venir. Pour cette raison, les cérémonies ont lieu généralement en semaine et en soirée et non durant le temps de travail ou durant le week end car on respecte le temps de repos et de vie de famille de chacun.

Avant la cérémonie, certains organisateurs organisent une répétition générale et, dans ce cas, l'événement se déroule selon un scénario convenu. Performance et Progrès en Lorraine le fait quelques jours avant la remise officielle du prix. De son côté, la BPLC fait venir les futurs lauréats quelques heures avant la cérémonie afin de répéter quelques scènes avec la journaliste Lara Julien, qui sera présentatrice de la soirée. Est également présente la société qui sera chargée de filmer l'événement. Dans ce cas, cela se passe comme pour beaucoup d'émissions télévisuelles où les professionnels distribuent les rôles juste avant le tournage. Cette opération

contribue à créer un l'ordre rituel afin d'éviter ce que Erving Goffman appelle un « ratage » ou une perte de contrôle de la cérémonie par l'organisateur.

En Lorraine, il n'existe aucun grand prix (le Grand prix du Conseil Général en faveur de l'artisanat n'a de grand que le nom, car ce prix, sans aucune notoriété, ne prime que quatre artisans mosellans lesquels, lors de la cérémonie, n'ont même pas droit à la parole). On est loin du Festival du film publicitaire de Cannes, du Festival de l'audiovisuel de l'entreprise de Biarritz ou encore de Top-Com de Deauville qui se déroulent dans des cadres somptueux en « bord de mer, avec tout un décorum (tenue de soirée exigée pour la remise du prix). Les professionnels de la communication, en représentation, évoluent dans un univers de signes d'appartenance à une élite professionnelle et sociale » (Walter, 1992 : 432). C'est dans le monde publicitaire que les cérémonies des remises de prix sont les plus ritualisées, dans ce sens où elles correspondent davantage à de grands spectacles scénarisés, qui se dévoilent comme: « une grande messe de publicité »[164], ou « une université mondiale de la pub »[165], pour évoquer ce qui est rapporté du Festival international annuel du film publicitaire de Cannes. Même si cette « théâtralisation » est moins accentuée dans les prix aux entreprises en Lorraine, elle reste parfois existante et comporte tous les ingrédients, effectifs et symboliques, d'un rite.

Ce type de mise en scène est inconnu ici où personne n'imagine d'imposer le *smoking* au public ou à ceux qui évolueront sur la scène. Néanmoins, la conception, la préparation et le déroulement des soirées de remises de prix en Lorraine se font dans un état d'esprit qui est celui de personnes souhaitant donner de l'éclat à l'événement.

Les organisateurs se sentent obligés de le faire car ils savent, par leurs échanges, quelle est la fonction que peut avoir cette cérémonie dans le regard des observateurs qui, comme les journalistes, sont étrangers au milieu des industriels. Ils pensent que ces cérémonies « ne ressemblent à rien » sinon à de l'autosatisfaction ou à l'autocongratulation d'une profession. Cela peut être vrai dans le cas des prix publicitaires qui sont bien une autocélébration de la profession et d'ailleurs, dans ces cérémonies, on exclut tous ceux qui n'appartiennent pas à la profession. Les cérémonies de prix aux entreprises sont un peu plus ouvertes. D'où l'image d'une manifestation mondaine destinée à produire deux fins : renforcer les liens des industriels

---

[164] Musnik Isabelle et Armangau Laurence, « Cannes : un festival en colère », *CB News*, n° 400 du 03/07/95.
[165] *Le Figaro*, Cannes 96 : une université mondiale de la pub », 8 mars 1996, article signé M.D.

entre eux, créer leur groupe, ce qui est une finalité sociologique, et ensuite renforcer les protections d'individus qui vivent en permanence en état de stress, ce qui est une finalité psychologique.

La cérémonie agit donc sur l'intégration de l'individu dans le groupe et développe un sentiment d'appartenance sociale. En 1982, Bourdieu proposait de recourir à une analyse fonctionnaliste mettant en lumière les trois fonctions des cérémonies contemporaines qui peuvent servir de moyens de « légitimation », de « consécration » ou d'« institutionnalisation ». La cérémonie des prix joue, en effet, ce triple rôle, en légitimant l'organisateur, en consacrant le lauréat et en institutionnalisant un groupe habituellement à distance et marqué par une assez forte concurrence interne. La cérémonie peut avoir une dimension fusionnelle, certes très importante pour les personnes présentes, mais de peu d'intérêt pour des observateurs extérieurs ou pour le public des lecteurs d'un journal. Elle peut être un des événements qui crée le groupe des entrepreneurs qui n'existe, en réalité que comme groupe virtuel ou groupe à distance. Et cela même si tout le monde n'est pas placé au même niveau.

Mais avant le groupe, c'est l'individu, à commencer par le spectateur, que l'événement fait exister. « On n'existe que si on est présent à l'événement où tout le monde est »[166]. Ensuite, chacun joue le rôle qui lui est implicitement ou explicitement imparti selon la triple finalité que l'on peut percevoir dans cette cérémonie des prix. Et de cela, les lecteurs de la presse n'ont pas à être informés. Un prix est donc l'occasion pour les professionnels de se réunir, de se retrouver, d'échanger et d' « avoir le sentiment de faire partie d'une même famille ». Ce sont des hommes qui subissent les mêmes difficultés, sans toujours pouvoir en parler, par exemple lorsque l'économie lorraine, ou plus globale, se porte mal. Les personnes peuvent s'appréhender au moyen de « schémas typificatoires » (Berger et Luckmann), ce qui développera davantage le sentiment d'appartenance. Dans ce cas, le rite peut avoir une fonction psychologique apaisante par ce qui se produira dans les couloirs ou lors de la réception qui fera suite à la cérémonie. Bien qu'inscrit dans un contexte de forte concurrence, un prix comme celui de la qualité, grâce aux nombreuses interactions qu'il permet entre différents acteurs, peut être un moyen de canaliser une agressivité possible. Ceci signifie que le prix est, en lui-même,

[166] « Trop de prix vont-ils tuer les prix ?», article paru dans *CB News*, n° 751 du 16 au 22/05/03, signé Laurence Armangau.

insignifiant pour le grand public. Il ne fait pas l'objet d'attentes qui produiraient sa médiatisation spontanée. Et de cela, tout le monde est bien convaincu, à commencer par les journalistes chargés de médiatiser l'événement.

Dans ces conditions, l'organisateur va devoir soigner le décor de la réception finale, ce qui suppose toute une série d'acteurs qui interviendront avant et après la cérémonie. Dans les préparations, on s'attache beaucoup à la forme. Célébrer signifie « marquer par des manifestations solennelles », « accomplir avec une certaine pompe », selon les dictionnaires. Le protocole est toujours suivi avec rigueur et cela est un moyen qui permet de formaliser le prix, même si certaines cérémonies, comme celle de la Société Industrielle de l'Est, ressemblent à une grande foire aux trophées, diplômes et médailles, ce qui rend l'ensemble assez peu lisible, les médailles aux anciens salariés l'emportant finalement dans les compte-rendus.

Ces cérémonies se situent ainsi dans un entre-deux. À la différence de cérémonies guindées que l'on observe dans les professions en mal de reconnaissance et des fêtes marquées par les excès ou le laisser-aller, les fêtes des prix aux entreprises sont marquées à la fois par une certaine solennité et par une convivialité. À l'exception de quelques cas isolés de « règlements de comptes » opérés sur scène, la cérémonie reste un moment privilégié. On cherche à créer une bonne ambiance et on préfère l'échange de civilités. On remercie tout le monde et l'on fait en sorte que chacun puisse passer un bon moment même si la remise des prix devient parfois accessoire ou secondaire.

2. La remise du prix : rite sans mythe ?

Si on se place du point de vue du « spectateur », on pourrait dire que, par leur côté solennel, leur reproduction périodique, la répétition des actes constatés, leur fonction de sacralisation, ces cérémonies semblent pouvoir être assimilées à des rituels et il serait intéressant, dès lors, d'en analyser la construction. Du point de vue des organisateurs interrogés, cette ritualisation est très importante, car c'est elle qui permet de donner des repères aux différents acteurs présents sur les lieux, en créant des habitudes sécurisantes et en accentuant justement le côté solennel de la mise en scène. Mais s'agit-il bien d'un rite ? Ce thème a intéressé nombres d'anthropologues dont Émile Durkheim, Marcel Mauss, Mircea

Éliade ou Gerardus Van der Leuuw. Ces auteurs associèrent, généralement, les rites au religieux et au sacré. Et ce sens ancien perdura. C'est ainsi que Paul Watzlawick, lui, regrette l'absence actuelle des rites pris dans ce sens ancien : « L'un des maux dont souffre fondamentalement notre époque tient probablement à ce que, dans un accès *d'hubris*[167] de notre hémisphère gauche, nous avons banni le rituel de notre vie. Car même si cette amputation semble s'être effectuée sans dommage, le désir immémorial que nous nourrissons à l'égard du mystère des rituels reste inassouvi et contribue à créer en nous une impression aiguë d'absurdité et de vacuité des choses, ou nous lance à la recherche d'aussi pitoyables substituts que l'obtention d'un permis de conduire en lieu et place d'un rite initiatique » (Watzlawick, 1980 : 160-161). Par ailleurs, l'auteur souligne, comme Carl G. Jung, l'importance du rituel auquel il trouve des vertus thérapeutiques. C'est là un sens très ancien du mot « rite » issu de *ritus*, terme qui, en latin, désignait l'ensemble des dispositions d'un culte religieux, mais aussi toute coutume fixée par une tradition[168].

On a fait, depuis, un autre usage de ce terme qui s'est généralisé, mais en changeant de sens, à la vie quotidienne. Le rite devient alors un autre nom de l'habitude sans aucune référence au sacré, ce qui peut correspondre aux usages qui se trouvent dans un monde désenchanté et profanisé. Mais qu'est-ce alors qu'un rite dans ce nouveau sens et quel en est précisément le rôle ? Dans un article paru dans la revue *Sciences Humaines*, Achille Weinberg et Nicolas Journet reconnaissent que « même difficiles à définir, les rites sont des objets privilégiés dans le champ des sciences humaines : ils constituent, avec l'art et le langage, une des productions universelles des cultures humaines qui associent forme, sens et fonction » (Weinberg et Journet, 1996 : 18). Selon les auteurs, l'usage du mot dans le langage ordinaire est ambigu car il désigne aussi bien une conduite conventionnelle qu'un acte répété. C'est ainsi qu'ils incluent, dans la diversité des rites humains, les fêtes et les commémorations, ce qui rejoint une intuition durkheimienne à qui on doit l'idée que les cérémonies profanes sont des rituels du moment que le social est le seul véritable sacré, ce qui est parfaitement cohérent dans

---

[167] Il s'agit de l'orgueil des hommes face aux dieux qui amène la destruction du genre humain (note par nous même).

[168] Martine Ségalen, s'inspirant du linguiste Émile Benveniste, propose une étymologie de « rite » venant de *ritus* qui signifie « l'ordre prescrit ». Ce terme est associé à des formes grecques, comme *artus* qui signifie ordonnance, *ararisko* « harmoniser », « adapter » et *arthmos* qui évoque le « lien », la « jonction ». Avec la racine (*ar*) qui dérive de l'indo-européen védique (*rta, arta*), l'étymologie renvoie l'analyse vers l'ordre du cosmos, l'ordre des rapports entre les dieux et les hommes ou, enfin, l'ordre des hommes entre eux (Ségalen : 8).

le cadre de sa pensée. Non seulement les rites sociaux peuvent adopter des formes analogues aux rites religieux (défilés, processions, discours, homélies, etc.), mais ils ont aussi la même fonction d'exaltation des sentiments collectifs et d'intégration de l'individu dans une communauté.

Ils ont aussi, comme les rites anciens, la fonction de résoudre des difficultés. À ce propos, lors de la remise d'un prix trimestriel Performance Lorraine en décembre 2000 à la Société Lorraine de Traitement de Surfaces (SLTS), qui avait déjà eu le Prix Qualité en 1992, la dirigeante s'était directement adressée à Gérard Longuet en lui demandant expressément d'intervenir contre des contrôles fiscaux subis par sa société et qu'elle jugeait inopportuns, étant donné que cette société meusienne faisait des efforts pour se maintenir dans un secteur géographique difficile. Le président de la Région Lorraine avait alors répondu qu'il appuierait cette demande. Dans l'article paru le lendemain, certaines de ces difficultés, mais non la difficulté fiscale, ont été soulignées par le journaliste : « En recevant sa récompense, Elfrieda Furlan a souligné la difficulté de trouver, puis de garder du personnel performant. Il s'agit de la seule ombre au tableau de cette PME, dégageant 21 MF de CA et d'ores et déjà en piste pour participer à la finale 2001[169] ». Nous avons eu l'occasion de revoir Elfrieda Furlan, alors qu'elle venait d'obtenir un autre trophée, celui de la Société Industrielle de l'Est en octobre 2003, mais elle semblait dire que de grandes difficultés persistaient et si cela continuait, l'entreprise risquait d'avoir de sérieux ennuis.

Toutefois des différences demeurent que certains sentent intuitivement. C'est ainsi que dans *Rites et rituels contemporains*, Martine Ségalen relève un certain abus d'usage du terme de « rite » dans les médias qui voudraient nous faire croire que tout comportement répétitif est un rituel. Il est vrai que la répétitivité d'une action est une condition nécessaire, mais cela n'est pas suffisant. Le rite ne peut être dit tel que s'il correspond à un discours, le plus souvent totalement irrationnel, à travers lequel chaque société exprime son besoin d'identification. Il ne peut y avoir de rite sans un mythe fondateur dont les paroles et actes revivifient, en permanence, la mémoire. Le rite rappelle un passé indéterminé où des événements exemplaires

[169] *La performance lorraine récompensée en Meuse*, *Le Républicain Lorrain* du vendredi 8/12/00, signé Pascal Salciarini.

se seraient produits (qu'ils soient ou non religieux). Sans cette dimension de mémorisation, il n'y a pas de rite.

Aussi, peut-on remarquer que dans les sociétés sécularisées contemporaines, c'est dans toutes ses formes, sacrées et profanes, que disparaît le rite. L'enfant naît et se développe dans un cadre dépourvu de possibilités d'initiation. De nouveaux théâtres qui ne se rapportent qu'au présent vécu ici et maintenant ont remplacé les anciens théâtres qui évoquaient le passé indéterminé de « ce temps-là », parfois du temps des origines (de nos « ancêtres ») où se produisirent des événements mémorables et fondateurs. « Aujourd'hui, l'homme occidental arrive au monde dans une mise en scène scientifique et rationnelle ; il naît dans un théâtre chirurgical », dira Pierre Legendre[170]. Le rite, disparaissant sous ses formes anciennes, il deviendrait, mais seulement pour des minorités, « un must social » (Ségalen, 1998 : 7).

Il ne disparaît cependant pas pour autant. Car apparaît la « société du spectacle », mais on ne voit plus que des rites sans mythes. Ce sont les situationnistes qui ont remarqué que des champs entiers de la société sont devenus peu à peu des scènes de théâtre où chacun endosse un rôle. Á travers ce jeu, il s'agit pour chacun de se mettre en valeur pour « garder la face » (Goffman, 1994). C'est cette dimension individualiste et narcissique qui est, sans doute, car on pourrait aussi en douter, une dimension nouvelle. On verrait donc se développer des rites nouveaux, sans discours antérieur et surtout sans modèle universalisé. Leur seule particularité serait d'être symbolique. Ce qui veut dire qu'ils renvoient à des valeurs supérieures, mais qui ne sont pas des valeurs venues d'un passé tellement lointain qu'il en devient irreprésentable. Ces nouveaux rites sont « un ensemble d'actes formalisés, expressifs, porteurs d'une dimension symbolique. Le rite est caractérisé par une configuration spatio-temporelle spécifique, par le recours à une série d'objets, par des systèmes de comportements et de langages spécifiques, par des signes emblématiques dont le sens codé constitue l'un des bien communs d'un groupe » (Ségalen : 20). Les anthropologues fonctionnalistes ont systématisé, dans les années 1950, l'idée que ce nouveau type de rituel est un dispositif très général de régulation des rapports sociaux. Car il donne du sens même s'il le fait différemment des anciens rituels greffés sur des mythes. Il ne consiste pas seulement en cérémonies collectives ou en liturgies sacrées, mais est

[170] Pierre Legendre, 1996, *La fabrique de l'homme occidental*, Arte-Éditions Mille et une Nuits, p. 12. (Cité par Ségalen : 7).

présent dans de nombreux actes de la vie courante. L'important est de comprendre qu'il n'y a plus de modèle. Aussi chaque organisateur tâtonne dans sa création. Et cela peut se voir dès la dénomination de ce type de cérémonie.

« Cérémonie » et « fête » sont des mots proches applicables à la manifestation organisée pour la remise des prix, mais dont le contenu sémantique de ces termes est différent. Les organisateurs ne savent d'ailleurs pas très bien comment qualifier ce qu'ils vont mettre en scène. La Société Industrielle de l'Est parle de *La fête solennelle du travail*, et ce côté solennel se traduit, dès le début de la cérémonie, par *la Marseillaise d'ouverture* écoutée dans le recueillement par toute une salle debout. On obtient ainsi une sacralisation qui est celle de l'État-nation, de plus en plus anachronique dans la construction européenne en cours. Au-delà de cette utilisation anecdotique du rituel nationaliste d'il y a deux siècles, c'est le mot « cérémonie » qui est aujourd'hui le plus fréquemment choisi. Il induit la ritualisation, au sens moderne du terme, de l'événement. C'est ensuite ce même mot qui reste le plus largement utilisé dans les articles des médias, notamment dans les reportages de presse qui rendent compte des prix en Lorraine. Les mots « rite » et « rituel » ne sont pratiquement jamais utilisés car ils pourraient avoir un sens critique et paraître comme des jugements de valeur.

La cérémonie ne renvoie donc à aucun discours fondateur. Il faudra inventer un discours pour chaque remise de prix. Parfois, les discours prononcés n'ont guère de rapport avec l'objet du prix et ne sont là que pour valoriser l'organisateur par le prestige de la personnalité, parfois totalement étrangère au monde de l'entreprise, qui a été invitée. On peut donc entendre des exposés sur les rêves ou sur l'activité nocturne du cerveau, ou sur l'improvisation, discours qui viennent combler le vide d'un discours fondateur absent. Dès lors, le prix ne peut que renvoyer, sur le mode de l'implicite, aux valeurs qui font l'objet de la croyance collective des hommes rassemblés pour la célébration en cours. Cela permet de se rendre compte que le mythe n'a pas totalement disparu. Il est seulement devenu indicible. Il est, en effet, totalement impossible de dire que ce que célèbre l'événement, c'est peut-être l'irruption des valeurs « féminines » au sein même de l'entreprise puisque le « patron », lui-même « paterné » par l'État qui impose ses normes, par les certificateurs et, sans doute demain, par les spécialistes du *coaching*, cesse d'être un « patron » au sens étymologique de ce terme. Il n'est plus un « père » symbolique puisqu'il n'est plus seul maître à bord.

3. Les rôles dans la cérémonie de remise du prix

3.1. L'ORGANISATEUR

Pour l'organisateur, la cérémonie est le moment fort d'objectiver officiellement sa reconnaissance envers le lauréat, envers ses partenaires, envers les politiques, desquels, implicitement, il sollicite, en retour, une reconnaissance. Cela passe par un moment « d'une importance cruciale [...] celui de la signification, c'est-à-dire de la production humaine des signes » (Berger et Luckmann, 1996 : 53). C'est la raison pour laquelle l'organisateur s'exprime toujours dans les cérémonies de prix. Le discours « constitue le plus important système de signes de la société humaine » (*Ibid.* : 55). Il est ce qui « rend présent » la reconnaissance aux yeux de tous les acteurs. Traditionnellement, dans chaque remise de prix, des discours sont prononcés, toujours, en premier, par un membre organisateur du prix.

3.2. LE MAÎTRE DE CÉRÉMONIE

Pour que la cérémonie soit réussie, il faut que l'organisateur ne se mette pas trop en avant. C'est la raison pour laquelle il choisira un maître de cérémonie. La plupart du temps, il s'agit d'un journaliste. Certains organisateurs vont plus loin et confient, dès le départ, l'animation des jurys à des journalistes. Si on va au-delà, l'organisateur du prix peut être lui-même un journaliste ou un journal. Apparemment, il n'y a aucune nécessité à cela si ce n'est le souhait de voir le prix médiatisé.

3.3. LES PARTENAIRES DE L'ORGANISATEUR

Les discours qui, habituellement, suivent celui de l'organisateur du prix sont ceux des représentants des autorités ou des institutions, partenaires de l'organisateur du prix. Nous

n'avons pas choisi d'analyser, dans le cadre de ce travail, le contenu des nombreux discours prononcés à cette occasion par ces partenaires. Cela pourrait faire l'objet de travaux ultérieurs. Cependant, nous avions souligné les causes que ce moment permet de promouvoir ou de défendre. Car les acteurs présents peuvent profiter de ce moment solennel pour faire passer des idées, parfois sans grand rapport avec le prix[171].

Les hommes politiques, qui très souvent, sont à l'origine des financements des prix, obtiennent ainsi le droit de s'exprimer et tentent de faire sentir aux participants de ces cérémonies que le groupe auquel ils appartiennent est une communauté. Ils ont un second thème qui peut se comprendre comme étant une campagne électorale permanente financée par l'argent public. À titre d'exemple, Gérard Longuet, ancien président de la Région Lorraine, répondait assez volontiers aux invitations des organisateurs, aussi bien à celle de la Société Industrielle de l'Est qu'à celle de Performance Lorraine ou encore de la Banque Populaire de Lorraine-Champagne. Son discours a toujours été de mettre la Lorraine et son entrepreneuriat en avant, en soulignant chaque fois les efforts entrepris par la Région, par les pouvoirs publics, ensuite l'organisateur puis les lauréats.

Un autre thème fondamental des discours est de donner aux présents le sentiment d'appartenir à une élite. Pour donner à ces personnes ce sentiment, la présence à la cérémonie et surtout à la fête qui lui fait suite ne peut se faire que sur invitation. Il y a une sélection, parfois drastique. Le nombre de présents peut parfois être réduit, mais pour des raisons peu avouables. Ainsi, nous avons eu du mal à assister à la dernière remise du prix à la création d'entreprise décerné par 3i Lorraine (anciennement L'Idil). En effet, il y avait seulement une quarantaine de personnes dans la salle et la cérémonie ressemblait plutôt à une réunion interne organisée dans une petite entreprise. La raison à cela était, selon un des membres organisateurs, le coût du buffet, ce qui avait réduit le nombre d'invités ! Toujours pour cette raison, les lauréats n'ont même pas pu inviter leurs proches. Cela ne semblait pas les gêner, car ils pensèrent que c'était « la règle du jeu ». Toutefois, certains, avec lesquels nous avons pu

---

[171] Lors de la remise du prix *Luxembourg American Business Award* 2004 à William Davidson, président et directeur général de *Guardian Industries Corporation*, celui-ci en profite pour justifier la présence de son entreprise dans ce pays dont la réputation n'est pas toujours très bonne dans le monde des affaires : « La raison de notre succès au Luxembourg est simple : Luxembourg works ! (Luxembourg travaille !), c'est vraiment un endroit extraordinaire pour conduire les affaires. Le gouvernement comprend parfaitement l'importance d'une étroite collaboration entre les secteurs privé et public ainsi que les mérites d'une économie de marché ouverte ».

échanger des impressions, ont exprimé leur regret qu'il n'y avait pas davantage de chefs d'entreprise (qu'ils percevaient comme des clients potentiels) présents. Il leur restait l'espoir de figurer le lendemain dans le journal régional.

3.4. LES GARDIENS DE LA MÉMOIRE

On remarque ensuite qu'il y a les acteurs qui sont chargés de garder la mémoire de l'événement. Là aussi, ce sont des personnes qui peuvent être payées par l'organisateur pour filmer les scènes de la cérémonie. Ce sont les gardiens stipendiés de la mémoire. Cela peut signifier que le prix a peu d'importance dans l'esprit de ceux qui le font et ils se sentent, sans cesse, obligés de stimuler les acteurs. Rares sont ceux qui viennent jouer leur rôle par pur plaisir et parce qu'ils sont convaincus du bien-fondé de ce qui se déroule sur scène.

Il y a aussi, assez souvent, de véritables journalistes qui sont chargés de recueillir d'autres signes d'objectivation du déroulement de la cérémonie. En particulier, il leur arrive de prendre des prises de vue. Le trophée, le diplôme ou le chèque (agrandi pour être vu) seront toujours mis au-devant de la scène pour la photo dont on espère la diffusion. Les journalistes, de la presse ou des agences privées, sont donc chargés de capter les moments forts de la soirée et, si possible, de relever celui où chacun des acteurs peut exprimer un pouvoir et le faire voir. Car ce pouvoir « ne parvient à se maintenir ni par la domination brutale ni par la justification rationnelle. Il ne se fait et ne se conserve que par la transposition, par la production d'images, par la manipulation de symboles et leur organisation dans un cadre cérémonial » (G. Balandier, *Le pouvoir sur scènes*, 1980 : 16, cité par Decharneux, 2003 : 121).

3.5. LES ANCIENS CANDIDATS ET NON LAURÉATS

Les autres acteurs sont les anciens candidats, le lauréat et le public de la salle, dont certains éléments, en particulier les représentants des institutions politiques, seront tentés d'intervenir durant la cérémonie. Les partenaires de l'organisateur sont aussi présents. Ils ne peuvent participer à l'événement final que pour autant qu'ils ont payé une quote-part. C'était

déjà le cas pour les documents préparatoires puisque leur logo n'apparaissait que s'ils finançaient le prix.

Les anciens candidats, ceux qui n'ont pas été primés, sont parfois conviés à la cérémonie du prix. Leur présence les conforte dans l'idée d'appartenir au moins à une élite dans leur monde professionnel. Cela peut stimuler, motiver et développer une forme d'émulation, une envie et une volonté de faire mieux. Nous avons souvent entendu dire que la reconnaissance du lauréat est porteuse d'espoir pour eux, une preuve que cela peut marcher et que « l'an prochain, ça sera peut-être nous ».

3.6. LE PUBLIC

Le public est incité à venir, non par la cérémonie des prix, mais par l'annonce de la fête qui suivra. Les organisateurs engagent toujours une grande somme d'argent pour réussir la deuxième partie de la cérémonie, avec champagne, petits fours et le décorum qui accompagne un tel moment. Dans certains cas, l'organisateur fera même appel à des agences de communication événementielle. Elles viendront avec leurs spécialistes pour décorer la salle et filmer l'événement. C'est ce que fait, par exemple, la Banque Populaire de Lorraine-Champagne.

Toutefois, cette fête n'est parfois qu'une apparence. Les motivations des personnes présentes dans la salle sont diverses. Quand on interroge ces personnes, on constate qu'elles ne viennent pas à une fête, mais elles sont en réalité au travail, en train, souvent, de chercher de nouveaux clients.

4. Le lauréat et la remise du prix

Bourdieu pense que les rites contemporains ont le pouvoir « d'agir sur le réel en agissant sur la représentation du réel » (Bourdieu, 1982 : 210, cité par Ségalen, 1998 : 37). Et il prend l'exemple du diplôme dont la remise ritualisée crée une nouvelle identité et une différence sociale. « Celui qui est institué lauréat, par exemple, à la suite de la réussite à un concours, se

sent obligé d'être conforme à ce qu'il doit être, d'être à la hauteur de sa fonction. "Deviens ce que tu es", telle est la formule qui sous-tend la magie performative de tous les actes d'institution. L'essence assignée par la nomination, l'investiture, est, au sens vrai, un *fatum* » (*Ibid.*). On est ici devant ce que Watzlawick a appelé la « prédiction créatrice ». On est en présence d'un cas où, en raison de l'intériorisation de l'image donnée par autrui, de ce que certaines sociologies ont aussi appelé « auto-stigmatisation », « les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes ». On est déclaré être le « meilleur », on sera donc le meilleur, au moins dans sa représentation et, si on en a les moyens, peut-être aussi tentera-t-on de le devenir dans les faits.

Cette idée a été développée par Paul Watzlawick et elle est devenue un principe d'explication de plusieurs faits sociaux selon l'école *Palo Alto*. Cette explication s'applique à toute affirmation, « supposition ou prévision qui, par le simple fait d'avoir été énoncée, entraîne la réalisation de l'événement prévu » (Watzlawick, 1988 : 109). On ne peut pas démontrer que les prix décernés en Lorraine ont effectivement rempli cette double fonction. Est-ce que les lauréats ont acquis une image d'eux-mêmes comme étant des êtres supérieurs ? Plusieurs échanges avec des personnes antérieurement primées nous font douter de cela. Il est d'ailleurs difficile de savoir ce que les lauréats pensent vraiment car leurs réponses se modifient avec le temps : très enthousiaste lors de la cérémonie et beaucoup moins quelques mois plus tard.

Lorsque les lauréats sont interrogés le jour même de la fête, ils se déclarent très heureux et reproduisent le discours enthousiaste produit par l'organisateur et transmis par le maître de cérémonie. Tous ceux que nous avons eu l'occasion d'observer et avec lesquels nous avons pu avoir des échanges lors de remises de prix nous ont dit être fiers, impressionnés et ils semblent être surpris d'avoir été choisis comme lauréats[172]. Le moment le plus « magique » pour un lauréat est sans nulle doute celui où il est « mis sur scène », et c'est dans ce sens que la cérémonie remplit ce rôle d'objectivation de la reconnaissance, publique et unanime, avec tout ce qu'elle permet d'exprimer au moyen des discours, photos, trophées et autres signes de reconnaissance. Si on interroge les lauréats plus tard, un discours beaucoup plus lucide apparaît, purifié de l'affectivité. Est-ce que le prix modifie réellement le comportement du lauréat et fait qu'il dépensera plus que les hommes du groupe témoin des autres chefs

[172] Lors de l'enquête téléphonique, à la question : « Vous attendiez-vous à l'obtention de ce prix ? », 43% des interviewés ont répondu « non », contre 25% de « oui ». Le reste des interviewés ignoraient la réponse.

d'entreprise qui ont eux aussi fait des efforts pour actualiser une valeur (une certification par exemple), mais sans obtenir le prix (car les chefs d'entreprise qui n'ont pas fait cette démarche ne peuvent pas constituer un groupe de comparaison) ? On n'en sait rien. Était-il utile, pour les lauréats, d'obtenir un prix ? La réponse n'est absolument pas claire.

Certes, on entend très souvent les lauréats dire sur la scène : « J'essaierai de faire bon usage de ce prix... ». Qu'en est-il dans la réalité ? Car l'usage peut être multiple : devenir un « missionnaire » des valeurs nouvelles et donc continuer une croisade entreprise ailleurs. Ou, au contraire arrêter tout effort dans ce sens et simplement utiliser le prix pour rassurer ses clients. On n'a, à l'heure actuelle, aucune certitude sur les changements réels que peut induire le prix. On doit, en conséquence, se contenter des visions optimistes qu'ont du prix les organisateurs. Ainsi la Banque Populaire de Lorraine-Champagne décerne un prix pour les épouses des artisans. Elle justifie ce prix par le fait que ces femmes, reconnues enfin dans leur tâche, multiplieraient leurs efforts pour encourager leur conjoint à mieux s'investir dans son entreprise. Mais il n'existe aucune preuve empirique de la réalité de cet effet, même si ce prix, unique dans la région lorraine, semble être très apprécié.

On peut d'ailleurs faire une curieuse observation. Paradoxalement, bien que la cérémonie soit construite pour célébrer le lauréat, celui-ci est parfois « marginalisé » dans l'événement. En effet, la parole sera donnée à un ou plusieurs membres organisateurs, aux différents institutionnels présents, et lorsqu'on le lui permet, le lauréat sera souvent le dernier à s'exprimer, car parfois le lauréat se contente de recevoir son prix et de serrer la main de son donateur, comme cela est le cas dans le Grand Prix du Conseil Général en faveur de l'artisanat. Lors de « la fête des lauréats » organisée par l'Association Lorraine Entreprendre, la plus grande partie de la soirée était constituée d'une conférence qui n'avait rien à voir avoir le thème des prix, et c'est seulement au dernier moment qu'on a fait monter les lauréats sur scène pour leur permettre de s'exprimer, en présentant leur projet, puis les célébrer. En réalité, tout le monde semble trouver cet arrangement « normal » car ce n'est pas le lauréat qu'on est venu voir, mais c'est la possibilité, comme nous a dit un chef d'entreprise, dirigeant d'un cabinet de recrutement, de « faire du *business* et des relations publiques ».

Le lauréat devient lauréat en recevant le témoignage de son excellence au moyen d'un signe, qui est un objet qu'on lui donne, celui par lequel il va être officiellement reconnu en tant

que tel. Il s'agira souvent d'un trophée et/ou d'un diplôme, parfois aussi d'un chèque. Pour Bernard Lamizet, le don fait partie des modes de représentation de la reconnaissance, avec deux autres modes qui sont « l'aveu » et « l'élection ». Le don représente la dimension réelle d'une reconnaissance et est « le processus par lequel la reconnaissance symbolique prend, de la part de l'autre, la forme du recevoir, et par lequel elle s'inscrit, dès lors, dans la matérialité d'un transfert réel d'objet, de bien ou de valeur » (Lamizet, 1996 : 136-137). On sait aussi, par les travaux de Mauss que le don peut s'apparenter à une dette, à une attente de réciprocité, dans la mesure où il s'agit d'un échange fait d'une part de matérialité, et, de l'autre, de symbolique. « Donner, c'est, dans notre morale, instaurer la nécessité d'une reconnaissance » (*Ibid.* : 137).

Si le don d'un objet au cours d'une cérémonie revêt, apparemment, un caractère libre et volontaire, il n'en reste pas moins un acte contraint et intéressé. Dans le cadre d'une étude ethnologique de sociétés (Polynésie, Mélanésie et Nord-Ouest américain), Marcel Mauss affirme que le don serait obligation : obligation de donner, mais aussi de recevoir et de rendre. Lorsque ce système d'échange, que Mauss appelle « système de prestations totales », (Mauss : 1991) inclut le thème de rivalité, de la compétition, voire du combat et de la destruction, il devient alors « potlatch ». Dans notre enquête téléphonique, un ancien lauréat à la création d'entreprise nous avait tenu des propos qui allaient dans ce sens. Pour lui, il était normal de recevoir un chèque puisque les prix profitent[173] aux politiques comme aux organisateurs qui « reçoivent beaucoup et nous donnent un peu », ajouta-t-il.

Le don est un acte fondamental dans le processus de la reconnaissance, qu'elle soit militaire, juridique, religieuse ou économique. Par le don, on reconnaît celui à qui l'on donne et qui devient, par ce fait même, reconnaissant. Au sein des sociétés « primitives » étudiées par Mauss, on ne peut refuser un don. Cela équivaudrait à une déclaration de guerre, au refus d'une alliance et d'une communion. Il faut donc, dans ce cas, parler d'obligation de recevoir un présent. Accepter une offrande signifie qu'on est enclin à entrer dans un jeu, mais aussi, ultérieurement, à y rester. Recevoir, c'est également s'engager. Le don reçu confère honneur et prestige, mais il faut rendre, sous peine de perdre cette autorité ou ce pouvoir conférés par la reconnaissance. Accepter quelque chose de quelqu'un, selon Mauss, c'est accepter quelque chose de son essence spirituelle, de son âme. Cette essence

[173] Cette question sera traitée dans la conclusion générale de ce travail.

donne une prise magique et religieuse sur le donataire. Le don devient, dans ce cas, outil et symbole de la vie sociale et traduit assez directement la manière dont les sous-groupes des sociétés segmentées, de type « archaïque » que Mauss examinait, sont constamment imbriqués les uns dans les autres. Ils sentent, par ces échanges, qu'ils se doivent tout et donc qu'ils peuvent former, au-delà des sous-groupes, des communautés.

Dans le système actuel du prix, on peut trouver de nombreuses similitudes et des modes de relations analogues. Le don conserve aujourd'hui le même sens. Donner ou recevoir, c'est reconnaître l'autre, faire alliance avec lui, communier ensemble, ce qui crée des relations d'interdépendances entre les acteurs. « Pour que le don existe, encore faut-il qu'il y ait reconnaissance de ce don par son bénéficiaire, en d'autres termes : qu'il y ait reconnaissance de cette dette symbolique, que l'on peut appeler gratitude » (Lamizet, 1996 : 137). Mais pour que ce système fonctionne, dans le cas du prix, il faut qu'il y ait croyance dans l'évidence de la nécessité de la réciprocité. Pour cela, un candidat au prix doit avoir confiance dans l'organisateur, celui-ci doit croire en la performance durable du candidat, et de leur côté, les médias doivent croire en la légitimité de l'organisateur du prix. Si cela fait défaut, les échanges ne peuvent survenir. Dans ce cas, « la croyance consiste à reconnaître une vérité comme s'imposant à tous comme constitutive du lien social – c'est-à-dire, une fois de plus, comme dans toutes les formes de la reconnaissance anthropologique, à reconnaître à cette vérité une forme de pouvoir sur soi - à la fois comme pouvoir institutionnel et politique et comme pouvoir singulier » (*Ibid.* : 141). Ceux qui n'ont pas cette croyance, qui ne souhaitent pas partager avec les autres cet ensemble de références et d'engagements communs, selon l'expression de Bernard Lamizet, préfèreront refuser la reconnaissance, comme on a pu le voir dans le cas de refus des prix.

De plus, par la matérialité du don, l'organisateur, en réalité également les partenaires qui ont financé l'achat de l'objet, se prémunissent contre la perte de mémoire future du candidat. Car l'objet est, avant tout, destiné à être un support objectif de la « mémoire », ce qui veut dire qu'on reconstruira une représentation chaque fois que l'on sera mis en face de l'objet. C'est parce qu'on a des doutes sur la signification de l'événement qu'on en renforce ainsi la future « mémoration ». « La connaissance peut avoir à être réaffirmée par des objets symboliques (comme des fétiches et les emblèmes militaires) et/ou des actions symboliques (comme un

rituel religieux ou militaire). En d'autres termes, les actions et les objets physiques peuvent être qualifiés d'aides mnémotechniques » (*Ibid.* : 100). L'objet donné est aussi « un intermédiaire matériel exprimant les représentations collectives » (Decharneux, 2003 : 96) et il « détient un essentiel et spontané pouvoir de retentissement » (Gilbert Durand cité par Decharneux et Nefontaine, 2003 : 97).

Les organisateurs des prix en Lorraine, comme tous les autres, font fabriquer des trophées souvent « prestigieux », à l'instar d'un Sept d'or ou des trophées de valeur. Dans la dernière cérémonie organisée par la BPLC, la banque a même choisi de projeter les images de l'artisan qui a fabriqué le trophée afin de lui rendre hommage, car étant donné que la banque prime des entreprises artisanales, entre autres, ce thème de l'artisanat était l'objet de la reconnaissance de cette cérémonie, qui ne manquait pas de mettre également en avant le traiteur de la soirée, lui-même un artisan, qui devait être l'invité de l'émission suivante de Lara Julien sur *France 3*, consacrée à l'artisanat lorrain.

Chapitre 2

Prix et médiatisation

1. Le prix, outil de communication pour l'organisateur

Chaque institution qui souhaite créer un prix est généralement consciente de l'importance que revêt sa médiatisation, qu'elle se fasse en cours d'organisation ou lors de la cérémonie finale. Si celle-ci fait défaut, l'organisateur risque de n'acquérir aucune adhésion de la part de ses mécènes ou sponsors ou de la part des candidats soucieux surtout de ce retour d'image. Car leur but est moins la seule « modernisation » de leur entreprise, qui pourrait se faire, pour des raisons objectives et rationnelles, dans le silence le plus total que la diffusion d'une image nouvelle et positive. D'ailleurs le prix n'existe pas en soi. Il ne prend de l'importance que par les multiples instrumentalisations qu'en font les acteurs, à commencer par l'organisateur qui en attend sa propre légitimité.

La majorité des organisateurs en Lorraine assure une large communication, tout au long de la production du prix, avec des journalistes. Ceux qui organisent des concours indiquent aux futurs médiatisateurs comment télécharger, à partir d'un site internet, les dossiers de candidature et ainsi d'avoir des explications sur le prix en cours d'organisation. En procédant ainsi, l'organisateur sait que l'image d'un prix est forcément tributaire de sa notoriété et de sa reconnaissance par les médias tout comme il dépend aussi de sa reconnaissance par les candidats, lesquels ne seront tentés de concourir que s'ils reconnaissent eux-mêmes le prix. Il en sera de même quant à son utilisation sur les supports de communication du lauréat. C'est certainement pour cette raison que les prix les plus connus s'adaptent constamment aux pratiques managériales et viennent renforcer la rationalisation des pratiques professionnelles. L'exemple le plus significatif est certainement celui des prix basés sur le critère de la qualité et le respect des normes car il s'agit là d'un phénomène très répandu dans le monde. S'il n'y avait pas cette évolution permanente du discours de l'organisateur en train de s'adapter aux discours dominants, il y aurait une méfiance génératrice d'un manque de légitimité. Donc si l'organisateur veut être médiatisé, il doit lui-même d'abord médiatiser des discours dans lesquels chacun peut reconnaître les valeurs de la modernité.

Tous les organisateurs de la région lorraine, sans exception, reconnaissent la difficulté qu'il y a à faire médiatiser leur prix. Ils ne disposent généralement pas de spécialistes de communication ni de la stratégie communicationnelle propre à l'événement, et eux-mêmes n'ont pas vocation à jouer ces rôles. Alors ils essaient d'attirer les médias par d'autres moyens, notamment en créant un événement remarquable et en invitant de personnalités publiques connues. Parfois, ils tentent aussi de créer des liens personnels avec certains journalistes, ce qui n'est pas toujours possible.

Ils produisent aussi, afin d'inciter les journalistes, à médiatiser leurs activités, des « dossiers de presse » dans lesquels on peut trouver une présentation de l'organisateur et une présentation sommaire des lauréats. Là encore, comme les organisateurs ne sont pas des spécialistes, leurs dossiers peuvent présenter certaines maladresses. Ainsi les dossiers de presse de Performance Lorraine étaient-ils présentés dans des chemises de l'Institut Lorrain de Participation, comme le papier en-tête venait de cette institution. Du coup, le journaliste relayait une information incomplète : « La société SLTS est une PME spécialiste de l'électrozingage qui a reçu hier soir le prix soutenu par l'Institut Lorrain de Participation ». L'information n'est pas inexacte. L'ILP soutenait, certes, ce prix. Mais la mention de l'organisateur disparaît dans cette présentation, comme celle des autres mécènes dont les noms sont absents des articles de presse. Seul l'ILP est cité cinq fois dans le seul texte publié. On est alors en présence d'une communication ratée.

L'idéal serait que le journaliste ne parle que de l'organisateur présenté comme étant une organisation indépendante, objective et (déjà) reconnue. Les noms des mécènes devraient être éliminés car leur mention pourrait inciter certaines personnes à se poser des questions. Or, pour des raisons compréhensibles, le journaliste préfèrera citer l'entreprise primée, définir son domaine d'activité et donner quelques chiffres la concernant. De même, il souhaitera joindre à l'article une photo du patron de cette entreprise plutôt que de l'organisateur du prix. Aussi les organisateurs sont-ils souvent déçus de leur médiatisation et des faibles gains de légitimité acquis à cette occasion.

On doit noter qu'aucun des prix auquel nous avons assisté en Lorraine n'a bénéficié de la présence d'une télévision. Toutefois, dans les statistiques des médias qui informent sur les prix, la télévision n'est pas totalement absente dans l'enquête téléphonique. On constate que figurent

dans les réponses des lauréats les radios locales (3,1 %), mais aussi les télévisions pour (14,6 %). Ce dernier chiffre est relativement élevé alors que nous n'avons jamais vu de télévision, en trois sans, dans toutes les cérémonies auxquelles nous avons assisté. Cela s'explique par deux raisons. La première est qu'il a existé, entre 1993 et 1997, un prix organisé conjointement par RTL télévision et la Banque Populaire de Lorraine. La cérémonie était transmise, en direct, sur cette chaîne, mais l'organisateur du prix a préféré arrêter car l'investissement était beaucoup trop important. La seconde raison est que certaines entreprises lauréates ont pu bénéficier, après l'obtention d'un prix, de reportages sur une chaîne régionale ou nationale, sans que le lien soit directement fait avec le prix obtenu. On pouvait voir dans le 19-20 de France-3 Lorraine-Champagne, le 2 janvier 2003, un reportage complet sur la société Traidis de Saulxure-sur-Moselotte qui vantait le savoir-faire et les performances de cette PMI. C'est au milieu du reportage qu'on découvrait, par une information noyée dans le commentaire, que la société avait bénéficié d'un prix de l'innovation au salon parisien Equipmag. Il existe également un autre cas. Il concerne des prix nationaux décernés à des entreprises lorraines qui sont effectivement parfois relayés par la télévision.

Connaissant la difficulté à obtenir des articles de la part des médias, la tentation est très forte chez certains organisateurs qui en ont les moyens de construire parfois eux-mêmes leur médiatisation. La Banque Populaire de Lorraine-Champagne a toujours engagé une société privée pour filmer et photographier la soirée. D'autre part, elle achète des pages entières avant, pendant et après l'événement dans *Le Républicain Lorrain* et *L'Est Républicain*. La Société Industrielle de l'Est engage un photographe professionnel et édite, quelques semaines après la cérémonie, *La Revue Industrielle de l'Est*. Dans ce magazine annuel d'une cinquantaine de pages, on trouve la transcription exacte, mot à mot, des discours de la soirée, y compris la mention des «applaudissements » de la soirée. Et l'on trouve les photos à l'appui des textes. Dans le cas de cet organisateur, Yvon Fabert nous a dit avoir renoncé à entreprendre la moindre communication avant le prix car « cela ne sert à rien ». Il avait essayé d'envoyer des envois en nombre (mailings).

Les autres organisateurs comptent essentiellement sur des retombées, très aléatoires, qu'ils espèrent dans la presse locale. Pour tous les prix que nous avons suivis, il y a toujours eu, un article dans, au moins, un journal local, parfois cependant de très faible diffusion. Mais tout

peut changer d'une année à l'autre Il n'existe pas de règles ni de constance quant à la médiatisation des prix en Lorraine. À titre d'exemple, pour l'édition 2002 des prix de la Société Industrielle de l'Est, *Le Républicain Lorrain* a publié un article le lendemain de la cérémonie qui a eu lieu à Nancy, mais aucun médium meurthe-et-mosellan ne s'y est intéressé[174]. Au demeurant, cet article intitulé *Les médaillés de la Société Industrielle de l'Est à l'honneur* relaie essentiellement l'intervention du conférencier et il présente essentiellement les prix aux étudiants. Pour ce qui est des prix aux entreprises, ils ne figurent que dans un petit encadré en bas de l'article, ce qui les situe sur un plan secondaire dans la manifestation, appelée, par ailleurs « la fête solennelle du travail », ce qui contribue à donner une image « traditionnelle » ou anachronique de cette société. La publicité est alors une contre-publicité. Et l'organisateur peut réellement s'interroger sur les effets pervers d'une médiatisation obtenue dans de telles conditions.

2. Le prix, outil de communication pour le lauréat

Lors de notre enquête téléphonique, à la question : « Dans quels médias votre entreprise a-t-elle été citée ? » les réponses furent les suivantes : *L'Est Républicain* (32%), *Le Républicain Lorrain* (37%) et *La Liberté de l'Est* (7,7%). Le reste est partagé entre *Les Tablettes Lorraines*, les radios locales et la télévision ou autres supports (25,4%), constitués essentiellement de médias nationaux car certaines entreprises ont bénéficié de prix nationaux ou ont figuré dans les classements des magazines nationaux comme *L'Usine Nouvelle, Le Revenu, L'Expansion, Le Nouvel Économiste, etc.* Cependant, il faut être prudent. Lorsque nous avons vérifié ce qu'il y avait dans le contenu de ces articles, nous avons découvert qu'il n'était pas toujours fait mention du prix. Seule l'entreprise était citée car les médias, tout particulièrement les médias nationaux organisateurs eux-mêmes de prix, répugnent à citer leurs concurrents de province. Mais les rédactions reçoivent les fréquences de citation des noms d'entreprise dans la presse en général par les abonnements à des argus. Lorsqu'une entreprise a été citée pour un prix, comme par miracle, dans les mois qui suivent, elle peut faire l'objet d'articles la concernant sans

[174] Selon Yvon Fabert, le journaliste de *L'Est Républicain* s'est trompé de date et ne l'a contacté qu'une semaine après, un acte manqué qui mérite d'être souligné, alors que le journal disposait d'un dossier. Par ailleurs, Yvon Fabert dit avoir renoncé à contacter les autres médias, persuadé que le sujet ne les intéresse pas.

aucune référence au prix antérieur, mieux, ces entreprises peuvent recevoir de nouveaux prix de la part de la presse parisienne qui utilise alors la presse provinciale comme de poissons-pilotes. Ainsi, la société Geyer Frères a-t-elle fait l'objet d'un article dans *Les Échos*. Celui-ci ne faisait aucune mention au prix et ce cas n'est pas unique. C'est donc à bon droit que le chef d'entreprise pense qu'il y a une relation de cause à effet entre l'obtention d'un prix et l'intérêt porté soudainement par les médias à son entreprise.

L'hypothèse que nous avions initialement émise pensait que le prix pouvait être un vecteur de communication pour l'entreprise lauréate. Nous avions imaginé qu'il s'agissait d'un moyen de communication non traditionnel puisque les nombreux ouvrages, traitant de la communication des organisations en Europe, n'en font aucune mention, contrairement à la littérature américaine. L'idée était que le message relatif au prix, venant non de l'entreprise, mais d'un observateur extérieur, aurait plus de poids pour les récepteurs de l'information. Qu'en est-il véritablement. Le lauréat bénéficie-t-il de la médiatisation du prix ?

2.1. LE PRIX DANS LA COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE

Les managers interrogés disent avoir annoncé systématiquement le prix à leur personnel, mais ils ne précisent pas s'il s'agit de l'ensemble du personnel ou seulement des cadres. En poussant l'investigation, on découvre que dans 19,2 % des cas, l'annonce a été faite lors de réunions. Lorsque certaines entreprises ont offert un cocktail (14,6 %), cela était essentiellement le cas des prix trimestriels de Performance Lorraine qui suggérait des visites dans l'entreprise pour l'organisateur et ses partenaires. D'ailleurs, le personnel était loin d'être toujours présent. Dans les autres cas, le prix a été annoncé à travers une note de service (10 %), le journal interne (7,7 %), intranet (7,7 %) ou par un autre moyen qui peut être une relation de face à face (5,4 %).

À la question « avez-vous partagé le prix avec le personnel ? », seuls 5,4 % des chefs d'entreprise disent l'avoir fait, mais cela n'a pas toujours été bien explicité, puisque des informations n'ont été données que dans deux cas où nous avons appris que la récompense accordée par celui qui avait été récompensé concernait une invitation au restaurant, dans un cas,

et une prime dans un deuxième cas. Dans ces cas, celui qui a reçu le prix rend bien quelque chose, mais nullement à celui qui lui a initialement donné. On pourrait s'interroger sur cette non-réciprocité apparente. Car elle peut aussi signifier que celui qui reçoit le prix n'est pas celui qui aurait dû le recevoir. Cette question a d'ailleurs été jugée, plusieurs fois, « naïve » par les organisateurs auxquels nous avions soumis le questionnaire avant de le présenter aux chefs d'entreprise. Cela montre qu'aux yeux de beaucoup, seul le manager est concerné par le prix qu'il s'appropriera et placera symboliquement, dans 22,3 % de cas, dans son propre bureau et non un espace « public » de l'entreprise..

2.2. LE PRIX DANS LA COMMUNICATION EXTERNE DE L'ENTREPRISE

Dans un article américain intitulé *Public Relations* publié en mai 2003, l'auteur, Troy Korsgarden propose de considérer le prix régional comme étant désormais un outil de communication externe à part entière pour les entreprises, au moins pour celles qui ne disposent pas de budget publicitaire comme les petites entreprises d'assurance. Selon lui, le prix permet de se faire connaître sur le plan local en utilisant les médias locaux. Ce consultant part d'une question qu'il a eu à poser à ses entreprises clientes : « *How much is your advertising budget and what kind of public relations activities are you involved with ?* » (Quel est le montant de votre budget publicitaire et quels types de relations publiques avez-vous engagés ?), la plupart des entreprises ont répondu ne pas avoir de budget de communication défini ni aucune idée de ce que peuvent être des relations publiques. La réponse du consultant a alors été immédiate. En flattant le narcissisme de ses éventuels futurs clients, il a produit le message suivant : « *When you are a star, let it shine* » (quand vous êtes une star, faites la briller) (Korsgarden, 2003).

Ce fut le conseil que donna Korsgarden en incitant les entreprises désargentées ou dépourvues de budgets publicitaires de devenir lauréates de prix régionaux. Et il multiplie ensuite ses conseils. Une fois sélectionnées, les entreprises concernées doivent elles-mêmes en avertir les médias locaux. Il leur recommande d'envoyer des dossiers de presse aussi bien aux journaux qu'aux radios et aux télévisions. Et il insiste en disant : « *They won't know about your*

award or the honor bestowed on you unless you tell them » (Ils ne sauront pas que vous avez gagné un prix ou que vous avez fait l'objet d'honneurs si vous ne leur dites pas). Mais, même si l'auteur reconnaît que voir son nom ou sa photo est bon pour l'*ego*, il souligne que ceci n'est pas le seul but de cet exercice « *people want to do business with winners* » (les gens veulent faire des affaires avec les lauréats 'les gagnants'). Car si les lauréats sont ainsi médiatisés, ils deviennent plus crédibles.

Le message de cet article est très clair. Le consultant fait miroiter un véritable cercle vertueux pour la moyenne entreprise locale dépourvue de moyens financiers, mais au moins méritante à ses propres yeux. Une telle entreprise ne peut pas rester méconnue. Elle doit devenir connue car « *People buy from people they know and trust* » (les gens achètent à ceux qu'ils connaissent et à qui ils font confiance ». Un des moyens de se faire connaître est donc la publicité et les relations publiques, mais lorsqu'on ne dispose pas de budget publicitaire et qu'on n'est pas organisé pour monter des événements, il reste un moyen gratuit et amusant (le mot *fun* revient souvent dans l'article) pour se faire connaître et donc vendre.

Qu'en est-il de telles idées dans le cas de la Lorraine ? Le prix est-il vraiment le moyen de communication du pauvre ? Est-ce, comme aux États-Unis, au candidat puis au lauréat d'assurer eux-mêmes la première diffusion de leur médiatisation au risque de ne pas paraître crédibles dans une opération trop intéressée ? La situation en Lorraine est très différente en raison tout d'abord du fait qu'il n'y a pas de consultant désireux de promouvoir les prix et d'en vendre l'idée à des clients entrepreneurs. Ce type de médiateur n'existe pas (encore ?). En Lorraine, les candidats ne sont donc pas informés des prix par un professionnel spécialisé. Ils l'ont été à 50,8 % directement par l'organisateur, mais 5,4 % l'ont été par les médias. Dans ce cas, il s'agissait de salariés qui se disent non concernés par l'événement qui ont transmis l'information. D'autre part, le lauréat en Lorraine se situe plutôt dans une position d'attente vis-à-vis de la médiatisation, estimant que ce n'est pas son rôle de l'organiser, mais celui de l'organisateur, et cela même s'il a été acteur de sa propre reconnaissance en se présentant à un concours.

Plusieurs questions concernant la médiatisation ont été posées lors de notre enquête. Rappelons tout d'abord qu'une partie (7,7 %) des enquêtés avait obtenu un prix d'un média national. Dans ce cas, la médiatisation est rendue possible par la nature même de l'organisateur.

Si on prend les autres cas, une médiatisation, au moins relative, existe. Les lauréats interrogés ont vu le nom de leur entreprise apparaître dans 72 % des cas après la cérémonie. Cependant, ils ne précisent pas, dans leur réponse, la part de l'article qui leur a été consacrée, une ligne, un encadré ou une partie conséquente, voire essentielle, de l'article. On constate que les lauréats ne font pas forcément la différence entre annonce de l'événement (l'espace publicitaire acheté par l'organisateur) et médiatisation (un article obtenu du journaliste sans paiement). Il est vrai qu'ils ne sont pas informés du détail des relations entre organisateur et journalistes. Certains organisateurs achètent des espaces publicitaires afin d'annoncer le future déroulement d'un prix. Nous avons pu observer cette pratique tout particulièrement lorsqu'il s'agit de faire passer un message dans les médias nationaux. La Banque Populaire de Lorraine-Champagne achète systématiquement des pages complètes dans les quotidiens régionaux avant, pendant et après la cérémonie. Pour cet organisateur, il est important de médiatiser le prix auprès des candidats et des lauréats. Et il faut favoriser la communication de proximité, assurée principalement par la presse locale, car elle touche immédiatement le commerçant et l'artisan, cibles des trophées de la BPLC notamment. Performance Lorraine avait aussi eu ce désir, mais cette association essayait d'obtenir des articles gratuits. Elle y est parfois parvenue comme ce fut le cas pour la société Dupont Médical. Un article d'un quart de page a été consacré, la veille de la remise du trophée, à Pierrick Haan et son entreprise.

À propos de cet article, on peut rapporter une anecdote significative. Cette entreprise lorraine venait d'être primée par Performance Lorraine. Elle avait organisé un cocktail et une visite guidée de ses locaux. Étaient présents les membres organisateurs du prix, plusieurs personnalités civiles et politiques et, visiblement, une assez faible partie du personnel. Ceci nous a permis d'interroger un ouvrier qui était encore présent dans un atelier (il était 21 heures). Nous lui avons simplement demandé s'il savait pourquoi nous étions là. Sa réponse fut surprenante : « Allez voir sur la porte de l'atelier, il y a un article du journal. Je crois qu'il y a une médaille ». Cependant, on peut se demander si la réaction de ce salarié ne serait pas la même si nous l'avions interrogé sur la communication globale de l'entreprise. On n'est pas ici dans son domaine de compétence. Le prix ne concerne que le chef d'entreprise. On peut toutefois supposer que voir son entreprise mentionnée dans un journal peut être une source,

UNIVERSITE DE METZ
S.C.D.

sinon de fierté, du moins d'intérêt pour un salarié[175]. Cela dépend de la culture de l'entreprise qui peut permettre ou favoriser ce comportement, mais aussi l'interdire. Il est vrai que la publicité classique faite par l'entreprise peut laisser, habituellement, les travailleurs indifférents. Le prix peut, momentanément, solliciter l'attention en soulignant l'existence d'un regard positif venu des autres. Il s'agit donc d'une communication non traditionnelle et valorisante. Cela dit, même parfois certains cadres nous ont clairement dit ne rien savoir du prix qui avait été décerné à leur entreprise (en fait, ils voulaient dire à leur patron). Cela a été le cas, nous l'avons vu, avec la responsable de communication de Novasep, mais c'est loin d'être un cas unique. Les responsables de la communication sont concernés par la médiatisation de l'entreprise et non du patron.

Pour renforcer la médiatisation, et attirer l'attention de l'extérieur sur eux, beaucoup de lauréats sont tentés de profiter du prix pour créer un événement autour du prix. C'est ainsi que 24 % de nos interviewés l'avaient fait. Il est vrai qu'il faut être prudent avec ces chiffres car le prix trimestriel de Performance Lorraine avait lieu dans l'entreprise lauréate qui était donc obligée de créer un événement en interne destiné à des personnes externes. (sur les 24 % des personnes interrogées, il y avait 19,2 % qui étaient lauréates de ce prix). Ceci signifie que seulement 5 % des entrepreneurs organisent un événement ouvert sur l'extérieur après un prix. Ensuite, lorsqu'on demande quel est le type d'événement qui a été organisé, on se rend compte qu'il s'agissait, dans 15,4 % des cas, d'un cocktail et dans 7,7 % d'une visite guidée de l'entreprise. Cependant, 36,2 % des entrepreneurs n'avaient organisé rigoureusement aucun événement, étant donné que c'était à l'organisateur de s'en charger. Mais il faut être, encore une fois, prudent car chacun met sa propre définition derrière le mot « événement ». Lors du salon ÉcoIndustries en avril 2003[176], et après la remise du prix Éco-Trophées à un lauréat qui se trouvait être également exposant dans le même salon, nous sommes allée interroger ce chef d'entreprise sur son stand. A ce moment-là, il « fêtait » l'événement avec trois de ses

[175] Bourcier et Palobart nous livrent dans leur ouvrage les secrets d'une bonne motivation pour les salariés dans une organisation. Celle-ci passe, outre une simple information, d'une véritable communication participative car « les individus ne peuvent plus se contenter d'être le maillon anonyme d'une chaîne ; chacun aspire à connaître les liens qu'il tisse dans un travail d'ensemble. [...] il a besoin de savoir ce qui existe en amont et en aval [...] on lui répond par l'imposition de normes contraignantes liées à des processus de certification, normes qu'il n'a pas choisies, sur lesquelles il a rarement été consulté et qui lui font dire bien souvent qu'il n'est plus possible de faire un travail de qualité » (1997 : 37).

[176] Le salon se tient tous les deux ans au Parc des Expositions de la ville de Metz.

collaborateurs, avec champagne et petits fours. Il nous a alors dit « demain, après la fête, nous reprenons le travail comme hier ».

Autre moyen d'assurer une communication externe en utilisant le prix : le mentionner sur les documents qu'émet l'entreprise, à commencer par le papier à lettres ou les cartes de visite. À la question : « Avez-vous profité de ce prix pour l'utiliser dans des supports de communication externe ? », 29,2 % des interviewés ont spontanément répondu « oui », contre 33,1 % qui ont répondu négativement. Le premier chiffre est assez important puisque presque un tiers des chefs d'entreprise ont assez de confiance dans le prix pour le mentionner ultérieurement. Les supports utilisés sont très variés : sites internet, plaquettes, mailings, catalogues et annonces dans la presse. Mais, en essayant d'en savoir davantage et en tentant de vérifier ce qui est affirmé, nous remarquons, non sans surprise, que beaucoup de chefs d'entreprises font des confusions. Ils ne mentionnent nullement le prix, mais seulement le logo des normes ISO, entre autres choses. On peut alors se demander si le prix ne pose pas en lui-même des problèmes de communication au lauréat. Car celui-ci semble souvent confondre les promoteurs des normes de qualité ou les certificateurs et les organisateurs de prix. Les différences entre ces professions de spécialistes, tous au service de patrons soulagés de n'avoir pas à inventer les formes de la rationalisation de leurs entreprises, ne sont pas toujours très claires dans l'esprit de ceux qui en parlent. On constate que n'est, en vérité, perçue qu'une seule et même profession aux contours incertains.

Est-ce cela qui explique, et on le voit mieux en discutant avec les chefs d'entreprise lors de cette enquête, qu'aucune stratégie visant à utiliser réellement le prix comme outil de communication n'existe dans les entreprises lorraines de l'échantillon interviewé. L'événement du prix demeure ponctuel et on ne tente pas de le faire vivre dans la longue durée en s'en prévalant durant plusieurs années. Sans doute cela vient-il aussi du fait que le prix, en principe, réapparaît tous les ans. Que peut signifier cette « omission » surtout si le prix revient au chef d'entreprise prioritairement et s'il appartient à chaque manager de décider ou non de décliner le prix dans ses supports de communication ? Si le chef d'entreprise « oublie » de faire mention d'une récompense qui lui a été remise, est-ce parce qu'il considère que l'événement est trop ponctuel ou parce qu'il pense que la récompense n'aurait pas dû légitimement lui être remise à lui seul en tant qu'individu ? Il y a, en tout cas, des résistances au prix qui sont visibles dans ce

refus de faire état du prix, alors que beaucoup de chefs d'entreprise font mention de leurs décorations sur leurs cartes de visite. Il n'y a aucune ambiguïté : dans ce cas, c'est bien l'individu qui est récompensé et non une collectivité. Et cette réticence est d'autant plus remarquable que les entreprises dont l'activité est liée au multimédia mentionnent volontiers leurs récompenses. Il est vrai qu'il existe des exceptions comme la société Novasep ou Pharmagest qui nous a dit décliner systématiquement la mention de ses prix sur son site internet.

À l'inverse, d'autres choisiront de ne pas mentionner un prix régional. On obtient alors une autre réponse. Ces chefs d'entreprises agissent ainsi car ils ne lui reconnaissent pas de légitimité. Ceci pose alors une autre question : pourquoi ces chefs d'entreprise acceptent-ils de se déplacer pour aller chercher leurs prix puisqu'ils « oublieront », dès le lendemain, d'en faire mention ? On voit là une autre forme d'ambiguïté apparaître. Ainsi, la société Geyer Frères, un fabricant de limonade artisanale de Munster en Moselle, n'a mis sur ses plaquettes institutionnelles qu'un prix américain où il a été finaliste, donc même pas lauréat, il s'agit de l'*Award New York* 1997. Les prix réellement obtenus en France sont absents. Pourquoi ? Cette entreprise exporte fortement, notamment vers les États-Unis. C'est la raison pour laquelle elle a obtenu l'*Award* de New York en 1999 et, deux ans après, le trophée Performance Lorraine en 2001 avec, entre les deux prix, en 2000, le prix à l'exportation du Conseil Général de la Moselle. Il faut dire que l'entreprise a fait l'objet d'une reprise et elle connaît, depuis, une forte croissance de son chiffre d'affaires. Aussi attire-t-elle régulièrement l'intérêt de la presse régionale ou nationale, indépendamment des prix qui lui sont attribués. Ainsi, en parcourant le site internet de Geyer Frères, peut-on trouver une rubrique spécifique « Articles de presse » où n'apparaissent que des grands noms de la presse nationale comme *Libération*, *La Tribune*, *Management*, etc., mais aucune mention aux prix obtenus par l'entreprise ni, d'ailleurs, à la presse locale, mentions dont la lecture serait, sans doute, considérée comme étant des pertes de temps pour les partenaires de l'entreprise. Ceci devrait nous amener à se demander pourquoi les organisateurs régionaux de prix continuent à décerner des prix à des entreprises tournées presque exclusivement vers l'export, comme, par exemple, Geyer Frères dont l'essentiel du marché se trouve aux États-Unis, l'Allemagne et au Japon ? Un prix régional représente-t-il un intérêt quelconque pour une entreprise qui n'en fera ultérieurement rigoureusement rien ?

À l'inverse, nous pouvons, mentionner le cas d'un chef d'entreprise d'une société de tissage de Gérardmer. Nous l'avons interrogé sur ce point et il nous a envoyé des papiers (en-tête et factures) de son entreprise sur lequel on peut voir le logo d'un prix obtenu. Il s'agissait des « Trophées du dynamisme ». Ce prix est organisé par le Club Jeunesse et Entreprise en collaboration avec le MEDEF. Dans la région lorraine, ce sont des étudiants de l'IUT d'Épinal qui se chargent de visiter les entreprises et de monter les dossiers. Ils le font dans le cadre d'un concours dont les frais d'inscription s'élèvent à 300 Euros pour l'entreprise. Toujours est-il que cette entreprise a placé le logo de ce prix sur ses documents au-dessus de deux autres logos liés à des procédés de certification.

En réalité, il s'agit là d'un cas qui est rare. La norme observée en Lorraine est de ne pas mentionner le prix obtenu, même si le candidat a voulu concourir et s'il a dû faire de réels efforts pour obtenir son prix comme dans le cas des prix de la qualité. Lorsqu'on demande pourquoi la mention du prix est absente des documents externes de l'entreprise, il est toujours répondu que c'est à l'organisateur de médiatiser le prix et, par la même occasion, le nom des lauréats. Dans la répartition des rôles, il faut comprendre que le candidat n'a à être actif que jusqu'à l'obtention du prix. Ce qui se passe après n'est pas normalement de son ressort. Ou le lauréat a fait des efforts suffisants, ou il a été sollicité et dans les deux cas, il appartient à l'organisateur de lui rendre, de manière satisfaisante, quelque chose et ce qu'il doit rendre, c'est de la notoriété. Comme le lauréat considère très souvent que l'organisateur n'en fait pas assez, il fait la « grève » de la médiatisation du prix. Cela n'est jamais dit très clairement, mais c'est ainsi que c'est vécu par les acteurs.

Certes, des exceptions existent puisque seule la stratégie décidée par le manager jouera un rôle déterminant dans l'ensemble du processus. C'est lui qui a placé son entreprise dans une dynamique de compétition. C'est lui qui a souhaité présenter l'entreprise à un concours. C'est lui qui, par son dynamisme, peut attirer l'attention des organisateurs. En tout état de cause, même s'il refuse finalement de médiatiser le prix, cela ne signifie pas nécessairement une indifférence. Cela peut aussi signifier ce qu'il pense d'un contrat implicite qui le relie à l'organisateur. Mais en agissant ainsi, le chef d'entreprise se « punit » lui-même, car il peut croire que les prix, même s'ils n'ont pas une valeur en eux-mêmes, n'en sont pas moins une indication de valeur pour les acteurs du marché.

L'image et la réputation peuvent, parfois, jouer un rôle déterminant, comme on peut le remarquer dans « L'Étude internationale sur le management de la Corporate Reputation en Europe et en Amérique du Nord[177] » publiée par l'Observatoire International de la Réputation. On lit, dans ce document, que 86 % des dirigeants français estiment que la « réputation de l'entreprise est un facteur important dans l'atteinte des objectifs stratégiques ». Il apparaît un léger écart avec les États-Unis et la Grande-Bretagne où cette proportion est un peu plus élevée (respectivement 94 % et 89 %)[178]. En analysant les résultats de cette enquête, on peut constater le rôle des prix et des distinctions dans la construction d'une « bonne réputation », qui peut être la cause d'un processus de reconnaissance de la part de ses partenaires.

À la question « Comment mesurez-vous la réputation de votre entreprise ? », 31 % des dirigeants américains, les plus sensibles à la réputation de leur entreprise, indiquent les classements publiés, 30 % font référence à la couverture médiatique, et 18 %, ont des réponses qu'il faut classer dans une rubrique « autres » qui est susceptible de concerner les prix reçus. Il en est de même pour les dirigeants anglais, pour lesquels ces proportions sont même légèrement supérieures, respectivement de 35 % pour les classements, de 46 % pour la couverture médiatique et de 19 % pour la rubrique « autres ». Parmi tous les dirigeants interrogés dans divers pays, les dirigeants français seraient, avec les Belges, les moins intéressés par les classements, (avec un taux de 10 % seulement pour les Français et un taux très faible pour les Belges). Ce taux refléterait-il, en France, un désintérêt relatif pour les distinctions d'entreprises, notamment pour les prix, dont la « philosophie » est très proche des classements ? Dans les deux cas, on projette dans le champ médiatique les « meilleures » entreprises. Cette attitude serait aussi confirmée par le désintérêt relatif concernant la couverture médiatique qui ne paraît pas essentielle avec un taux de seulement 20 %. Ce même taux est chez les Belges de 11 % et chez les Hollandais de 7 %. C'est là où l'indifférence au regard d'autrui, s'il est journaliste, est la plus forte. La réputation d'une entreprise ne se construit pas dans les journaux. Si on se réfère à l'intérêt croissant manifesté, en France, pour la responsabilité sociale de l'entreprise, on peut s'attendre à ce qu'un « effet de rattrapage » se

---

[177] Cette enquête a été réalisée par *Hill and Knowlton, Thomson Corporation.*; 1000 dirigeants internationaux ont été interrogés.

[178] Les dirigeants allemands sont les moins nombreux à considérer que la réputation est un facteur important pour atteindre les objectifs stratégiques, soit 71% des personnes interrogées.

manifestera peu à peu. Il devrait se produire un intérêt accru pour les classements (et probablement pour les autres formes de distinction). Les concours seraient alors sans doute conduits à prendre une importance croissante dans la construction de l'image de l'entreprise.

Il est maintenant intéressant de voir ce qu'un multi-lauréat pense du rôle qu'ont joué les prix dans sa communication externe. On prendra l'exemple du dirigeant de la société Dupont Médical, établie à Frouard, près de Nancy (54) et à Pantin en région parisienne. Cette société a été créée en 1947. Basée après 1979 dans le département de la Loire lorsqu'elle fut rachetée par son principal sous-traitant, elle est délocalisée en 1998 lorsque son nouveau propriétaire et dirigeant actuel, Pierrick Haan, décide de l'installer en Lorraine pour bénéficier de conditions attractives particulièrement fortes liées à la politique de reconquête des friches industrielles. L'activité principale de cette entreprise est la fabrication de matériel médical. Plus précisément, elle produit et assemble du matériel de maintien à domicile de personnes handicapées (essentiellement des fauteuils roulants) et du matériel de diagnostic (tensiomètres, etc.). Ce manager avait préalablement créé, en 1983, la SEFAM (Société d'Étude et de Fabrication d'Appareillage Médical, une société spécialisée dans le matériel d'assistance respiratoire à domicile et il l'avait considérablement développée. Pour cette raison, il avait obtenu un premier prix Performance Lorraine lorsqu'il était à la tête de la Séfam. Puis il obtint un deuxième prix pour son management à la tête de Dupont-Médical.

La raison en fut que deux ans après son implantation, Dupont Médical doublait de taille et achetait une société de la région parisienne (EC-Med) qui, elle aussi, assemble et distribue du matériel de maintien à domicile et du matériel de diagnostic. En 2002, l'entreprise emploie cent trente personnes et atteint un chiffre d'affaires de vingt millions d'Euros, chiffre en constante évolution depuis 1996, année où ce chiffre n'atteignait pas encore cinq cent mille euros. « En cinq ans, nous avons multiplié le chiffre d'affaires par cinq » dira Pierrick Haan, sans jamais se mettre personnellement en avant puisque, dit-il, « on est sur un marché très porteur ».

Nous avons été présente lors de la remise du trophée Performance Lorraine en 2002. Cette cérémonie a suscité la présence d'un grand nombre de personnalités. Ce premier février 2002, on remarquait, en effet, la venue de Gérard Longuet, président du Conseil Régional de Lorraine, de Claude Gaillard, vice-président de cette assemblée et député de la circonscription, de Monsieur Zinger, sous-préfet, chargé des affaires économiques et de beaucoup d'autres

personnalités, venues pour « cet homme qui sait râler » comme l'a souligné le Président Longuet dans son discours. Peu après, nous avons soumis à Pierrick Haan notre questionnaire d'enquête par téléphone. Il y a répondu très volontiers. Le même questionnaire a été proposé également à la responsable des ressources humaines, puisqu'elle a souhaité répondre aux questions posées. En effet, lors de notre premier appel, le dirigeant était à l'étranger. La confrontation des deux réponses est d'ailleurs très intéressante. Les réponses de Pierrick Haan étaient courtes et concises. En évoquant le prix Performance Lorraine, il dit avoir reçu ce prix alors qu'il n'était pas candidat. En conséquence, il ne sait pas exactement ce qui lui a valu ce prix, puisqu'il ne connaît pas les critères de sélection. Il souligne bien qu'il n'a fait aucune démarche pour l'obtenir. Il se souvient que la cérémonie de remise du prix fut organisée dans son entreprise (c'était, en effet, une démarche propre à Performance Lorraine concernant ses prix trimestriels). Il ajoute que les 130 personnes de l'entreprise n'étaient pas toutes réunies à cette occasion. « Cela n'est matériellement pas possible ». En revanche, il a bien souligné la présence des banquiers, des actionnaires, de quelques clients, des cadres de l'entreprise et des partenaires.

Pierrick Haan a placé le trophée dans son bureau, mais aucune démarche communicationnelle n'a été entreprise à l'initiative de l'entreprise. Il est simplement fait mention du prix sans qu'il soit donné des explications complémentaires. Et cela pour une double raison, l'essentiel du marché de l'entreprise n'est pas local et l'organisateur du prix, Performance Lorraine, n'est pas connu de ses clients. Cependant, il reconnaît que le prix a surtout eu des retombées en interne, les salariés, depuis l'obtention du prix, « se disent que ça va mieux, étant donné que l'entreprise a connu des difficultés ». Le prix a aussi eu une incidence sur une partie de la clientèle locale, sans négliger le fait qu'un prix, selon ce manager, peut permettre de trouver, dans l'avenir et dans la zone où il est connu, de nouveaux clients. Il est vrai qu'à cette occasion, l'entreprise a bénéficié de nombreux articles dans des journaux locaux *: L'Est Républicain, Les Tablettes Lorraines, La Liberté de L'Est, Le Républicain Lorrain.* Il y eut aussi un article dans un journal national, *La Tribune*, qui n'évoque pas explicitement le prix, mais qui a sans doute été publié à cause des articles des journaux régionaux puisqu'il est paru moins de deux mois après la remise de la distinction.

Le coût de tous ces textes, en publicité classique, aurait été très important. Toutefois, le message est ambigu. Pierrick Haan constate lui-même que l'ensemble des articles est construit autour de sa personnalité et de sa façon de manager. Il n'est donc rien dit des produits qu'il vend ou de leur éventuelle qualité. Le message ne vise donc pas prioritairement des clients actuels ou potentiels, mais plutôt des partenaires, des actionnaires ou des banquiers. En effet, il est question de son « parcours exemplaire », de son « énergie hors du commun », de sa « belle réussite industrielle » et de sa « très belle progression ». Voilà ce que saluent les journalistes et c'est bien ainsi l'homme qu'on distingue avant tout. On souligne que, malgré les nombreuses difficultés rencontrées, il ne s'est jamais découragé, bien au contraire et « il en faut plus pour décourager ce cycliste assidu - il pédale 8 000 kilomètres par an – qui a l'habitude de serrer les dents pour arriver au but ». Ou encore « ce passionné de montagne sait que la récompense du sommet arrive après l'effort ». Alors le multi-lauréat s'interroge : publicité ou contre-publicité pour les produits de l'entreprise ? Seul l'actionnaire a besoin de garanties sur le devenir de l'entreprise. Ce n'est pas le point de vue du client qui se pose des questions sur la fiabilité des produits. Alors pourquoi, dans ces conditions, le dirigeant accepte-t-il d'être lui-même instrumentalisé au profit de l'entreprise, sans être dupe de l'opération qui peut même lui paraître mensongère ?

On vient de le voir, il sait que cela n'a pas de réelle incidence sur les représentations de ses clients. De plus, il peut être gêné par une telle communication qu'il ne contrôle pas, à la différence de ce qui se passe avec la publicité classique. Et pourtant le multi-lauréat accepte d'entrer dans le jeu de l'organisateur. Les raisons existent et sont diverses. Certes, l'entreprise se porte bien maintenant, mais elle a connu de réelles difficultés, avant et après son implantation en Lorraine. On apprend surtout cela par la responsable des ressources humaines qui attribue l'obtention du prix à la persévérance de son patron grâce auquel l'entreprise « a pu relever la tête après trois ans de déficit ». Le prix change alors de sens. Il marque, de façon ritualisée, la fin d'une période difficile. Il est alors un moyen, pour le dirigeant de consolider sa position face à ses banquiers, éventuellement, dans d'autres cas, face à ses actionnaires. On envoie aussi, indirectement, un message aux employés de l'entreprise. L'enrichissement n'est pas automatique ni dû seulement au marché, ce qui est la position du chef d'entreprise, mais il est le fruit du travail exceptionnel du dirigeant. Si on doit tout à un homme, qui devient ainsi un

exemple de « bon manager » en Lorraine, on peut réduire les éventuelles revendications des travailleurs de l'entreprise. Car elle imagine que le prix peut rassurer les salariés sur leur sort. Ils pourraient donc demander une augmentation de leurs salaires. En effet, les revendications ne surgissent pas en période de difficultés économiques. Enfin, la responsable des ressources humaines pense, différemment de son patron, que le prix profitera certes d'abord à la notoriété personnelle de Pierrick Haan, mais qu'il amènera ensuite à la société Dupont Médical de nouvelles commandes.

Ce qui caractérise donc ce multi-lauréat, c'est qu'il est dans l'esprit des journalistes et de la responsable des ressources humaines de son entreprise, la cause du développement de son entreprise. Il y a personnalisation très forte. Tandis que le lauréat du prix ne se perçoit pas comme la cause unique du retour de croissance après de réelles difficultés puisqu'il fait d'abord référence à un marché porteur. On est là en face de deux lectures contradictoires, personnalisées ou non, des causes de la réussite d'une entreprise. Il est tout à fait possible que ces lectures s'inversent si le lauréat avait été antérieurement candidat.

3. Les prix, outil de communication pour les médias

La presse écrite est constituée essentiellement en Lorraine de trois grands quotidiens : *L'Est Républicain* dans la Meurthe-et-Moselle (zone de diffusion : Meurthe-et-Moselle, Meuse et Vosges), *Le Républicain Lorrain* pour la Moselle (zone de diffusion : Meurthe -et-Moselle et Moselle) et *La Liberté de l'Est*, récemment achetée par *L'Est-Républicain* dans les Vosges (zone de diffusion : Vosges exclusivement). Même si la région lorraine a une forte vocation industrielle, la place consacrée à l'information économique dans ces quotidiens est relativement faible car le lectorat est plutôt constitué du grand public. Les articles concernant les prix figurent plutôt dans les pages « Région ». Ceci signifie que le prix est traité comme un « événement » et non comme un fait économique (dans ce cas, il serait placé dans la page consacrée à l'économie).

Viennent ensuite quelques périodiques économiques : *Les Tablettes Lorraines* (bihebdomadaire) en Meurthe-et-Moselle, *La Dépêche Meusienne* (hebdomadaire), *Les Nouvelles du Pays Messin* (trimestriel) dans la Moselle, et *L'Écho des Vosges* (hebdomadaire),

pour ne citer que les plus importants. Il y a aussi quelques supports, de moindre importance, appartenant aux quatre Chambres de commerce et d'Industrie de la région. Il existait, jusqu'à récemment, d'autres supports économiques comme *L'Est Éco*, *Courrier Économique* ou *ID Lorraine*, aujourd'hui tous disparus. Du côté de l'INSEE qui publie notamment *L'Économie Lorraine*, aucune information ni statistique n'est donné concernant les prix aux entreprises.

Les organisateurs ont souvent déploré un manque d'intérêt évident de la part des médias pour les prix. Cela est lié à la perception de l'événement par les journalistes. Si l'on considère que le prix est un événement au sens des *public relations* et que « la publicité et relations publiques se présentent comme deux sœurs ennemies » (Chaumely et Huisman, 1997 : 20), il est normal que les directeurs de journaux soient réticents. Si le monde des affaires veut faire parler de lui, il est « normal » qu'il paie sa publicité. Il est même scandaleux qu'il tente d'obtenir une couverture médiatique en camouflant ce qui est objectivement une opération publicitaire sous le voile de relations publiques. Où irait-on si ceux qui ont les moyens de payer n'achètent plus la publicité qui leur est consacrée ? Voilà ce que l'on entend dire, le plus couramment, chez les journalistes.

Pour essayer de mieux comprendre la logique de la médiatisation des prix, nous avons eu des entretiens individuels avec quelques journalistes de différents médias en Lorraine. Le responsable de *M6 Nancy*, Christophe Huet nous a dit que les prix ne faisaient pas partie de la ligne éditoriale de la chaîne car « c'est trop institutionnel ». Il préfère s'intéresser à des entreprises directement et aller les filmer sur place. M6 Nancy n'a jamais répondu aux appels des organisateurs des prix. Gérard Clavel, journaliste à *France 3 Lorraine*, nous donne la même réponse, plus complète :

« Une chaîne régionale comme *France 3 Lorraine* reçoit régulièrement des invitations à venir couvrir telle ou telle remise de prix. Sauf exception notable tenant à la qualité ou à la renommée d'un récipiendaire, l'attitude de la chaîne est de dire : Ce type de cérémonie ne donne pas lieu à des images significatives et contient peu d'informations en elle-même. Même avec un commentaire bien structuré on évoque des éléments (entreprise, performances, politique d'export, relations sociales ou humaines....) qui n'apparaissent pas à l'écran. De surcroît, une relation filmée ne donne lieu qu'à des images peu lisibles, peu intéressantes, peu informatives.

Enfin, ce genre d'événement est presque toujours à la marge d'une information à caractère publicitaire et peut facilement donner lieu, si l'on y prend garde, au tournage d'un publi-reportage. Les chaînes de service public comme *France 3* sont très attentives, et mêmes vigilantes sur cet aspect des choses. Et puis, on sait que le caractère "institutionnel" de ce type d'événement intéresse peu le grand public lorsqu'il est présenté sous cette forme. Par ailleurs, il n'est pas facile de faire vivre l'actualité économique sur le média télévision. La réponse la plus appropriée lorsqu'une chaîne de télé est sollicitée pour couvrir une remise de prix est de proposer :

1-Quelques images de la cérémonie sont tournées par un cameraman. Elles seront utilisées sur 15 à 20 secondes par le présentateur du journal sous forme de "off plateau", c'est-à-dire de commentaire sur image.

2- La rédaction aura tourné au préalable un sujet le plus complet possible sur les lieux (dans l'entreprise concernée ou avec un portrait du récipiendaire). Ce sujet sera diffusé la suite du "off".

Cette configuration suppose de la part des communicants une prise de contact très en amont et de la disponibilité de la part de différents acteurs ».

On peut retenir de ces réponses deux éléments essentiels. Le premier est que la télévision veut garder le contrôle de l'information en décidant elle-même des choix des sujets à présenter. Le second est que la frontière entre information et publicité n'est pas clairement dessinée. *RLT Ttélévision* nous a également dit que le sujet des prix n'intéressait pas la chaîne, alors que cette même chaîne a co-organisé, avec la Banque Populaire de Lorraine, les Trophées entre 1993 et 1997, soirées transmises dans leur intégralité comme le sont les Molières sur les chaînes nationales. Si maintenant, on interroge les journalistes de la presse locale, les réponses sont sensiblement identiques. Stéphane Getto est un journaliste qui connaît bien le problème des prix. Il a, en effet, fait partie du Conseil d'Administration du Club de la Presse jusqu'à 2003, alors que cet organisme était responsable d'un prix aux entreprises. Il l'a quitté depuis, faute de temps, dit-il. Il a écrit et publié plusieurs articles pour le prix Performance Lorraine. Aujourd'hui, il ne le fait plus et dit même ne plus avoir de temps pour s'occuper de cela. Pour lui, la position de son journal actuel, *Le Républicain Lorrain*, vis-à-vis des prix est « neutre »

dans ce sens où le journal ne prend parti pour aucun prix. Il en « parle peu, sans en faire trop. Car c'est une actualité comme une autre ».

Interrogé sur ce manque de médiatisation qui est général, il répond que le problème des prix, c'est que « ce sont toujours les mêmes entreprises qui sont primées, dont on parle, et c'est ça le problème. En Lorraine, les PME performantes il n'y en a pas tant que ça. [...] À un moment, il y a eu Olitec, mais aujourd'hui, cette société est en difficulté. Il y a eu aussi Boursorama, Gris Découpage... Et puis, l'autre position du *Républicain Lorrain,* c'est de dire que le jour où on a envie de parler d'une entreprise, on en parle. Il n'y a pas besoin de passer par un prix pour cela (et donc d'attendre qu'elle reçoive un prix), ce qui n'était pas ma position lorsque je n'étais pas au journal. Mais ce n'est pas moi qui dicte la ligne éditoriale du titre ». Cela signifie que ce journaliste souhaite garder le contrôle de l'information en sélectionnant lui-même l'entreprise qu'il jugera digne d'un reportage dans son journal. Il est vrai que ceci n'était pas sa position, il y a quelques années. Entre temps, il a pu côtoyer les prix de l'intérieur et il a pu être acteur de leur construction.

Une autre question a été abordée avec lui, c'est celle d'une institution financière qui organise un prix en Lorraine. À ce sujet, Stéphane Getto pense que « le second problème est l'indépendance de l'organisateur. Là, je peux le dire librement, vous me faites dire ou pas ce que vous voulez. Lorsqu'il y avait Performance Lorraine, on sait qu'il y avait beaucoup d'entreprises qui étaient récompensées car elles provenaient du portefeuille de l'ILP. Cela a été la même chose pour la Banque populaire de Lorraine. Les entreprises qui furent récompensées par la BPL étaient automatiquement clientes de la banque. Il y avait alors automatiquement un manque d'indépendance. Or les journalistes le savaient, même si le grand public ignorait totalement ces choses. C'est pour cela qu'on traite les prix avec un peu de distance ». Dans ce cas, le journaliste dénie à l'organisateur le droit de l'instrumentaliser et il exprime clairement son refus de faire de la publicité à des organismes qui veulent simplement faire un cadeau à leurs meilleurs clients. Il pense que, dans ce cas, l'organisateur est libre de faire ce qu'il veut parce qu'il y voit son intérêt. Mais le journaliste n'a pas à entrer dans ce jeu ». De plus, revenant sur le prix Performance Lorraine, le journaliste ajoute que les dossiers étaient toujours amenés par les mêmes : « C'était l'Anvar (si vous vous souvenez bien), et puis l'ILP. L'Anvar poussait les entreprises que Monsieur Carlu (directeur de l'Anvar) connaissait très bien et l'ILP

poussait les entreprises que l'ILP connaissait très bien. C'est la règle mais il faudrait avoir un organisme indépendant qui propose des entreprises avec lesquelles il n'a rien à voir. Je vous parle franchement ». Pour le journaliste, « c'est beaucoup plus facile de parler d'entreprises qu'on connaît. [...] En plus, ça leur fait des relations publiques, ça fait plaisir au client. Les prix sont des opérations de relations publiques de toute façon ».

Et cette attitude hostile à la gratuité de la médiatisation des prix chez les journalistes se ressent. Si on étudie les articles de presse relatant les remises de prix en Lorraine, on constate qu'il est impossible d'établir des séries homogènes car rien n'est plus aléatoire que la présence d'un article après un tel événement. Tout semble dépendre de facteurs extérieurs imprévisibles comme l'actualité du jour. Car le prix n'a aucune priorité. Il peut être signalé une année et pas l'année suivante. On peut lire des articles tel mois et non le mois suivant pour des prix analogues. C'est la plus grande « loterie ». D'un prix à l'autre, d'un événement à l'autre, la réaction des médias peut donc être différente sans qu'on en connaisse les causes réelles. Ainsi le prix de la Société Industrielle de l'Est a bénéficié d'un article représentant un quart de page de *L'Est Républicain* en 2001. En 2002, il y avait un tout petit article sans photo. En 2003, on ne trouvait aucun article. En revanche, on pouvait lire un grand article dans *Le Républicain Lorrain*. Le problème est identique pour tous les autres prix et la Banque Populaire de Lorraine-Champagne bénéficie d'une meilleure médiatisation lorsque la cérémonie a eu lieu à Troyes en 2002 et à Verdun en 2003[179], après la fusion des banques des deux régions, que pour les éditions précédentes. On remarque aussi que journal challenger, par exemple *Le Républicain lorrain* en Meurthe-et-Moselle, couvre toujours mieux les prix que le journal qui est en position dominante. Cela amène à se poser la question de savoir si le prix n'est pas, à son tour, instrumentalisé par la presse qui va utiliser l'événement pour faire sa propre publicité. On vient d'en voir une manifestation dans le cas d'une concurrence entre deux journaux. Mais cela ne se limite pas à cela.

Il y a donc plus que des réticences chez les journalistes de la presse écrite ou télévisuelle. D'où le problème : comment contourner ces réticences ? Plusieurs solutions vont être mises en œuvre pour inciter les journalistes à médiatiser les prix. La plus simple consiste à faire d'un journaliste influent le maître de cérémonie de la soirée de remise des prix. On peut aller plus

[179] Dans ce cas, les articles sont proposés par les correspondants régionaux des journaux.

loin et mettre des journalistes, si possible capables de faire passer sans difficulté leurs articles, dans le jury chargé de sélectionner le lauréat. Troisième solution, c'est un journaliste ou un journal qui crée le prix et en devient l'organisateur.

3.1. LES JOURNALISTES DANS L'ORGANISATION DU PRIX

En interrogeant, entre autres, Stéphane Getto, journaliste économique du *Républicain Lorrain*, on comprend comment résoudre la question du manque de coopération des journalistes dans la médiatisation des prix. Il suffit que l'organisateur mette dans son organisation des journalistes par un choix qui est loin d'être anodin. Stéphane Getto faisait partie du Club de la Presse au moment des Oscars Mirabelle, un prix qui avait été créé à Nancy par un autre journaliste. Stéphane Getto était, à l'époque, journaliste à *ID Lorraine*. C'est en raison de sa qualité de journaliste économique qu'il a été approché par l'ILP qui gère le prix Performance Lorraine pour intégrer le jury, en remplacement d'un de ses collègues qui avait quitté *ID Lorraine* où Stéphane Getto était journaliste à l'époque. *ID Lorraine*, qui n'existe plus depuis l'été 2003, pour des raisons économiques, était une agence de presse qui assurait la correspondance pour la presse économique, notamment *La Tribune*, *L'Usine Nouvelle* et *Le Nouvel Economiste* : elle jouait le rôle de correspondant régional pour une trentaine de titres de presse économique et professionnelle.

En 2000, *ID Lorraine*[180] a donc consacré un numéro spécial aux trophées Performance Lorraine. Selon le journaliste, il s'agissait d'un échange : Performance Lorraine devait distribuer le numéro à toutes les personnes qui assistaient à la remise des prix. Cette opération faisait connaître un journal qui était en difficulté et Performance Lorraine obtenait ainsi un support de qualité pour médiatiser son propre événement. On est alors dans un cas où ce sont les médias qui ont besoin de l'organisateur pour se faire connaître et pour tenter de survivre et non l'inverse comme cela se passe habituellement. Depuis que Stéphane Getto est journaliste au *Républicain Lorrain*, c'est-à-dire depuis 2001, il ne siège plus en tant que membre *ID*

[180] *ID Lorraine* était un bimensuel économique édité sous forme de lettre, format 21 x 29,7 fermé, en huit pages.

Lorraine, et il n'y a plus de représentant du journal dans le jury Performance Lorraine. D'ailleurs, il s'est totalement désintéressé du prix Performance Lorraine.

Concernant des prix de manière générale, Stéphane Getto dit ne plus leur attacher trop d'importance « pour les avoir approchés de l'intérieur, [hésitation] je ne sais pas quel impact il a chez les clients ou chez les salariés. Je sais que je ne les relaie pas trop, je ne pousse pas pour qu'on relaie ce genre de choses. On en fait un peu, mais je répète qu'il ne faut surtout pas en faire des tartines. En revanche, cela peut être un bon moyen pour faire connaître des entreprises ».

Au moins, les prix peuvent signaler au journaliste des entreprises intéressantes à visiter. « Cela m'intéresse d'aller les voir mais je ne vais pas m'étendre sur le prix. Par exemple, ce week-end, si vous achetez le journal, j'ai fait un article sur une plateforme logistique près de Metz parce que cela me paraissait intéressant. J'ai connu cette plateforme parce qu'elle a reçu un prix d'un magazine spécialisé dans la logistique. Donc je suis allé faire mon reportage sur place. J'ai examiné la STEF-FE. Dans le papier je mentionne le prix, mais il ne tourne pas autour du prix. C'est donc une bonne façon de faire connaître l'entreprise, mais moi, je n'écris pas des tonnes sur le prix ».

Voici donc une fonction intéressante du prix. Un prix est ce qui sert à préparer le travail des journalistes en leur indiquant ce qu'il faut voir. Ainsi, plusieurs entreprises ont-elles obtenu un prix de la part de plusieurs organisateurs en Lorraine. Cela réveille l'intérêt des journalistes parisiens qui font alors, sans mentionner les prix le plus souvent, un papier sur cette entreprise dans un médium national. Cela a été le cas pour Novasep, mais ce fut aussi le cas pour la majorité des lauréats interrogés au cours de notre enquête téléphonique. Beaucoup avaient obtenu plus d'un prix. De même, lorsqu'un média national est l'organisateur d'un prix ou de classement, il cherche d'abord en dépouillant les listes de prix des organisateurs locaux les entreprises jugées localement comme « performantes », comme on peut le voir avec *Les Échos*.

Aujourd'hui, désintéressé des prix en Lorraine, Stéphane Getto continue, indirectement, d'être lié à un classement affiché touchant les entreprises lorraines performantes. Nous avons retrouvé sa signature sur un article accompagnant ce palmarès. Nous l'avons donc interrogé à ce sujet. En tant que correspondant du journal *Le Monde*, Stéphane Getto rédige chaque année une page dans le supplément du *Monde* « Bilan du Monde » (qui présente un palmarès des

entreprises des régions). Il s'agit d'un numéro qui paraît tous les ans et qui rend compte, entre autres, de l'état économique de la région Lorraine. Il rédige donc une présentation de la situation de la région, mais ce n'est pas lui qui a été chargé d'établir le classement des entreprises. « C'est *Le Monde* qui le fait, je ne sais pas avec qui la rédaction parisienne a travaillé pour le classement, cela doit être le même organisme pour toutes les régions, j'imagine ».

Il existe une autre solution, c'est de faire d'un média connu, et choisi pour cette raison, le partenaire du prix que l'on organise. Ainsi, dans plusieurs cérémonies de remise de prix à la création d'entreprise, un journal local peut-il être remis gracieusement, et c'est ce même média qui relayera l'événement le lendemain. On est dans une phase de crise de la presse quotidienne et ce genre de contrat peut être amené à se multiplier.

3.2. LES JOURNALISTES, ORGANISATEURS DE PRIX

Nous avons évoqué, dans l'introduction de ce travail, un prix inconnu qui s'est soudain révélé dans la région lorraine en 2004. Sa particularité est d'avoir été organisé par un journal. C'est une autre solution au problème qui se pose. La presse peut utiliser le prix pour assurer sa propre médiatisation comme un journaliste peut instrumentaliser un prix pour consolider son propre statut aux yeux de son patron. Ce fut le cas de Jean-Michel Bezzina qui créa un prix destiné à récompenser les entreprises lorraines qui s'engageaient en faveur de la qualité par L'Oscar Mirabelle.

Aujourd'hui, de plus en plus de journaux économiques parisiens, pour trouver de nouvelles clientèles en province, créent des prix afin d'augmenter leurs ventes et trouver de nouveaux annonceurs. Certains de ces médias se contentent de classer les entreprises selon des critères bien définis comme le chiffre d'affaires ou le volume à l'export. Mais de temps en temps, on découvre des prix parfois étonnants. Ainsi, vers le 10 septembre 2003, des jeunes filles distribuaient-elles des petites cartes (*flyers*) dans des endroits stratégiques de la ville de Nancy pour le compte du journal *Les Échos*. Ce papier annonçait trois éditions spéciales du journal dans la semaine qui devaient comporter un sujet spécialement consacré au département de Meurthe-et-Moselle. On annonçait aussi l'apparition de « prix de la performance » avec une

brève explication qui précisait que ces prix seraient attribués à des entreprises performantes dans le domaine de l'exportation, de l'innovation et du développement. Intriguée par cette annonce, nous découvrons, dans le journal du 16, ce prix. En fait, le sujet n'occupe que les deux tiers de la page « entreprises et régions » (4 colonnes sur 6) mais surtout, il est organisé par *Les Échos* et « les partenaires de la carte *Corporate : Accor, American Express, Crédit Lyonnais* ». Premier constat, ce prix est une « publicité déguisée » et une place dans la page a été consacrée à un rédactionnel qui vante les mérites de la carte *Corporate*.

Seconde découverte, le terme de performance prend un sens très particulier. En effet, la première partie de la méthodologie présentée peut paraître parfaitement objective : la première sélection concernait des entreprises dont le CA en 2002 était compris entre 5 et 150 millions d'euros, ce qui a permis de retenir 293 entreprises en s'appuyant sur les bases de données de la Coface. La seconde sélection permettait de ne conserver que des entreprises ayant publié trois bilans consécutifs en progression depuis 2000 et qui présente un résultat net positif sur cette même période. 171 entreprises sont retenues à l'issue de cette nouvelle épreuve comme « candidates » au prix de la performance. Ensuite, une dernière phase classait ces dernières dans un ordre décroissant, en prenant en compte les indicateurs suivants : croissance moyenne du CA et du CA à l'exportation et, enfin, la croissance moyenne de la marge calculée sur trois ans. Seulement, on annonce par la suite, ce qui devient étrange, que le jury est composé uniquement « de membres des différents partenaires organisateurs du prix de la performance ». Finalement, après une décision dépourvue de critères connus, par un acte souverain de jurés qui sont tous des commerçants ayant des intérêts communs, trois entreprises sont retenues dans chaque catégorie dont Lenoir Élec, a été, en 2004, lauréate du Trophée de la Banque Populaire de Lorraine-Champagne, cette société devant recevoir le Trophée national de la même banque au mois de novembre 2004 à la Bourse à Paris. On a donc du mal à trouver d'autres motivations que celles liées à une communication publicitaire pour le journal et pour ses partenaires.

On note que les journaux de la presse régionale ne rendent pas compte des prix décernés par leurs confrères parisiens. La seule exception est celle de quelques articles de Stéphane Getto sur des prix remis par *Les Échos* et *Le Nouvel Économiste*. « De temps en temps, on fait une brève mais on en fait pas plus, car ce sont des concurrents, on en parle donc un peu mais

pas trop, on n'en fait pas des tartines, et puis souvent, ce sont les mêmes entreprises. Je dirai donc que les deux problèmes par rapport aux prix qu'on a est que ce sont toujours les mêmes entreprises et puis le manque d'indépendance des jurys ». Un autre petit encadré concernant le prix des *Echos* a été publié dans *Les Tablettes Lorraines* la semaine suivante.

On voit donc par quels moyens la presse peut être intéressée à la médiatisation des prix. Loin d'être l'outil de communication des prix, c'est le prix qui devient son outil de communication.

Chapitre 3

Comment meurt un prix ?

Le cas de Performance Lorraine

Si un prix se construit et se reconstruit sans cesse selon les modes managériales successives, il peut aussi se déconstruire. Certains prix lorrains avaient déjà disparu avant le début de notre enquête. Nous avons, toutefois, pu assister à la désinstitutionnalisation de l'un d'entre eux. Il s'agit de celui qui avait été créé (ou plutôt repris) par l'association Performance Lorraine. Nous en tracerons un bref historique afin de comprendre la logique de ce déclin.

1. Un prix créé par un journaliste

Lors de sa création par le journaliste et grand reporter Jean-Michel Bezzina, au sein du Club de la Presse et de la Communication de Nancy en 1985, ce prix devait certainement ambitionner de devenir le grand prix décerné en Lorraine par le monde de la communication. À cette date, le prix primait des personnalités et pas encore les entreprises, ce qui n'apparaîtra qu'en 1989. Ce premier prix pouvait s'inspirer de modèles déjà existants comme les prix parisiens et ceux qui étaient décernés à l'occasion de festivals comme à Biarritz. Le nom qui fut initialement attribué au prix montrait une double référence, globale et américaine, locale et lorraine : « *L'Oscar Mirabelle* ». Il y avait d'un côté la société du spectacle avec ses Oscars et d'autre part, un symbole, le fruit emblématique de la Lorraine (même s'il est arrivé dans cette région en raison des Croisades). Ce prix devait consacrer le milieu journalistique en montrant sa grande ouverture à d'autres domaines et, au passage, ses soucis humanitaires. En réalité, il n'en fut rien car le prix, du moins dans ses premières années, resta très centré sur le milieu journalistique. Il s'agissait surtout de journalistes récompensant des journalistes et, au passage, pour valoriser leur profession, des personnalités indiscutables choisies dans d'autres professions, essentiellement le sport, en raison de sa popularité et la médecine. La première édition du prix eut pour invité d'honneur le professeur Schwartzenberg, éminent cancérologue qui jouissait alors d'une très forte notoriété. Les premiers prix furent attribués à deux médecins, un journaliste et un journaliste photographe[181] (*La Lettre du Club de la Presse*, janvier 1986 : 4-5).

[181] Aujourd'hui journaliste photographe pour le *TV Hebdo*, supplément du dimanche de *LEst Républicain*, Serge Lalisse que nous avons interrogé en juin 2004 nous a dit que c'était le seul prix qu'il avait obtenu, sans avoir concouru et que, même content au moment de son obtention, il ne lui a rien apporté : « En fait, c'est pas mon

Le prix a continué dans cette logique les années suivantes, toujours en invitant des personnalités illustres. En 1986, la soirée de la remise du prix a réuni Michel Platini, alors grand footballeur, et Pierre Salinger, journaliste et ancien porte-parole du président John Fitzgerald Kennedy qui était, à la date de la soirée, directeur pour l'Europe de la chaîne américaine ABC, TV News. Ceci représentait pour les organisateurs un exploit car réussir à faire venir à Nancy un tel personnage fut un véritable challenge. Cette année-là, on a attribué le prix Mirabelle à Michel Platini, et quatre autres prix furent donnés à un médecin, au meilleur jeune journaliste, au meilleur photographe avec une nouveauté qui était la récompense décernée au meilleur spécialiste de la communication. Ce fut Francis Delanchy, directeur de l'information[182] du Conseil Régional de Lorraine qui obtint ce prix, autant politique que journalistique.

Ensuite la reconnaissance fut élargie à d'autres spécialistes de la communication, tout comme on récompensa une éditorialiste. Puis le prix changea d'orientation en choisissant, après 1989, pour la première fois des chefs d'entreprise comme lauréats. C'est ainsi que le prix fut attribué, en 1990, à deux entreprises lorraines, Antirouille et Trane SA., société étrangère installée dans la région. Ce fut un tournant dans l'histoire de ce prix initialement nombriliste. Ce changement fut négocié et finalement imposé par les nouveaux mécènes du prix. Le prix s'était installé et avait pris de l'ampleur. Il fallait trouver de nouvelles ressources pour le faire vivre et créer un embryon d'organisation, ce qui avait un coût. À cette époque, le prix mobilisait, pour ses cérémonies, plus de cinq cents personnes. La réception était donnée dans les Grands Salons de l'Hôtel de Ville de Nancy. En effet, ce prix était soutenu par la ville de Nancy et par son Député-Maire, André Rossinot qui mit gracieusement cette salle à la disposition des organisateurs du prix.

Les organisateurs initiaux du prix rencontrèrent donc en 1989 Jean-Marie Rausch, alors président du Conseil Régional de Lorraine. Celui-ci proposa une extension de l'Oscar à l'ensemble de la région. Il envisagea aussi le déplacement de l'organisation du prix à Metz. Cette extension à la région lorraine se fit effectivement et elle eut pour effet d'élargir le nombre

---

truc, j'ai le souvenir d'avoir passé une bonne soirée mais cela correspondait à une époque... ». Serge Lalisse n'a jamais connu la suite de l'Oscar Mirabelle, il dit même n'avoir jamais connu l'existence de Performance Lorraine.

[182] C'était le titre donné dans les années 1980 aux responsables de communication. Voir à ce sujet l'ouvrage de Jacques Walter, 1995, *Directeur de communication. Les avatars d'un modèle professionnel*

des partenaires du prix. Initialement créé à Nancy en partenariat exclusif avec le Crédit Agricole, qui le finançait à hauteur de 80 %. Les 20 % restant émanaient, sous forme de subventions, du Conseil Régional de la Lorraine. Ce premier mécène avait été rejoint, un an après sa création, par la CCI de Meurthe-et-Moselle. À partir de 1990, et après cette négociation avec Jean-Marie Rausch, le prix pouvait envisager un réel développement avec l'appui de la principale institution politique régionale. Les nouveaux accords conclurent au maintien du siège du prix à Nancy, ce qui permettait à l'APL et à la Chambre Régionale du Commerce et d'Industrie, située à Nancy, à *La Liberté de l'Est* et au Technopôle de Metz de rejoindre l'organisation.

Cette croissance rapide et ces premières années de gloire du nouveau prix ont d'ailleurs valu à son organisateur un prix. Pour la première fois, un prix, à peine né, recevait un prix, ce qui montre l'autonomisation du champ des prix qui pourrait à la limite n'avoir plus besoin d'entreprises à primer, les organisateurs de prix pouvant primer les organisateurs de prix. Le prix de Nancy obtint « *un prix pour l'Oscar* »[183], puisque l'organisateur a décroché un trophée national aux « *Mentions d'Or* » du Crédit Agricole, qui était un prix d'initiative en communication. C'est une représentante du prix de Nancy, Marie-Christine Girard, chargée des relations publiques de la Caisse Régionale de Nancy, et, de fait, mécène du prix, qui est allé recevoir à Paris, lors d'une grande cérémonie, le prix parisien. En réalité, le Crédit Agricole (de Paris) récompensait le Crédit Agricole (de Nancy). Autrement dit, le prix de Nancy venait de se « mettre à dos » toutes les autres banques de Lorraine. Sa réussite créait, de manière directe, sa fragilité et les conditions de sa disparition. Recevoir un prix, c'est accepter de rentrer dans un réseau, donc de se rendre hostiles tous les autres réseaux, ce n'est donc pas être déjà mort, mais préparer sa propre mort.

En 1990, en raison du nouveau réseau imposé par les autorités politiques régionales, le jury devint pléthorique. On y vit des représentants, de plus en plus nombreux, des nouveaux mécènes au point où le créateur initial du prix y devint minoritaire, ce qui signifiait qu'il ne contrôlait plus le prix. On notait la présence de l'Anvar, du Capemm, de Lordex-Sdr de Lorraine, de *L'Est Républicain*, du *Républicain Lorrain*, de*FR3*, de *Radio-France*, de *RTL* (où

[183] *La Lettre du Club de la Presse*, avril 1990 : 2.

Jean-Michel Bezzina était Grand Reporter), du Pôle Technologique de Nancy-Brabois, de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de l'Est à Nancy, et bien sûr, du Club de la Presse.

Cet apparent succès était donc une victoire à la Pyrrhus. Il n'a pas eu que des effets bénéfiques pour le prix. Celui-ci dut d'abord changer de raison sociale. Car le fait, pour le prix, d'avoir obtenu un prix à Paris a attiré l'attention des avocats américains. Or ces avocats étaient chargés de défendre les intérêts de ceux qui avaient déposé aux États-Unis, la marque « Oscar ». L'organisateur du prix fut aussitôt invité par un de ces avocats à enlever ce mot d'Oscar du nom du prix et cela sous peine de sanctions graves. Le président du prix, Hubert Cousin, doit donc déposer le nouveau nom qui sera *Performance Lorraine*. Cela marque une coupure dans l'esprit du public qui peut penser que le premier prix est déjà mort et qu'un autre prix lui succède. Le nouveau prix a un autre objet, un nouveau nom et ne bénéficie plus de la notoriété du prix précédent. Les premiers mécènes n'y ont plus le poids qui était le leur. Aussi, peu à peu, constatant qu'il ne pouvait plus faire prévaloir ses vues, le Crédit Agricole diminua son financement, estimant que les autres partenaires devaient le remplacer puisqu'ils avaient désormais voix au chapitre. Cela se termina par le retrait définitif de cette banque en 1999, année sans prix, faute de fonds.

L'arrivée des nouveaux parrains du prix créa un conflit entre l'ancien mécène, initialement en position monopolistique, et les nouveaux venus. Ce conflit porta sur le financement du prix qui fut la cause progressivement d'un éclatement interne du prix puisque l'organisateur ne peut pas exister sans ses mécènes. Le prix fut donc cliniquement mort en 1999, conséquence directe de sa croissance non maîtrisée.

2. La reprise par l'ILP

Les Trophées Performance Lorraine connurent un abandon de dix mois. L'ancienne organisation partit à la recherche de successeurs. Ce fut une société, l'Institut Lorrain de Participation (l'ILP), investisseur en capital-risque[184], installée à Metz, qui, sous la présidence

[184] Lorsqu'une entreprise a besoin de commercialiser ses produits, une société de capital risque lui propose des fonds destinés à financer le développement et la commercialisation. En contrepartie, la société de capitale risque détient un pourcentage donné de l'entreprise qu'elle finance.

de Jean Soulis, accepta de donner un nouveau souffle au prix. Jean Soulis deviendra aussitôt le président de la nouvelle association Performance Lorraine. Monsieur Hubert Cousin continue à présider le jury.

Performance Lorraine modifie le fonctionnement du prix. Le nouveau gestionnaire du prix organisera, de 2000 à 2003, tout d'abord un prix trimestriel. Il sera remis à l'entreprise lauréate dans les locaux de celle-ci. Le prix annuel est, toutefois, maintenu. Il est attribué, lors d'une grande soirée, dans un lieu prestigieux (l'Abbaye des Prémontrés à Pont-à-Mousson en 2000). Pendant cette soirée sont sélectionnées les entreprises lauréates choisies parmi celles qui ont bénéficié d'un prix trimestriel durant l'année et d'autres entreprises proposées par les membres du jury. Depuis longtemps, le prix ne récompense plus que des entreprises, en grande majorité industrielles. Le prix de journalistes pour des journalistes est devenu un prix d'une société de capital-risque industriel pour des industriels.

2.1. LES CRITÈRES DE SÉLECTION DE PERFORMANCE LORRAINE

– « L'aspect quantitatif », tel qu'il figure sur la fiche remplie par l'entreprise proposée, concerne la politique commerciale (l'évolution du chiffre d'affaires et le chiffre d'affaires réalisé hors Lorraine) et la politique financière (résultat courant, résultat net, amortissement, frais financiers, investissements, endettements plus d'un an, capitaux propres et effectifs), puis la politique d'investissement. L'évolution de ces politiques est prise en compte sur les 3 dernières années, avec un prévisionnel.

– « L'aspect qualitatif » concerne la politique sociale (niveau de salaires, avantages pour les salariés, etc.), la politique d'innovation (recherche et qualité : les sociétés certifiées ISO 9000 ont « bonne presse »), et la politique de communication (qualité de la documentation publicitaire de l'entreprise, sa participation à des salons, sa médiatisation sur le plan local et national, etc.).

2.2. LE PROCESSUS DE SÉLECTION DE PERFORMANCE LORRAINE

Les bases de données usuelles sur l'industrie permettent d'établir facilement des listes de sociétés primables à partir des premiers critères. Le seul problème qui se pose est de savoir quelles entreprises on va mettre dans la base de données. Fera-t-on l'analyse de toutes les entreprises présentes sur le territoire lorrain ou sélectionnera-t-on certaines entreprises selon des critères explicites ou non. Ce point sera source de conflits et d'accusations. Mais c'est surtout sur les seconds critères qualitatifs qu'il pourra y avoir incertitude. Les choix sont multiples et peuvent révéler un arbitraire. En pratique, il a été fait appel à des personnes qui ont une connaissance du milieu industriel. Par exemple, on demande à un spécialiste de l'environnement de l'entreprise, Alain Even, de la CCI de Meurthe-et-Moselle, qui est amené, dans le cadre de ses fonctions, à visiter régulièrement les entreprises meurthe-et-mosellanes afin d'apprécier le traitement que réservent celles-ci à leurs déchets, de formuler un avis et de faire des propositions. Lorsque cette personne estime qu'une entreprise est « performante », il pose alors quelques questions, de manière souvent informelle, afin de voir si les réponses correspondent aux critères établis pour la sélection des entreprises lauréates. Alain Even préfère ne pas annoncer à l'entreprise qu'elle est susceptible de recevoir un trophée, afin de lui épargner une déception. Les entreprises ne savent donc pas toujours qu'elles vont être présentées aux membres du jury Performance Lorraine. Ensuite, Alain Even remplit un dossier contenant les réponses qu'il a obtenues concernant les questions touchant à différents critères et il termine par une appréciation globale.

2.3. LE JURY ET LES MODALITÉS DE SES PRISES DE DÉCISION

Après la réception de ces dossiers de « candidature », le jury se réunit pour émettre des jugements sur les jugements des premiers sélectionneurs. Chaque dossier est défendu par le membre du jury qui a choisi de présenter l'entreprise, selon lui, « performante ». Les autres

membres du jury écoutent les appréciations du sélectionneur. Ce dernier appuie son argumentation par de la documentation et par d'autres arguments non mentionnés dans le dossier, puis il répond aux questions posées puisqu'il est supposé bien connaître l'entreprise qu'il propose comme future lauréate des trophées Performance Lorraine. Le jury était constitué de deux personnes représentant la CCI de Meurthe-et-Moselle (Alain Even et Vasseur), des membres de l'ILP, de ceux de la Région Lorraine et de ceux de l'ANVAR. Une voix était attribuée à chacune de ces 4 entités. Lorsque chaque membre a présenté le dossier d'une entreprise (tous les membres n'en présentent pas), le président propose un vote à main levée, et les noms des lauréats apparaissent.

Plus de 60 entreprises ont reçu L'Oscar Mirabelle ou le Trophée Performance Lorraine depuis la création du prix à 2001 (date de notre entretien avec Alain Even). À l'exception d'une entreprise dont les dirigeants étaient bretons (il s'agit de Flextonics) et qui a fini par quitter la Lorraine pour la Bretagne, toutes les entreprises reconnues par Performance Lorraine continuent, *a priori*, d'exister et d'évoluer en Lorraine, affirmait Alain Even alors, Cependant, cette question a déjà été posée à l'organisateur par les financeurs du prix mais la réponse tardait à venir.

3. La troisième mort (provisoire ?) du prix

Très rapidement, après la reprise de l'organisation du prix, l'ILP s'est heurté à un problème de partenariat, tout d'abord financier, mais également stratégique. Aucun support de communication ne fait désormais partie du prix dont la médiatisation est rendue très difficile. Tout repose, en effet, sur le simple contact des organisateurs avec quelques journalistes de la région. Or ces derniers s'intéressent de moins au moins aux prix, et, tout particulièrement, la télévision a définitivement abandonné toute collaboration avec des organisateurs de prix. Le prix a donc connu une crise interne avec un intérêt moindre de la part de ses partenaires. Seule est restée véritablement en lice la CCI de Meurthe-et-Moselle, alors que toute la région est concernée par le prix (la région lorraine comptait alors cinq CCI pour quatre départements car les Voges en comptaient deux, à Epinal et Saint Dié). Mais faute d'observateurs allant sur place, les trophées ne couvraient pas réellement toute la région. En particulier, la Meuse était

pratiquement laissée pour compte et c'est seulement en 2002 qu'on a voulu mettre en avant les performances d'une société meusienne, la SLTS. Cela se comprend, car si les seuls représentants de CCI présents dans le jury avait uniquement comme champ de compétence la Meurthe-et-Moselle. On comprend immédiatement la surreprésentation des entreprises de Meurthe-et-Moselle, bien que l'ILP puisse apporter des noms d'entreprises mosellanes ou parfois aussi, vosgiennes.

Pour que le prix corresponde à son nom et à ses ambitions, il aurait fallu un représentant pour chaque département de la Lorraine, afin que toute la région soit réellement reconnue. Il y eut donc un appel de la part de l'ILP adressé à la Chambre régionale de commerce et d'industrie. Celle-ci, en réalité très réticente, a répondu en accordant quelques subventions pour faciliter l'organisation du prix. Mais elle n'a pas souhaité réellement s'investir dans un tel prix. Ces réserves, de fait très inquiétantes pour l'avenir immédiat du prix, n'étaient pas réellement perçues par les membres du jury lorsqu'elles se manifestèrent. Ainsi, à la date où nous avions rencontré Alain Even de la CCI (en avril 2001), celui-ci pensait que les Trophées Performance Lorraine pourraient continuer à se développer puisqu'ils représentaient une véritable reconnaissance du milieu économique pour l'entreprise lauréate et une fierté pour les gagnants. D'ailleurs, nous disait-il : « je remarque, en visitant ces entreprises, que le Trophée est toujours mis en valeur. Il est situé soit à l'entrée où chacun peut le voir, soit dans le bureau de la direction, parfois avec d'autres prix, d'autres trophées de la Banque Populaire de Lorraine ou de la Société Industrielle de l'Est ».

Un tel diagnostic était trompeur. Mais on peut le comprendre car, à l'intérieur de l'organisation, rien ne laissait prévoir ce qui allait se passer. Nous avons suivi l'organisation de ce prix pendant deux ans. Nous avons participé à ses réunions, ses jurys, à certaines visites d'entreprises, à des remises des prix et nous avons pu réaliser des entretiens avec les différents membres organisateurs. Nous l'avons fait aussi avec des personnalités présentes lors de chaque événement organisé ainsi qu'avec les lauréats et des journalistes. Cela a donné lieu à des compte-rendus parfois ambigus. On pouvait à la fois croire que le prix se portait bien, mais aussi qu'il connaissait de réelles difficultés.

Lorsqu'on observait l'équipe de Performance Lorraine à l'œuvre, on constatait que ses membres étaient tous des bénévoles. L'organisation du prix représentait une charge de travail

importante pour chacun d'eux, notamment pour le président Jean Soulis et la secrétaire de l'ILP, Marie-Claude Rolin à qui revenait la gestion, entre autres tâches, de toute la partie administrative, lourde et fastidieuse, de l'organisation du prix. Pour cette raison, il était impossible de demander plus à chacun et, en particulier, d'obtenir que les entreprises de Lorraine soient véritablement observées. La première difficulté était cette définition essentiellement nominaliste du prix, ce qui ne correspondait pas à la réalité, d'où des critiques nombreuses et persistantes. Il en fut tenu compte, mais de manière très partielle, lorsqu'une entreprise meusienne fut proposée, mais cela a paru aux critiques être plus un alibi qu'un choix stratégique.

La deuxième critique du prix venait de son insuffisante médiatisation. De cela, les membres du jury étaient conscients. En effet, les seules réserves que formulait Alain Even concernaient la médiatisation de la manifestation, insuffisante, et que « *Le Républicain Lorrain* soutient davantage la vie économique à Metz que ne le fait son confrère *L'Est Républicain* pour Nancy ». Les organisateurs du prix étaient éloignés du monde de la communication (à l'exception de Georges Simonin, ancien journaliste du *Républicain Lorrain* et membre du Club de la Presse de Nancy). C'était d'ailleurs ce journaliste qui rédigeait autrefois les articles consacrés au prix Mirabelle dans *La Lettre du Club de la Presse*. On pourrait aussi citer Stéphane Getto, journaliste économique au *Républicain Lorrain*, ancien journaliste de l'*ID Lorraine*, membre du Conseil d'Administration du Club de la Presse et de la Communication de Metz, puis membre de Performance Lorraine. Mais c'était insuffisant pour assurer notoriété et légitimité à ce prix. C'était, d'ailleurs, la raison pour laquelle l'association avait acheté en 2000 une ou deux pages d'espaces publicitaires dans les journaux régionaux (*L'Est Républicain, Le Républicain Lorrain et La Liberté de L'Est*).

La troisième critique portait sur le financement insuffisant de l'organisateur. Cela a privé le prix de deux soirées annuelles en 2001 et 2002. Si, en 2002, le prix a toutefois pu être organisé en octobre à Nancy, c'est dans le cadre de Proceed, le salon de la sous-traitance industrielle qui se tient tous les ans à Nancy ou à Metz. On a alors profité du fait que cette manifestation attire de nombreuses personnalités, dont le Préfet et le président de la CCI de Meurthe-et-Moselle pour récompenser sept entreprises lorraines. Cette solution n'était pas forcément très judicieuse, car les sociétés récompensées n'avaient pas nécessairement de

rapport avec la sous-traitance. Cependant, selon un fonctionnement qui était propre à cet organisateur, les entreprises primées avaient toutes été lauréates du prix trimestriel : SLTS de Bouligny (55), Dupont Médical, de Pompey (54), Sovitec de Florange (57), MVS de Sainte-Marguerite (57), Geyer Frères de Munster (57), Datatechnic d'Uxegney (88) et Sofrasar de Sarreguemines (57). Les quatre départements lorrains ont ainsi été couverts et l'événement a pu avoir des retombées médiatiques, un article dans *L'Est Républicain*, une double page dans *Les Tablettes Lorraines*[185]. Il a aussi bénéficié de la communication faite par le Salon Proceed. L'organisateur du prix a également élargi cette communication en envoyant des reproductions de coupures de presse à des personnes dont les noms se trouvaient dans un très large fichier. La double page des Tablettes Lorraines, agrandie sous forme d'affiche, fut exposéé dans la Maison de la Lorraine à Paris. Parallèlement, Jean Soulis, président de l'association, qui avait annoncé, l'année précédente, les difficultés qu'il connaissait dans l'organisation de ce prix, multipliait les rencontres avec d'éventuels successeurs, sans obtenir de résultats.

Il est vrai que circulait, dans les milieux d'affaires, une quatrième critique, et cela depuis le départ de l'opération menée par l'ILP. Il était reproché à l'ILP d'avoir créé ce prix, d'abord et avant tout, pour mettre en valeur des entreprises dans lesquelles cette société de capital-risque avait investi, même s'il lui arrivait de se servir de sociétés « alibis » pour tenter de donner le change. Il ne s'agissait, aux yeux des adversaires de ce projet, que d'une tentative purement intéressée et en réalité micro-locale se prévalant d'une apparence régionale. C'était là l'opinion de responsables de la CRCI. Et c'était là la véritable cause des réticences multiples à la fois dans les milieux de la presse et dans les milieux industriels face à ce prix. C'est pour cette raison que le prix n'arriva pas à assurer son propre financement et qu'il dû disparaître, provisoirement, en 2001, prémisse d'une mort annoncée.

L'association a donc tenu une réunion le 15 janvier 2004, après une année 2003 sans prix. Le compte rendu de cette réunion, qui nous a été envoyé, comportait le regret de Jean Soulis de ne plus être soutenu financièrement par la région lorraine « il est vrai que ce soutien, traduction d'une volonté politique autrefois affirmée, paraît actuellement très incertain ». Il a annoncé qu'il continuait à rechercher des financements et un repreneur, Promotech semblait être

---

[185] Article intitulé « Trophées sur fond de sous-traitance », *Les Tablettes Lorraines*, n° 503 du vendredi 25 octobre 2002, signé Emmanuel Varrier. Cette double page, agrandie en affiche, a été exposée dans la Maison de la Lorraine à Paris.

intéressé, mais rien n'était encore conclu car le bilan de l'association comme organisatrice de prix n'était encore pas clair : « Malgré le bon travail produit en son temps par Jamila Ysati[186], il est un point qui n'est pas formellement éclairci : c'est celui de la pérennité et de la réussite de toutes les entreprises primée dans le passé. Nous avons la notion qu'à de très rares exceptions (Flextronics assez récemment à Lunéville), la grande majorité, sinon la quasi-totalité, de nos anciens lauréats a bien poursuivi son chemin. Mais nous n'en avons pas la certitude ».

Jean Soulis exprimait également l'inconvénient de continuer à doter Performance d'un président qui n'a plus d'activité professionnelle : « autant l'expérience acquise peut servir un membre ou président de Jury, autant l'état de retraité, qui plus est souvent absent de Nancy et attiré par d'autres centres d'intérêt (*L'Est Républicain* du 25 janvier dernier !) me paraît en contradiction avec le rôle que confère une présidence opérationnelle. Je réitère donc mon souhait d'être remplacé à ce poste ».

« Certes, je me suis engagé à prolonger la démarche en cours et notamment la recherche de subventions nécessaires. Mais cet engagement ne saurait se prolonger au-delà de l'été 2004 ».

Résumés dans ce compte rendu, les "soucis" de Performance Lorraine sont donc les suivants : « trouver un successeur au président actuel, trouver un nouveau président du jury, s'assurer de la détermination de tous les membres actuels, dont cette réunion du 15 janvier n'a pas donné un témoignage éclatant..., trouver les financements nécessaires et s'ils nous étaient assurés (?), confier la gestion opérationnelle à un tiers, qui pourrait être Promotech... »

À la lecture au courrier de Jean Soulis, on sent un avant-goût d'adieu à l'égard de cette association, aujourd'hui entièrement désinstitutionnalisée et dont on parle au passé. Ainsi, à la remise du prix Promotech, en juin 2004, le vice-président du Grand Nancy avait commencé son discours d'ouverture en disant : « On parlait autrefois de prix Performance Lorraine... ». D'ailleurs, après le départ en retraite de Jean Soulis, son sucesseur à l'ILP n'a pas maintenu ce prix. Jean Soulis, sans avoir dissout l'association Performance Lorraine, a pris quelques distances, au moins provisoirement, par rapport aux prix pour se consacrer à une autre activité, celle de l'écriture puisqu'il envisage de publier un deuxième ouvrage. Mais le projet de créer

[186] Nous avions présenté aux membres de l'association les résultats de notre enquête téléphonique. Cette présentation était suivie d'un débat.

un nouveau prix n'est pas absent et des contacts avec la nouvelle majorité régionale peuvent désormais être envisagés.

Le problème vécu par Performance Lorraine ne touchait pas à la compétence de ses membres. Ceux-là n'ont jamais été accusés « d'incompétence ou de doute sur la compétence » (Trépos, 1996 : 45). Les doutes portaient notamment sur l'étendue territoriale de leurs connaissances. Le prix a été victime, à notre sens, de problèmes communicationnels. Ce n'est pas parce qu'une organisation fut légitime dans un contexte donné qu'elle l'est dans un autre. Or, en changeant d'organisateur, le contexte se modifie et les regards, en fonction des rumeurs, peuvent rapidement changer, ce qui induit des modifications des actions. Performance Lorraine a hérité d'une « réalité historique qui parvient à la nouvelle génération comme une tradition plutôt que comme une mémoire » (Berger et Luckmann, 1996 : 88). L'Oscar Mirabelle a été l'initiative d'un homme de communication qui s'adressait à d'autres hommes de communication. Le prix concernait « un monde », au sens qui lui est donné par Jean-Yves Trépos, c'est-à-dire ce « "monde commun" [qui est] l'ensemble de ces êtres associés à un principe supérieur » (Trépos, 1996 : 19).

Ce prix connut donc une évolution, initialement reconnaissance de communicants surtout par le monde de la communication, avec des primés alibis, il devint reconnaissance d'industriels par des non industriels pour finir par n'être plus, comme au départ, reconnaissance d'industriels d'un territoire très limité, avec d'autres primés alibis, par un organisme de service aux industriels. Ce prix connut donc un triple changement d'objectif, trois types d'organisateur et deux types de relations de l'organisateur au lauréat selon qu'ils appartiennent ou non au même monde. C'est cette connivence, et les intérêts sous-jacents que l'on put croire déceler, qui a détruit très rapidement la légitimité du prix. En conséquence, les instances institutionnelles, politiques, économiques et médiatiques, ont très rapidement supprimé les ressources de l'association Performance lorraine, provoquant ainsi sa désinstitutionnalisation.

Quand un prix est perçu comme un outil utilisé dans une stratégie de concurrence, quand il est perçu comme égocentré, quand il apparaît comme étant partial fondé sur des jugements subjectifs, quand il ne repose que sur un territoire trop limité et sur une base partielle, il disparaît. C'est, en réalité, parce que l'organisateur du prix n'agit pas sans se donner des finalités, parce qu'il est mû par un intérêt que le prix existe. C'est exactement pour cette même

raison que le prix meurt. Tout discours qui dévoile ces finalités, qu'il soit de l'ordre de la rumeur ou qu'il soit fondé sur des constatations empiriques, est ainsi une menace pour la survie des prix.

Chapitre 4

Le prix, outil de médiation normativ

L'étude des prix, sous le regard du spécialiste de la communication, est tentée d'interpréter ceux-ci comme un outil de communication ou de médiatisation. C'est, le plus souvent, aussi de cette manière que les prix sont compris par les acteurs qui y participent. Le profit du prix est alors conçu comme une modification d'image, plus rarement, du statut matériel d'une institution. Et s'il y a débat entre l'organisateur et le lauréat, il ne porte que sur la question de savoir auquel des deux profite le prix. C'est effectivement une façon de percevoir le prix. Mais on peut avoir immédiatement un regard critique sur ce type de perception, même si elle est la seule à exister actuellement.

Ce qui peut permettre déjà de douter du discours dominant, c'est le fait que le prix n'est pas un medium comme les autres. Il n'est pas contrôlé, ni d'ailleurs contrôlable, par le chef d'entreprise comme l'est le réseau intranet ou la publicité classique. Il est alors étrange de constater que le recours à un tel medium soit accepté. On ne peut arguer de sa totale gratuité, car il est nécessaire, pour pouvoir concourir à plusieurs prix, de faire des investissements assez coûteux. Sans doute recherche-t-on la neutralité et l'objectivité d'un juge extérieur que nul ne pourra soupçonner de partialité, du moins parmi ceux qui ne connaissent pas le fonctionnement des réseaux, ce qui est le cas de la grande majorité des observateurs.

On peut résumer les particularités de ce medium, par rapport aux deux outils dont dispose classiquement le chef d'entreprise, que nous récapitulons dans le tableau de la page suivante :

	Communication conventionnelle interne	**Communication conventionnelle externe dont publicité**	**Prix comme communication non conventionnelle**
Qui écoute ?	Échange sous forme d'interaction vicariale en direction d'une cible : le personnel : communication contrainte	Échange sous forme de téléaction, mi-contrainte, mi-libre sur un groupe à distance ciblé : les prospects	Communication diffuse sur des groupes non vraiment ciblés : la profession, les clients, le public : communication peu maîtrisée
Qui émet ?	Un service interne de l'entreprise (self-média) avec réciprocité possible	Un service interne ou externe (Agence de publicité) contrôlé par l'entreprise : unidirectionnelle du message	Un tiers non contrôlé par l'entreprise. Le message est, dans ce cas, reçu par l'entreprise et traité non par le service de communication mais par la Direction générale
Quel message ? Quelle fréquence ?	Régulier par le journal d'entreprise	Régulier mais le plus souvent par vagues	Événement unique dans le temps
Quelle fiabilité ?	Contrôle possible de l'information mais restreint : message proche	Contrôle difficile de l'information : confiance limitée : message lointain payé par l'entreprise	Confiance étendue et forte. Message non payé par l'entreprise qui peut paraître objectif.
Quel contenu ?	L'organisation interne de l'entreprise	L'image des produits qui s'appuie sur des valeurs préexistantes ou sur des fantasmes : communication chaude	L'image de l'entreprise lauréate, l'efficacité de l'organisateur, la qualité des invités : communication chaude
Quelle complexité ?	Messages complexes à compréhension partielle : communication sémantique	Messages complexes stimulant le désir par les images et les mots : communication émotionnelle	Message textuel simple et dénotatif (excellence de l'entreprise) permettant une communication optimale
Quel observateur ?	Quelques rares travaux de communicologues	Très nombreux travaux universitaires et utilitaires (empiriques)	Aucune littérature de recherche jusqu'à présent
Nature du canal	Message écrit par journal interne ou intranet, rarement par discours du dirigeant	Message audio-visuel multimédia : Affiches, journaux, radio ou télévision	Message écrit à canal unique : essentiellement la presse écrite (locale)

Le prix est donc bien un medium atypique, à durée de vie très brève, non contrôlable et, la plupart du temps. Il est perçu comme une communication sympathique, au moins par ceux qui font la fête. Le public peut aussi s'estimer flatté de savoir qu'il y a des êtres marqués par l'excellence au sein du groupe. Mais alors pourquoi tant d'efforts sans aucune garantie de médiatisation ? Pourquoi ceux qui pourraient être tentés de médiatiser leur prix ne le font, le plus souvent, pas[187] ? Il y a de sérieuses « anomalies » dans les prix s'il s'agit d'un outil de médiatisation. D'où des questions qui peuvent surgir : n'est-ce pas une erreur que de se restreindre au couple organisateur-lauréat lorsqu'on se pose la question de savoir à qui profite le prix. N'y a-t-il pas d'autres bénéficiaires invisibles ou d'autres cibles inapparentes ? La communication chaude mise en scène ne cacherait-elle pas une communication froide, ou une métacommunication, portant sur des valeurs générales à construire, plus ou moins nouvelles selon les prix : valeurs de compétition, de respect de la propriété industrielle, de respect de l'environnement, etc.

Aussitôt le regard sur le prix change. Le prix peut être à la fois une communication ou circulation d'informations dans l'espace, entre le lieu où réside l'entreprise du candidat et l'organisateur et sur la scène où est donnée la récompense, et une transmission, mais dans le temps, de valeurs nées ailleurs et dans un passé plus ou moins récent, à des entreprises qui acceptent de les actualiser dans le présent et surtout à d'autres entreprises qui seront tentées, à leur tour, de les faire leurs dans un futur plus ou moins proche. On quitte alors l'univers de la communication pour entrer dans celui de la transmission. On quitte le savoir du communicologue pour aborder celui du médiologue. On abandonne le regard synchronique et local (la Lorraine) pour adopter un regard diachronique et global (le système monde). Cela dit, ces deux regards ne s'excluent nullement (même si c'est le cas pour la plupart des observateurs). Ces regards sont articulés entre eux et sans l'un, l'autre n'existerait pas, bien que la diffusion des valeurs, à partir des centres économiques mondiaux, n'ait nullement besoin des prix pour se diffuser. Toutefois, elle a toujours besoin d'outils de communication qui pourraient être, par exemple, les pratiques des organismes certificateurs ou les traités internationaux

[187] Dans *L'Écriture et la différence*, 1967, Jacques Derrida propose de faire sens de tout signe qui semble contrevenir à la pensée globalement explicite présente dans un message. Il est alors légitime d'interroger un texte ou une institution à partir de la moindre contradiction présente.

imposant aux États de contraindre leurs entreprises à adopter les valeurs du groupe économique dominant.

Le prix, comme outil atypique de communication, est ainsi un des moyens de la transmission des valeurs devenues dominantes dans les centres économiques mondiaux où elles sont d'ailleurs nées. Il y a téléprésence ou communication lointaine sans relation directe. Car ces valeurs nouvelles n'ont ni évidence ni vérité suffisante pour se diffuser par elles-mêmes, c'est-à-dire par une demande surgie spontanément chez un individu parfaitement rationnel. Il faut donc « imposer » l'offre de valeur sans que cette valeur soit perçue comme étant liée à une contrainte afin que celui qui adopte la valeur pense qu'il l'a choisie librement. Et il faut surtout faire en sorte que ceux qui n'ont pas encore osé adopter les valeurs nouvelles, qui sont absents de la salle où se déroule le prix, ceux qui sont réticents face à l'excellence, face à la performance, au respect de l'environnement ou à la nécessité des fonctions sociales des entreprises, ne continuent plus à douter. L'important est de leur donner la foi, de faire en sorte qu'ils ne posent plus de questions rationnelles. Il faut donc créer chez eux, non une reconnaissance fondée de la valeur proposée, mais tout simplement le désir de cette valeur. Et pour cela, il faut beaucoup plus qu'une simple communication ou qu'une simple coïncidence de répertoires permettant la transmission des informations. Ce n'est plus l'émetteur qui émet et le récepteur qui reçoit. C'est le récepteur qui devient actif et qui signifie son désir de s'informer et qui va chercher l'information nouvelle chez l'organisateur et même, parfois, bien au-delà chez le producteur des normes lui-même. C'est à cette condition que la téléprésence peut devenir téléaction.

C'est en ce sens que la communication apparente occulte une méta-communication reliant deux pôles absents de l'organisation du prix, le créateur des normes et ceux qui, dans le futur, à leur tour, accepteront de payer pour que ces normes pénètrent leur entreprise. L'organisateur du prix est donc une institution qui, comme les églises ou le corps enseignant, assure une transmission entre des éléments absents, les glorieux ancêtres et l'humanité future.

Si on adopte ce point de vue, l'émetteur dans l'organisation du prix, c'est-à-dire l'organisateur, devient un récepteur, celui qui reçoit, sans les discuter, en raison du charisme du producteur des normes ou de son désir personnel de servitude volontaire, les normes venues d'ailleurs et le récepteur, le lauréat, est lui-même un émetteur chargé de diffuser un discours

prosélyte destiné à convertir les rétifs de la foi nouvelle. Il faut alors comprendre ce qui se passe dans l'esprit des patrons japonais ou américains. Pourquoi ceux-ci acceptent-ils de diffuser mondialement les secrets de leur réussite, mieux, pourquoi veulent-ils les imposer aux autres ? Est-ce seulement pour pouvoir ensuite commercer avec eux en ayant de relatives garanties sur les produits et les services offerts car ils correspondront à leurs désirs ? Car personne ne les contraint. Sont-ils conscients de ce qui se passe et de leur place dans une relation qui s'opère à l'échelle mondiale ? S'ils ne sont pas totalement inconscients de ce qui se joue actuellement, ont-ils des intérêts autres que celui d'assurer leur propre légitimité ou leur propre emploi ? Quels sont alors ces intérêts ? Des questions analogues peuvent être posées à propos des candidats et sur les raisons qui font qu'ils acceptent si facilement leur instrumentalisation. Les analyses fonctionnalistes que suggère le constructivisme sont-elles suffisantes pour permettre de comprendre leurs actions ? Et qu'en est-il maintenant des futurs convertis auxquels ce discours s'adresse en fin de chaîne avant de toucher le grand public.

Cette transmission culturelle unidirectionnelle partie des États-Unis et arrivant, de manière diffuse, auprès de prospects lorrains encore peu convaincus en passant par les organisateurs, les candidats et le lauréat est une organisation globale pleine de paradoxes et, à première vue aussi, de mystères. Le prix représente une rupture dans les modes classiques de transmission vers les entreprises qui passent habituellement par la loi et la certification. La loi est écrite, de même que les critères de certification. En ce sens, leur expression est durable et elle pourrait même, le cas échéant, se maintenir au-delà d'une vie humaine. Le prix a la propriété inverse, il dure à peine, en tant que tel, quelques mois. Il ne laisse guère de souvenirs. Cette rupture ne va-t-elle par produire des changements dans les représentations et, éventuellement aussi, dans les actes des hommes ? En voulant, par le biais du prix, augmenter le marché de la certification, il n'est pas certain qu'on y parvienne. On peut même produire l'effet inverse et faire qu'on se pose tout à coup des questions qui ne s'étaient jamais posées antérieurement et qui ne se limiteraient plus aux mécanismes de l'organisation qui produit le prix ou sur la valeur de ses décisions. Car on incite alors à s'interroger sur les normes elles-mêmes, ce qui change tout. On incite à s'interroger sur le système-monde et sur les moyens par lesquels il diffuse un modèle dominant, une « pensée unique ».

En changeant l'outil de la transmission, on peut aussi modifier des fondements culturels qui jusqu'à présent, allaient de soi. On peut aussi transformer la médiation unidirectionnelle en médiation réciproque en même temps que ce qui était perçu comme communication conviviale et chaude peut devenir fonctionnelle et froide. Le double lien cesse alors d'être dans la communication pour pénétrer la perception et des changements deviennent alors possibles. Le prix peut, en effet, paraître, à beaucoup, banal ou sans intérêt. Ce qui explique que ce regard est le cadre de la fête mondaine dans lequel on l'insère. Si on l'insère dans le cadre de la mondialisation en cours, le même objet devient original, d'ailleurs peut-être tellement original que cela peut dépasser ce que l'on considère comme étant une information de valeur optimale, c'est-à-dire qui se rapporte à ce qui se situe entre le banal et l'original. On sort alors des signes ordinaires et des niveaux habituels de super-signes, lettres, mots, phrases ou discours, dont les répertoires sont relativement bien connus et dont on peut produire assez facilement le sens. Instituer le prix comme objet de recherche situé dans un tel cadre, en général assez mal connu, peut avoir des conséquences inattendues dans ce cas. On ménage alors peut-être l'éventualité d'un autre sens du prix, on le déconstruit, mais au risque de n'être pas compris. Et c'est sans doute par l'incapacité de mener cette critique à son terme, c'est-à-dire de la médiatiser, que l'avenir peut être clos d'avance par les valeurs d'excellence, de performance ou de qualité. C'est peut-être aussi cela qui fait que le monde peut apparaître comme étant sans dehors. Ou alors, c'est ce qui fait que l'information qui passe par le prix : « il faut être moderne comme le sont déjà les autres et selon leur modèle » est bientôt une désinformation : « personne n'est autorisé à s'interroger sur l'origine des normes comme il convient de ne pas trop se poser de questions sur leurs conséquences matérielles réelles ». S'il n'y avait pas ce mur de l'information ou les fortes relations émotionnelles de la cérémonie du prix, les relations fonctionnelles permettant la diffusion des valeurs dans la totalité du système-monde seraient, bien évidemment, plus visibles.

Et cet interdit se reproduit tout le long de la chaîne où il n'existe nulle part de relation face à face entre le producteur des normes et le récepteur intermédiaire ou final. Les relations vicariales, au sens que donne Abraham Moles à cette expression (Moles, 1986 : 91), dominent. Cela signifie qu'il y a des intermédiaires, l'organisateur puis les candidats ou les journalistes qui prennent la place de l'émetteur initial, le producteur des valeurs, s'instituent donc émetteurs

alors qu'ils ne sont que des intermédiaires, convoyant les valeurs sans prendre une part au contenu du message, sinon sur des détails de forme afin de le rendre plus conforme au goût actuel. La seule liberté du médiateur de la transaction vicariale est de choisir la nature de la fête qu'il organisera, parfois le lauréat, mais il ne s'agit là que de libertés interstitielles, sans enjeux particuliers. Demain, les historiens devront rapporter la mondialisation en cours aux institutions qui l'ont rendue possible. Et ils découvriront sans doute des corrélations unissant la forme d'organisation collective, ici l'organisateur du prix qui choisit une façon de dire les valeurs, le corpus symbolique, ici le système de valeurs, et le système technique qui a rendu possible, ou impossible, la communication entre les acteurs. Eux aussi déplaceront les questions qui furent les nôtres à propos des prix.

On gagne en lucidité en passant du prix comme émission de messages à l'étude de son organisation globale en tant que medium, en tant que super-signe, en tant qu'outil d'une médiation, d'une écologie communicationnelle qui relie des pôles lointains et inapparents. Comme disent les épistémologues, c'est l'échelle qui crée le phénomène. Et c'est particulièremet vrai des prix. On peut alors se demander si le medium, ici aussi, ne serait pas le message. Le medium, c'est à la fois l'organisateur, les critères, les partenaires, les jurés, les candidats, le lauréat, les séances de discussion, les décisions, la cérémonie finale. Ce tout représente une production qui véhicule un sens. Ce sont des hommes qui produisent ce medium, mais, à son tour, ce medium va produire des hommes. Il leur indique comment se comporter. Il devient alors lui-même un méta-message performatif. Et il peut être efficace car il est perçu comme outil et, en tant que tel, il peut se diffuser universellement. Mais cet outil a la particularité de produire de la culture et de contribuer à universaliser des référentiels culturels. Grâce à ce medium du prix, celui qui a une opulence financière et communicationnelle n'a même plus besoin de dépenser de l'argent pour communiquer. Il n'a même plus besoin de communiquer[188]. L'information circule toute seule, non en raison de la demande de l'industriel, qui n'existe pas encore, mais en raison de la présence d'un catalyseur qui est le medium qui ne prend guère de risques car c'est l'industriel qui fera la véritable expérimentation dans son entreprise.

---

[188] « Plus on a de moyens ou de facilités de communication, et moins on a envie d'en utiliser ».

Le prix donne l'occasion rare d'observer ces formes paradoxales de communication où le message local, apparemment un *self-medium*, cache un métamessage global, de l'ordre des *mass media*. On voit alors par quels moyens d'interfaces étonnants et paradoxaux se construit le « village global ». On voit aussi comment cela se fait par l'écrasement du territoire régional conçu comme incapable de produire ses propres normes. La téléprésence vicariale a l'avantage de ne rien coûter ou presque à l'émetteur du message. Elle a l'inconvénient de détruire la société, fondée sur des rapports interhumains permanents, qu'elle remplace par des réseaux établis sur des liens unidirectionnels et non réciproques et surtout non durables. L'outil du prix remplace le corps expéditionnaire du XIXe siècle qui imposait au loin les valeurs des sociétés métropolitaines. Il remplace la publicité payée par le producteur des biens des sociétés du XXe siècle. Grâce aux organismes intermédiaires qui se mettent en place spontanément, la diffusion se fait à la fois proche et lointaine et dans tous les cas, au moindre coût.

CONCLUSION

Au terme de ce parcours dans le monde des prix en Lorraine, on peut souligner qu'une réflexion sur les prix aux entreprises ouvre des voies de recherche qui touchent aux sciences de l'information et de la communication, mais aussi, plus généralement, aux diverses sciences sociales. La diversité des disciplines convoquées pose de fait les limites de notre travail. Elle confirme, par là même, l'intérêt d'une approche interdisciplinaire à laquelle cette recherche nous a confrontée en tant que chercheur.

A travers ces pages, nous espérons avoir montré comment le prix, en tant que modèle professionnel, se construit, s'utilise et se reconstruit de manière perpétuelle dans les pratiques managériales comme dispositif de reconnaissance et de communication. Nous nous proposons maintenant de faire un bilan au regard des premières hypothèses posées au début de ce travail, en passant du cadre local au cadre global, étant donné que les valeurs des prix lorrains ne viennent pas de l'espace lorrain, ce qui devrait permettre une mise en perspective sur des travaux futurs.

1. Le premier paradigme : le prix comme relation dyadique locale

1.1. LES TROIS *DOXAS* DE L'ENQUETE

Lorsque nous avons commencé à nous intéresser aux prix aux entreprises, nous n'avions comme base première de réflexion que les documents produits par les organisateurs de prix. Il s'agissait là d'une première théorisation, d'une première *doxa* ou opinion admise sur le prix. Elle portait non sur ce qu'était le prix dans son organisation, mais sur ses finalités. Les organisateurs expliquent ce qu'ils veulent faire et, au moins vaguement, le type de performance qu'ils veulent reconnaître. Puis nous avons eu l'occasion, pendant trois années complètes, d'observer le fonctionnement des prix, du moins à partir de ce que nous avons été autorisée à voir ou à entendre. Nous avons complété cette seconde information par une enquête menée auprès des lauréats de la région lorraine. Nous avons ainsi obtenu un second discours, qui émanait d'un autre acteur qui n'était plus l'organisateur. Il s'agissait en réalité de deux

discours, de deux nouvelles *doxas*, le premier spontané à l'occasion des opérations liées au prix, le second plus distancié puisque décalé dans le temps. Au passage, nous avons obtenu les points de vue d'autres acteurs qui n'étaient ni l'organisateur ni les candidats, car les partenaires de l'organisateurs et les publics des cérémonies des prix ou qui en reçoivent la médiatisation ont aussi des opinions, différentes, sur les prix.

Nous avons vu que ces discours ne sont pas totalement identiques. Il y a aussi et surtout une différence entre eux que nous n'avons pas encore présentée, c'est celle qui porte sur les effets réels des prix à moyen terme dans l'entreprise. Certes, les entreprises primées ont plus de chances que les autres à être de nouveau primées (par d'autres organisateurs et surtout par des prix de médias qui ne veulent pas prendre trop de risques). Mais les prix apportent-ils réellement des avantages économiques mesurables et que l'on peut imputer, de manière irréfutable, au prix en tant que tel ? Et si ce n'est pas le cas, à qui profitent-t-ils réellement ? Nous avons donc cherché à savoir ce qu'était l'efficacité mesurée. L'absence de toute littérature relative au sujet nous a amenée à chercher des réponses au cœur du système des prix sur la région lorraine pour constater, rapidement, que prouver l'efficacité économique est impossible, tout comme on ne peut pas calculer les effets réels de la publicité en général, ce qui amène, de plus en plus, à utiliser des techniques interactives de marketing-direct qui permettent d'obtenir des résultats mesurables et d'avoir des indications sur le rapport investissement/bénéfice.

1.2. LES CONFLITS ENTRE *DOXAS*

Les trois dernières questions de notre enquête téléphonique furent les suivantes: « À votre avis, les prix ont-ils une utilité économique ? », « À quoi servent-ils ? » et « À qui profitent-ils ? ». À la première question, la réponse était positive pour un peu plus du tiers des personnes interrogées (36,9 %). Ceci signifie qu'il y a de sérieux doutes et cela même chez des personnes qui ont participé aux prix, voire qui ont été lauréates. Pour ce qui est de la seconde question, les réponses indiquent que les prix servent, pour 29 % des personnes interrogées, à être reconnues. Les autres réponses comportent des éléments essentiellement d'ordre communicationnel. Ainsi

peut-on entendre des phrases comme : « À se faire connaître », « À stimuler les phases de création », « À animer le paysage lorrain », « À créer une bonne image de marque », « C'est une fierté pour l'entreprise », « Cela permet une mise en valeur de l'entreprise », « C'est un bon argument de vente », « Cela permet une meilleure communication dans l'entreprise », « C'est une bonne publicité pour l'entreprise », « C'est très positif pour l'entreprise ». Ces réponses sont très intéressantes car elles montrent que le seul bienfait attendu concerne l'image et jamais la performance réelle de l'entreprise ou un meilleur fonctionnement économique interne. Et s'ils ont un effet économique (ce que pense le tiers des personnes interrogées), ce n'est surtout pas en améliorant les processus de production ou les formes internes de gestion de l'entreprise, c'est en modifiant son image. Or, certificateurs et organisateurs des prix tiennent un tout autre discours en soulignant que le fait d'introduire les normes nouvelles va avoir directement des effets bénéfiques dans l'entreprise.

Toutefois, on constate qu'aucun ancien lauréat ne garde l'enthousiasme manifesté au moment de la cérémonie où il imaginait que, grâce au prix qu'il venait d'obtenir, les commandes allaient affluer. Cette illusion disparaît avec le temps. De toute façon, il ne serait pas possible aux candidats de répondre avec précision à la question posée car ils ne font aucune enquête sur les raisons qui ont amené leurs clients à passer leurs commandes chez eux plutôt que chez leurs concurrents. Beaucoup de chefs d'entreprises ne connaissent pas avec exactitude l'origine des commandes de leurs produits et/ou services (prospection commerciale, influence de réseaux, bouche-à-oreille, publicité ou connaissance des prix ou de la qualité, ou d'autres raisons plus irrationnelles). Il faudrait, en effet, disposer d'études très précises sur la traçabilité des commandes et sur leurs motivations initiales pour pouvoir les analyser et les interpréter. Les patrons des moyennes et petites entreprises qui sont les cibles des organisateurs lorrains ne font pratiquement jamais ce type d'étude.

Pour vérifier ce constat de plus près, nous avons fait parvenir, en juin 2004, par mail, un mini-questionnaire à 25 lauréats du prix qualité les plus récents, avec l'aide de Frédérique Birkel, responsable du prix Performance et Progrès en Lorraine. Nous avons alors précisé notre demande à ce propos :

« On dit souvent que le prix aurait un effet positif sur l'évolution de l'entreprise lauréate. Cet effet peut se mesurer de manière qualitative et/ou quantitative. Dans ce dernier cas, le principal indicateur de l'évolution est le chiffre d'affaires.

Partagez-vous cette opinion et, pouvez-vous, **sans mettre en cause la confidentialité des informations relatives à votre entreprise**, lui communiquer les quelques éléments à votre disposition concernant les questions suivantes :

Quelle est l'évolution de votre CA depuis l'année du Prix (sous forme de courbe ou/et tableau) ?

Pensez-vous qu'il y a une relation de cause à effet réelle entre le prix et cette évolution ?

Avez-vous reçu d'autre(s) prix ?

Si oui le(s)quel(s) ? »

Les six entreprises qui nous ont répondu, ce qui est un échantillon non représentatif, signalent, pour quatre d'entre elles, avoir connu une évolution positive de leur chiffre d'affaires, sauf les ASSEDIC de Lorraine qui « ne raisonnent pas en termes de chiffre d'affaires » et la société Steelcase dont le CA a baissé, ce que cette société justifie par « un réajustement conjoncturel international (il existe des cycles économiques +/-, et nous allons bientôt sortir du creux). Dans ce réajustement, nous avons gagné quelques parts de marché, mais l'influence de l'obtention des prix semble très faible ».

Deux entreprises sur les six ont envoyé une courbe montrant l'évolution de leur CA. Il s'agit de Steelcase et de Spidelor SA. Toutes les entreprises interrogées se sont trouvées dans l'impossibilité d'établir une relation de cause à effet entre l'obtention du prix et l'augmentation du chiffre d'affaires. Le chef d'entreprise de Meuse Menuiserie précise que, selon lui, il n'y a pas de relation de cause à effet entre le prix et l'évolution de son chiffre d'affaires. Par ailleurs, ce multilauréat d'un trophée Performance Lorraine et d'un autre prix de la sécurité pense que « l'obtention d'un prix apporte un peu de communication au moment de la remise des prix et améliore sensiblement l'image de marque ». La société Clarion reconnaît que l'utilisation du référentiel du prix qualité lui a permis de « faire développer un outil de contrôle de l'Amélioration Continue de l'entreprise, ce qui permet aujourd'hui une parfaite maîtrise des plans de progrès, des plans d'actions internes, des actions correctives process/produits et des

enregistrements d'audit produit/process et système ». Si on met à part la société Meuse Menuiserie, le prix de la qualité était le seul prix obtenu pour les cinq autres lauréats.

On voit donc qu'il existe à la fois une lucidité et un très fort scepticisme envers les prix puisque la seconde enquête ne permet pas vraiment de préciser les données de la première. Et cela même chez les lauréats qui appartiennent au groupe de ceux qui ont continué à connaître une croissance après l'obtention du prix. Il est donc vraisemblable qu'on aurait obtenu moins du tiers d'opinions favorables chez ceux qui n'ont plus connu de croissance après le prix, puis chez les candidats non lauréats, enfin chez les non candidats.

Le prix consiste, pour les lauréats lorrains, à n'être qu'un événement utilisé pour ce qu'il est à un moment donné en fonction d'une motivation ressentie essentiellement par le manager. On en n'attend pas des retombées économiques immédiates ou durables. Cela explique les réponses à la troisième question posée : à qui profitent les prix ? Une minorité pense qu'ils profitent essentiellement aux entreprises lauréates (27 %). Cela signifie que plus de la moitié des lauréats que nous avons interrogés pensent que les prix profitent essentiellement à l'organisateur et ses partenaires, politiques, institutionnels et financiers. Ce sont eux, entend-on dire, qui se font de la publicité « sur le dos des lauréats ».. Une infime minorité va plus loin puisque seules 2,5 % des personnes interrogées ont dit que les prix servaient à « justifier les organisateurs et les politiques ». Lorsque le lauréat n'a pas effectué lui-même des démarches pour obtenir le prix en constituant un dossier de candidature, (33 % seulement des entreprises de notre échantillon l'a fait), les réponses sont moins précises. Certains sont alors plus tentés d'attribuer l'obtention du prix à une réussite globale, à une évolution du chiffre d'affaires, au développement général ou encore, plus simplement, à « un bon dossier », car les candidats ou lauréats, ignorent parfois, nous l'avons vu, les critères de sélection et ne comprennent pas pourquoi ils ont obtenu une distinction. Cette ignorance est d'autant plus sensible qu'aucun organisateur lorrain n'entreprend une communication sur la construction et la raison d'être du prix qu'il organise, ce qui pourrait permettre aux autres acteurs, et notamment les candidats, les lauréats et les journalistes, de mieux les appréhender et de connaître leurs motivations, restées obscures, comme nous l'avons souligné lors de ce travail.

Nous ne pouvons donc pas répondre à la question portant sur les effets économiques réels des prix. En revanche, nous avons pu apprendre un certain nombre de choses que nous

ignorions lorsque nous n'avions à notre disposition que les discours des organisateurs de prix. Nous savons, au moins en partie, comment certains prix se construisent et comment se passe la cérémonie finale et comment celle-ci est médiatisée, au moins dans la presse écrite puisque la presse télévisée refuse de participer à cette opération en Lorraine.

Nous étions partie d'une première problématique qui reproduisait celle des organisateurs de prix. Nous avons alors accepté l'idée selon laquelle un prix était une organisation essentiellement dyadique reliant un organisateur et des candidats, finalement un lauréat. Et c'est dans ce cadre que nous avons émis nos premières hypothèses.

1.3. PREMIÈRES HYPOTHESES ET PREMIERS RÉSULTATS

Nous avons alors obtenu des informations nouvelles. Certes pas toutes celles que nous aurions souhaité avoir. En particulier, plusieurs aspects des prix mériteraient d'être analysés de manière plus fine dans des investigations ultérieures à partir de l'information dont on dispose déjà. Il s'agirait, par exemple, de mener des investigations en termes quantitatifs, de considérer les palmarès de la région année par année, puis, sur un plan qualitatif, d'analyser plus en profondeur les discours prononcés par différents acteurs lors des cérémonies de la remise des prix car ce sont finalement ces discours qui influencent ceux des journalistes, souvent accusés, à tort ou à raison, de ne pas suffisamment relater l'information.

Il y a aussi, sur ces premiers points, l'information dont on ne dispose pas. Si les prix reposent toujours sur la bonne santé financière de l'entreprise, ou sur sa future viabilité lorsqu'il s'agit d'entreprises émergentes, et cela est le point de départ des critères de tous les prix aux entreprises, les autres critères sont plus ou moins objectifs, voire inexistants dans le cas des prix de la Société Industrielle de l'Est.

Dans d'autres cas, il repose sur des coups de cœur, ce qui permet encore moins d'en connaître le fonctionnement réel. On constate aussi que l'on est plus tenté, pour des raisons qui peuvent être facilement critiquées, d'aller vers les prix des entreprises industrielles plutôt que vers les entreprises artisanales, ce qui reproduit des jugements de valeur implicites à l'intérieur même du champ économique.

Cela n'empêche pas l'acquisition d'un savoir au moins partiel. Que sait-on aujourd'hui ? À partir de la simple publication d'un règlement, d'une communication minimale, de l'auto-proclamation d'un jury, n'importe quel organisme peut proposer un prix. Une telle organisation repose sur une logistique souple et flexible et ce type de fonctionnement même permet des adaptations et des réajustements permanents, parfois très rapides, ce qui serait plus difficile s'il y avait professionnalisation dans les structures d'organisation. De plus, créer une profession reviendrait très rapidement à créer des règles déontologiques aujourd'hui inexistantes dans le domaine des prix aux entreprises. En particulier, actuellement, les organisateurs ne sont pas tenus d'avoir des résultats. Leur mission s'arrête à la remise du prix et ils n'auront aucune sanction si l'entreprise ne voit pas ses commandes ou son chiffre d'affaires augmenter. Cela n'est que très tardivement que Performance Lorraine, sous la contrainte des difficultés à obtenir des financements, s'est posé la question du devenir de ses lauréats, et même si la Coface a pu apporter une réponse en avril 2004, celle-ci est inutilisable[189]. Les autres organisateurs ne se posent pas, en général, ce type de question, même si le choix de leurs lauréats ira plutôt vers des entreprises certifiées et déjà lauréats d'autres prix.

Le seul organisme (en dehors des organismes d'aide à la création d'entreprise qui permettent au lauréat de bénéficier de l'avis de spécialistes) qui prend en compte ce qui se passe au-delà de la cérémonie est Performance et Progrès en Lorraine, car cette association veut conformer ses pratiques à ce qu'elle cherche à promouvoir, c'est-à-dire la qualité. Mais la facilité avec laquelle les organisateurs re-construisent les prix peut devenir un véritable problème, car il y a une menace sur leur pérennité et par là même leur crédibilité et légitimité. Facilité seulement apparente car aucune école ne forme à l'organisation d'un prix. Toutes les expériences sont exclusivement empiriques et reposent sur le bon sens et la capacité à communiquer des initiateurs.

Le chef d'entreprise reste souvent la seule personne concernée par le prix. C'est lui qui engage son entreprise ou qui autorise certains acteurs à candidater, comme cela est le cas pour le prix de la qualité. Dans ce cas, le responsable de la qualité dans l'entreprise est à l'origine de

---

[189] Sur les 21 entreprises primées par Performance Lorraine en 19991, 2000 et 2002 à raison de sept lauréats par an (prix trimestriels et annuels), celles-ci sont bien notées par la Coface, ce qui veut dire qu'elles sont encore en bonne santé financière, à l'exception de Finance Net qui a connu une dissolution deux ans après l'obtention du prix et Utilis, primée en 2000 et qui connaît une structure financière déséquilibré.

la candidature surtout s'il est évaluateur du prix Performance Lorraine, avec une meilleure vision du fonctionnement du prix. Les quelques chefs d'entreprise lorrains qui s'engagent dans ce processus connaissent mal les modalités de la reconnaissance et, en particulier les règles du jeu, qui diffèrent, d'ailleurs, d'un prix à l'autre et qui ne sont presque jamais connues. Pour cette raison, il y a une majorité d'hésitants qui ne cherchent pas à concourir.

Les managers rencontrés lors des cérémonies ou interrogés ultérieurement n'intègrent pas, dans leur grande majorité, le prix dans leur stratégie globale de communication, alors qu'ils disent ne concourir que pour obtenir une meilleure image. On sait, en effet, qu'ils sont réservés à l'idée que le prix puisse avoir des retombées économiques. C'est sans doute pour cela que le prix est, à leurs yeux, un plus, tout comme une éventuelle médiatisation générée par ce même prix, mais non un projet en soi.

Ces réponses sont très insatisfaisantes car elles montrent non seulement des conflits entre les doxas produites spontanément par chacun des acteurs, ce qui est compréhensible, mais elles montrent surtout des conflits internes au sein des *doxas* des principaux acteurs. Et cela est particulièrement étrange. Les discours ne sont pas cohérents et les discours ne correspondent pas aux actes. Si le prix était recherché pour améliorer au moins une image, tout devrait être fait pour valoriser ensuite cette image. C'est l'inverse qu'on constate. Ce sont ces contradictions qu'il faudra faire parler.

2. Le deuxième paradigme : le prix dans les relations centre-périphérie

Nous avons donc tenté de comprendre ces contradictions. La première tentative eut recours aux travaux d'un spécialiste de la gestion de l'entreprise, Henry Mintzberg.

2.1. MINTZBERG ET LES INCERTITUDES SUR LES FONCTIONS DU PRIX : LA SCIENCE CONTRE LES *DOXAS*

En effet, les très nombreuses contradictions observées ne sont pas inintéressantes. L'une d'elle a attiré très tôt notre attention. Comment comprendre que le chef d'entreprise fasse

parfois des efforts importants et coûteux pour obtenir un prix, qu'il revienne parfois à la charge deux années de suite, qu'il stimule son personnel pour finalement se désintéresser complètement du prix reçu et même devenir très critique à son égard. Pour comprendre ce paradoxe, nous avons, tout d'abord, interrogé les travaux d'Henri Fayol[190]. Il s'agit d'un économiste français et spécialiste de l'économie industrielle. Il a tenté de définir, en 1916, les missions d'un manager. Et il a cru pouvoir le faire au moyen de cinq axes. Ceux-ci ont dominé longtemps l'enseignement de la gestion. On peut les rappeler : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Si ces mots ont le mérite d'être clairs concernant les objectifs d'un manager, ils donnent en réalité peu de précisions sur ce qu'un dirigeant doit faire réellement. Prenons l'exemple d'un manager en train de répondre aux questions d'un organisateur de prix ou en train de recevoir un trophée. Bien évidemment, il n'est pas en train de prévoir, d'organiser, de commander, de coordonner ou de contrôler. Il en est de même lorsque le même dirigeant revient d'une remise de prix et qu'il explique à ses employés ce que l'entreprise vient de vivre à ce moment-là. Le chef d'entreprise contemporain a d'autres fonctions que celles imaginées au début du XXe siècle.

Il a une fonction symbolique ou de représentation liée à l'importance que la communication, interne ou externe, a prise dans l'entreprise. Il y a donc aujourd'hui d'autres dimensions dans le travail du dirigeant qui déterminent la gestion de son temps d'activité comme le remarqua Mintzberg dans son étude menée auprès de managers sur la façon dont ils utilisent leur temps de travail (Mintzberg, 1990 : 24 et *sq.*). Ce théoricien a voulu démentir et « briser les chaînes qui retenaient le lecteur aux quatre termes fondamentaux de Fayol et introduire une vision plus féconde, [...] plus utile, du travail du manager » (*Ibid.*). Le chef d'entreprise doit non seulement savoir et faire. Il doit aussi faire-savoir et contribuer à bâtir une image positive de son entreprise à l'extérieur destinée à ses actionnaires, à ses concurrents, aux institutions publiques, éventuellement aux fonds de pension, à ses clients et au public en général. Ce sont ces autres fonctions qui devraient nous inciter à penser le prix comme étant un

[190] Henri Fayol (1841-1925) fut ingénieur de l'École des Mines de Saint-Étienne. Il a été le premier à entreprendre la rationalisation des fonctions de direction. Il n'a écrit qu'un ouvrage, *L'administration industrielle et générale*, mais c'est un classique de la littérature managériale. Cf. Jean-Louis Peaucelle [et al. : José Antonio Ariza Montes, Bernard Beaudoin (professeur de géologie à l'École des Mines de Paris), Trevor Boyne, etc.], *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion : textes originaux et recherches actuelles*, 2003, Paris, Économica, 316 p.

outil de management, consolidant un travail de rationalisation interne dans l'entreprise, et de médiatisation de l'entreprise.

Sans rentrer dans le détail des observations de Mintzberg, nous pouvons livrer quelques résultats de ses investigations qui contredisent, de manière précise, la conception limitative des fonctions du dirigeant présentée par Fayol. Pour la planification, Mintzberg démontre qu'un manager est soumis à un rythme implacable, que toutes ses activités sont caractérisées par la « brièveté » et qu'elles sont presque exclusivement orientées vers l'action et très peu vers la réflexion. En ce qui concerne l'organisation, l'auteur constate que, outre la réaction aux événements imprévisibles auxquels il faut répondre, le travail de gestionnaire recouvre un certain nombre de tâches répétitives comprenant aussi bien sa participation aux rites internes de l'organisation qu'à des cérémonies, des négociations et à la production de l'information informelle qui rattache l'organisation à son environnement. Pour ce qui est de la coordination, les managers observés par Mintzberg favorisent les moyens de communication verbaux, c'est-à-dire le téléphone et les réunions, sur les écrits. Ce sont là des tendances générales qui sont signalées dans pratiquement toutes les monographies sur le travail des gestionnaires.

Une autre étude de Richard Neustadt peut illustrer ce point de vue. Son étude des habitudes de collecte de l'information chez trois présidents américains de société démontre que « ce n'est pas l'information générale qui permet au président de se faire une opinion : ce ne sont ni les rapports, ni les études, ni les amalgames insipides [...], c'est l'accumulation des détails tangibles et disparates, puis la structuration qu'il en fait dans son esprit, qui illuminent la face cachée des questions soumises à son jugement. Pour réussir dans ce domaine, il doit ratisser aussi largement qu'il le peut tous les éléments et faits, bribes d'opinions et de rumeurs qui sont liés aux intérêts et aux relations qu'il a eus en tant que président. Il doit se faire directeur de son propre système d'information » (Neustadt, 1960 : 153-154, cité par Mintzberg, *Ibid.* : 30).

On peut alors comprendre pourquoi les *managers* s'occupent du prix et ont du mal à déléguer sinon son organisation, du moins leur participation à la cérémonie de remise du prix. Ils chercheraient alors moins à faire connaître leur entreprise, ce qui serait une vue banale, qu'à trouver des micro-informations qui leur seront ensuite nécessaires pour les prises de décision qu'ils devront effectuer. Loin d'être des acteurs passifs qui reçoivent un prix, ils sont en chasse

active de détails qu'ils coordonneront ensuite selon une logique abductive qui n'est ni celles des chercheurs ni celle des scientifiques, logiques qui sont, il faut le préciser, de nature inductive ou déductive. S'ouvre alors une démarche heuristique d'une grande richesse car elle change le sens de la cérémonie du prix. Dans un certain sens, il n'y aurait ni cérémonie ni prix pour celui qui serait essentiellement en quête de données nouvelles.

Pour définir la profession d'un manager de manière plus complète, Mintzberg la décrit en termes de différents « rôles ». Il la définit aussi comme étant des ensembles organisés de comportements identifiés à une fonction. Ainsi, selon les situations, le manager sera amené à être un symbole, un leader ou un agent de liaison. Dans ces rôles interpersonnels, celui du symbole nous intéresse particulièrement car c'est à travers lui que, de par sa position à la tête d'une organisation, le manager est amené, par exemple, à accomplir parfois des tâches de nature « cérémoniale. Le président doit souhaiter la bienvenue à un groupe de personnes en visite dans l'entreprise » (Mintzberg, 1990 : 33). On peut donc aisément l'imaginer recevoir un prix en tant que symbole et responsable du travail accompli par les employés de cette organisation. Au demeurant, les managers observés par Mintzberg consacrent 12 % de leur temps en cérémonies de toutes sortes.

Les autres rôles conférés au manager par Mintzberg sont liés à l'information. À ce sujet, un bon manager ne doit pas tout savoir, mais il doit toujours en savoir plus que n'importe lequel de ses subordonnés. Il est « observateur actif » ou « diffuseur » d'informations aux personnes adéquates. Il est également « porte-parole », et c'est à ce sujet qu'il est notamment le bon interlocuteur des organisateurs de prix. C'est à lui de communiquer les informations demandées, de prononcer un discours lors de l'octroi du prix, de diffuser ensuite l'information auprès de ses employés, des partenaires extérieurs et parfois de répondre aux questions des journalistes.

Enfin Mintzberg attribue au manager des rôles décisionnels. En tant que centre nerveux de l'organisation, il lui revient d'engager celle-ci dans une nouvelle direction d'activités, selon la stratégie qu'il aura déterminée à partir des informations partielles, mais exclusives, qu'il est le seul à détenir, ce qui le situe bien dans son rôle d'entrepreneur. En tant que tel, une recherche de reconnaissance par l'obtention d'un prix peut parfaitement correspondre à un objectif qui ne serait nullement le prix dont le chef d'entreprise peut se moquer éperdument, mais une

amélioration du climat dans l'organisation dont il a la charge. Les dirigeants observés par Mintzberg devaient s'occuper, en moyenne, de près de cinquante projets simultanément. Ces projets concernaient aussi bien de nouveaux produits ou des procédés innovants à mettre en place que des campagnes de relations publiques ou encore de nouvelles acquisitions ou l'intégration d'opérations informatiques devant assurer une meilleure productivité. Un projet supplémentaire comme la recherche d'un prix peut alors parfaitement s'ajouter aux autres, surtout si le coût (gratuit) des retombées médiatiques correspond à celui du budget d'une année complète de relations publiques.

Si on tient compte de ces analyses extrêmement fines, c'est toute la nature du prix qui change, non que le paradigme dyadique soit mis en cause, mais parce qu'on est soudain sensibilisé à l'existence de fonctions autres que celles qui apparaissent dans les doxas des acteurs. Dans le processus d'un prix, on peut aisément observer le manager jouant l'ensemble des rôles relevés par Mintzberg. On le voit décider d'engager son organisation dans un prix, supervisant le dossier de candidature dans le cas des concours après avoir réparti entre les différents services la tâche de remplir les différentes obligations nécessaires, ce qui permet de faire passer sans difficulté ce qui est son véritable but, ses décisions personnelles comme étant des décisions externes ou « rationnelles ». Le prix est alors un leurre instrumentalisé pour attirer l'attention ailleurs. Il est possible ainsi de rendre indiscutables les décisions, puisqu'il y aurait une rationalité supérieure. Pour ces raisons aussi, le manager décidera des informations à divulguer concernant son organisation, il recevra le prix, prononcera un discours, répondra aux questions posées, ou refusera tout cela. Plusieurs responsables dans une entreprise peuvent jouer plusieurs de ces rôles, mais seul le manager peut les maîtriser simultanément et parallèlement comme il peut intervenir dans d'autres projets et stratégies. Et même si, dans le cas du prix de la qualité, chaque service peut apporter sa contribution pour répondre aux questions posées, il appartient au chef d'entreprise de valider, avant le concours, le dossier et de le signer.

Cette première critique nous mena rapidement à une seconde critique bien plus radicale puisqu'elle ne portera plus seulement sur les fonctions assignées au prix dans le cadre d'une relation dyadique. C'est la relation dyadique elle-même qui va être mise en cause dès lors qu'on observe l'existence de ce qui peut apparaître comme un supra-manager, situé au-dessus

du manager, qui « imposerait » l'introduction des normes dans l'entreprise. Cette intuition est venue tardivement dans l'analyse. Elle a modifié complètement la perception du prix.

2.2. LE NOUVEAU MODÈLE DU PRIX COMME MÉDIATION DANS LE PROCÈS DE MONDIALISATION

Dans les analyses précédentes, on a considéré le prix comme une « chose » au sens d'Émile Durkheim (Durkheim, 1967). On a supposé, d'un point de vue ontologique, que le prix existe en soi. On a supposé aussi, selon une perspective que Raymond Boudon a appelée celle de « l'individualisme méthodologique »[191] que les acteurs existaient aussi en soi. Avec ces éléments, nous avons produit un savoir qui est fondé sur l'hypothèse que le prix vise effectivement, comme il le prétend, à trouver le meilleur, celui qui a le mieux réussi à valoriser son entreprise selon les critères des organisateurs. Il cherche ensuite à donner de la publicité à ce candidat valeureux afin de le mettre encore plus en valeur, ce qui peut avoir des effets positifs, sinon sur l'entreprise elle-même, du moins sur son image. Il est évident que ce qui caractérise un tel savoir est son absence totale d'autonomie par rapport aux *doxa*s véhiculées par les acteurs. Certes, celles-ci ne sont pas fidèlement reproduites car il est tenu compte des contradictions qui peuvent exister entre elles. Mais elles ne sont pas remises en cause sur le fond. Tout le monde, même le plus souvent, celui qui refuse d'être candidat, admet qu'il y a une histoire linéaire et qu'il convient de moderniser les entreprises, donc de valoriser celles qui ont entrepris de le faire et qui se placent au-dessus des autres. C'est cette croyance qui rend le système possible et qui fait qu'un jour, les non-candidats pourront devenir candidats. Tous ont le même fond de valeurs religieuses ou culturelles acquis lors de leur socialisation et donc une conception commune du temps. On ne fait alors que reproduire une pensée dominante sans l'interroger sur sa légitimation ou sur ses modes de domination. On est alors dans une position de clerc, c'est-à-dire d'interprétation monopolistique et fidèle de la *doxa*, et non d'intellectuel.

Car, après tout, pourquoi l'organisateur accepte-t-il les normes dont il va ensuite faire, avec plus ou moins de flou, les critères de son prix ? Pourquoi le chef d'entreprise accepte-t-il

---

[191] Boudon Raymond, 1982, *Holisme et individualisme méthodologiques*, *in* Raymond Boudon et François Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie.*

qu'on les introduise dans la structure dont il a la responsabilité alors qu'il est habituellement vigilant face aux autres personnes qui lui offrent des services ? Il est évident qu'il y a des connaissances partagées entre l'organisateur et le candidat, en particulier sur la nécessité d'introduire toujours plus de rationalité dans l'entreprise, de la faire progresser. Tous partagent ce que Max Weber aurait appelé une *Zweckrationalität*, une rationalité par les fins[192]. Mais cette rationalité instrumentale est-elle, elle même rationnelle ? Que signifient ses changements permanents et l'incapacité des organisateurs de préciser des critères et de les faire admettre par tous ? De telles questions sont essentielles.

2.2.1. Une rupture épistémologique : nouveau cadre et nouvelles hypothèses

Tout change dès lors que l'on perçoit le prix dans le cadre de la relation entre centre et périphérie[193]. Car les normes, imposées également par la loi décidée par le pouvoir central, viennent d'ailleurs. Ce n'est pas l'organisateur qui en décide. Il lui arrive même de se les faire imposer par ses partenaires, soucieux eux-mêmes d'apparaître comme « modernes ». Celui qui paraît dominer l'organisation du prix est donc, en réalité, dans une relation de soumission et d'obéissance, ce qui veut dire qu'on ajoute à la perception du prix comme outil de management et de médiatisation une tout autre perception qui en fait un élément du politique si l'on définit ainsi le politique comme l'ensemble des structures ou organisations induites par des relations d'autorité ou d'obéissance établies en vue d'une fin commune, ce qui permet de différencier le politique de la politique qui se rapporte, de son côté, à la conquête et au contrôle du pouvoir. Or, pour fonctionner, le politique doit occulter les conditions mêmes de son existence, afin de rendre possible sans résistance à la fois le désir de dominer, et le désir d'être dominé, (De La Boétie, 1993). Un organisateur qui soulignerait les origines historiques ou géographiques des valeurs qu'il diffuse interdirait soudain qu'on le perçoive comme un réel acteur. Il a donc tout intérêt à se cacher à lui-même les influences complexes qui s'imposent à lui et donc de ne jamais dire pour quelle raison précise il doit changer, par exemple, l'intitulé de son prix. Il doit

---

[192] Cette notion a fait l'objet de nombreux débats. On la trouve dans *Économie et société*, Paris, Pocket Agora, 410 p.

[193] Cette conception fut d'abord celle de Rosa Luxemburg avant de se développer dans les années 1960 puis de se délégitimiser. Elle souligne que c'est le développement des régions centrales (les plus développées) qui produit le sous-développement. Mais les mécanismes perçus ne sont initialement liés qu'aux échanges économiques (dettes, corruption, bourgeoisie comparado, échanges inégaux), ce qui est très loin de décrire la réalité.

opter pour la méconnaissance ou, s'il sait, imposer aux autres une ignorance des rapports de forces qu'il subit. Et c'est cette occultation qui fait que l'obéissance peut devenir disposition acquise, ce qui se nomme légitimation de la relation de domination qui pourra alors s'objectiver sous différentes formes, dont celle du prix.

Mais on constate que cette occultation est remise en cause, parfois par les organisateurs des prix eux-mêmes, souvent déstabilisés par leurs mécènes ou par certains élus qui ont besoin d'une légitimation théorique nouvelle lorsqu'ils parviennent au pouvoir. Leurs organisations ne sont ni stables, ni homogènes, ni permanentes, mais fluctuantes. Si le pouvoir se définit par le fait de disposer de ressources assurées et permanentes dans le cadre d'une institution, les organisateurs qui, pour certains observés en Lorraine, ne savent pas, d'une année à l'autre, s'ils pourront continuer à payer les frais de leur organisation, sont, en réalité, dépourvus de pouvoir. Il n'est plus légitime, dès lors, de les appeler des « acteurs ». Un besoin de réflexion sur les prix est apparu, mais on ne peut pas savoir jusqu'où il ira, ni ce que les acteurs seront prêts à entendre afin de construire éventuellement de nouveaux prix, voire d'arrêter la production des prix. Selon Max Weber, les sciences sociales sont le mode par lequel une société prend conscience d'elle-même et aussi de ses relations avec les autres sociétés (Weber, 1919, rééd. 1963). Il est toujours possible de se limiter au premier point et de ne considérer le prix que localement. On peut aussi s'interroger de manière plus profonde et aborder l'étude dans un cadre global. Or ce changement de regard permet une désoccultation, au moins partielle, des rapports sociaux réels.

Le prix est alors apparu comme étant une longue chaîne de domination n'utilisant jamais la force et non plus seulement comme une relation dyadique. Dans cette chaîne à au moins quatre éléments, le créateur des normes, l'organisateur et ses partenaires, les candidats et le lauréat, les futurs candidats et le grand public, chacun retire plus que les autres en partant du créateur de normes, mais aucun n'est totalement démuni par rapport à ceux qui le dominent. Aucune autorité de ces pouvoirs descendants n'est de type traditionnel. Elle est à la fois « légalo-rationnelle » au sens de Weber (1919, rééd. 1963), et charismatique. Les normes ont effectivement été expérimentées, et, au moins dans certains milieux, elles se sont révélées efficaces. Mais en même temps, elles paraissent rationnelles parce qu'on ne comptabilise jamais les effets pervers qu'elles induisent et qui sont externalisés par rapport à l'entreprise. Il

faut donc les faire admettre comme des évidences, ce qu'elles ne sont justement pas. Et comme il y a des résistances, on va employer des sanctions implicites, négatives (des menaces sur le commerce extérieur), plus rarement positives (les prix).

2.2.2. Nouveaux outils intellectuels et modification du schéma canonique de la communication

On peut alors produire un discours qui ne serait plus « communicologiquement » correct. L'exposé détaillé en a été état dans le dernier chapitre de ce travail à partir de l'hypothèse qu'une communication peut simultanément être méta-communication dès lors qu'on perçoit des méta-émetteurs, au-delà de l'émetteur apparent et des méta-récepteurs au-delà des récepteurs apparents, candidats et lauréat. Il ne s'agit pas de créer un objet nouveau, mais de souligner la complexité de l'objet qui a simultanément deux apparences selon qu'il est envisagé en lui-même ou comme pratique périphérique de la périphérie. Nous avons donc voulu souligner que le paradigme centre/périphérie est tout à fait éclairant pour l'objet « prix ». Car il repose sur l'idée que les conceptions venues du centre pénètrent dans les régions les plus lointaines et sans avoir besoin de violence. Et le prix est à la fois pénétré par ces normes venues d'ailleurs et l'outil de pénétration des mêmes normes. Et c'est le développement du centre qui produit le sous-developpement de la périphérie. Car si on examine la balance des échanges normatifs pensée comme indice de domination, on peut se demander combien de normes produites en Lorraine vont atteindre le marché national puis international. On peut aussitôt se demander si le fait de recevoir des normes préfabriquées n'a pas des effets pervers. Ce qui se modifie n'est pas seulement l'objet perçu dans sa complexité et dans de nouvelles fonctionnalités, c'est la nature même de la mondialisation en cours et de ses mécanismes de diffusion qui apparaît.

Et c'est alors que nous avons esquissé un nouveau schéma canonique de la communication remettant en cause à la fois les notions d'émetteur et de récepteur et plus encore celle d'une communication, qu'elle soit ou non multi médias, car un message passe dans le message, ce qui est différent du double lien de l'école *Palo Alto*. Le double lien touche une seule et même personne qu'il peut laisser perplexe si elle ne méta-communique pas[194] alors qu'ici les cibles sont différentes, l'une déterminée et visible, l'autre diffuse. Le message local

[194] Cela signifie que l'on peut être déstabilisé par quelqu'un qui dit oui tout en faisant le geste non de la tête. On ne peut rétablir du sens qu'en lui demandant pourquoi il agit ainsi et c'est cela méta-communiquer, communiquer sur la communication.

est perceptible, il peut être analysé. En effet, il est, toujours composé de deux éléments, un noyau qui est l'élément stabilisateur de la croyance : « Le progrès est nécessaire ». C'est l'élément générateur des croyances. Ensuite sur ce noyau se greffent ce que Jean-Claude Abric appelait des « scripts » : « Le progrès s'obtient par la recherche de la qualité », « il n'apparaît que si l'on cherche à assurer le développement durable », etc. On peut multiplier les scripts à l'infini. Et lorsque les attentes concernant le noyau central ne seront pas réalisées, il suffit de changer les « scripts » (Arbic, 2003)[195]. Le message de la structure globale, qui porte sur la valeur éminente du centre et sur l'universalité nécessaire de la rationalisation même si elle est allogène, n'est pas explicite, ce qui permet son appropriation inconsciente, et, en retour, cela rend possible le fonctionnement du système. On remarque que le méta-message est lui aussi double : « nous devons tous rechercher le progrès » avec un deuxième noyau qui est ici placé sur le même plan que l'autre noyau central : « Le progrès naît nécessairement dans le centre qui a une valeur éminente et non dans les périphéries ». On voit donc comment, dans les prix, les changements apparents des « scripts » permettent de sauvegarder l'essentiel, la valeur éminente du centre comme seule zone développée, ce qui produit, au passage, le sous-développement de la périphérie. Comme on le souligne souvent, les effets sociaux de l'illusion ne sont nullement illusoires.

On sort alors non seulement des présavoirs de ceux qui sont les acteurs des prix, mais aussi du savoir usuel des théoriciens de la communication en décrivant, à propos des prix, un phénomène nouveau, dans la prolongation des travaux de l'école *Palo Alto*, à la fois analogue et différent du double lien[196]. On a donc eu l'intuition qu'à propos des prix, tous les dicibles n'étaient pas dits puisque nous proposons une autre vision qui, à notre connaissance, n'a pas de

---

[195] Jean-Claude Abric utilise aussi le terme de « schèmes » pour parler de ces éléments variables qui, comme le développement durable, vont être les thèmes provisoirement associés à l'idée centrale de progrès.

[196] Si je dis à un de mes correspondants sur internet qui se plaint de maux généralisés dans la bouche que « la palatite légère cède aux collutoires acidulés », je m'adresse à lui en face-à-face et il peut, faute de répertoire commun, ne pas comprendre ce que je dis à propos des troubles de son palais. Mais le même message peut aussi être compris comme émanant du médecin qui, en 1830 à Paris, a créé ce mot « palatite », que les médecins actuels n'utilisent plus et parmi ceux qui liront le texte de cet échange, c'est-à-dire les membres d'un public diffus, il y en aura qui comprendront que je réactualise une phrase de Robin écrite pour l'édition du *Littré* de 1865. Ils vont alors interpréter la même phrase comme méta-communication entre Robin et eux-mêmes pour produire un sens autre que le sens initial. Une telle étude spatio-temporelle des émetteurs pluraux dans leurs médiations avec des récepteurs eux-mêmes pluraux et peuplant des ensembles spatio-temporels divers est aujourd'hui possible. Ce serait un effet de l'application des réflexions qui apparaissent peu à peu dans le nouveau discours de la méthode que compose actuellement Edgar Morin à la théorie de la communication.

précédent[197]. Il s'agit d'un décryptage possible de rapports sociaux dans le cadre de la mondialisation qui ne supprime nullement les présavoirs qui gardent toute leur valeur dans le cadre où ils ont été formés. C'est là l'apport théorique de ce travail. Des travaux de recherches ultérieurs seraient maintenant utiles pour vérifier la validité du modèle proposé.

[197] L'altermondialisme contemporain n'explore pas réellement cette voie, du moins jusqu'à présent car le regard demeure économiste.

Sources documentaires

1. Éléments bibliographiques

AFNOR, 2001a, *Qualité et système de management*, ISO 9000, Paris, Afnor.

AFNOR, 2001b, *Les outils de la qualité*, Paris, Afnor, 240 p.

AFNOR, 1997, *Les référentiels qualité, La voie de l'excellence*, Paris, Afnor, 254 p.

AFNOR, 1994, *Recueil des normes françaises : gérer et assurer la qualité*, Tome I, 5e éd., Paris, Afnor.

AKOUN André, ANSART Pierre, (sous dir.), 1999, *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Coll. Le Robert, Le Seuil.

AKTOUF Omar, 1992, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Quebec, Presses universitaires du Québec, HEC Presses, 213 p.

AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, HERREROS Gilles, LIVIAN Yves-Frédéric, 1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil.

ARMANGAU Laurence, 2003, « Trop de prix vont-ils tuer les prix ? », CB News, 751 du 16 au 22 juin.

AUBERT Nicole et GAULEJAC Vincent, 1991, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 341 p.

AUSTIN John Langshaw, 1970, *Quand dire, c'est faire*, Paris, Le Seuil.

BAUDRILLARD Jean, 1968, *Le système des objets*, Paris, Gallimard, 1968, 283 p.

BENOIT Luc, 2003, *Signes, symboles et mythes*, Paris, PUF, Coll. QSJ ? 1605, 8e éd., 128 p.

BERGER Peter, LUCKMANN Thomas, 1996, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck.

BOERI Daniel, 2001, *Maîtriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale, les nouvelles normes ISO 9001, version 2000*, Paris, Maxima, 237 p.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L., 1997, *De la justification*, Paris, Gallimard.

BOUDON Raymond, 1982, « Holisme et individualisme méthodologiques », in Raymond Boudon et François Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 651 p.

BOURCIER Claude, PALOBART Yves, 1997, *La reconnaissance, un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, les Editions d'Organisation.

BOURDIEU Pierre, 1982, « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 43, pp. 58-63.

BOURDIEU Pierre, 1982, *Ce que parler veut dire, l'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 248 p.

BOURDIEU Pierre, 1979, *La distinction*, Paris, Minuit.

BOURDIEU Pierre, 2000, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Le Seuil.

BOURG Dominique, 2002, *Quel avenir pour le développement durable ?* Paris, Coll. Les Petites Pommes du Savoir, Éd. le Pommier.

BRÉVOT Jacques, TUVEE Louis, *Le changement dans les organisations,* Paris, PUF, QSJ ? 3114, 127 p.

BROWN Mark Graham, 1996, *Qualité et prix Baldrige, des outils pour progresser*, Paris, Coll. À Savoir, Afnor, 48 p.

CAILLE Alain, 2000, *Anthropologie du don, le Tiers-paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer (Coll. Sociologie économique), 276 p.

CERKEVIC Chantal, 2001, *Piloter la communication qualité*, Paris, Coll. À Savoir, Afnor, 39 p.

CERKEVIC Chantal, 1995, *Les prix qualité*, Paris, Coll. À Savoir, Afnor, 39 p.

CHAUMELY Jean et HUISMAN Denis, *Les relations publiques*, Paris, PUF, QSJ ? 966, 128 p.

CHAUVEAU Alain et ROSE Jean-Jacques, 2003, *L'entreprise responsable*, Paris, Éd. d'Organisation.

CJD, 2004, *Le guide de la performance globale*, Coll. Livres Outils, Éd. d'Organisation, 215 p.

Club de la Presse et de la Communication de Nancy, Meurthe-et-Moselle, 1987, « Soirée des prix 85 », *La lettre du club de la presse*, Nancy, janvier 1986, p. 4-5.

Club de la Presse et de la Communication de Nancy, Meurthe-et-Moselle, 1987, « Soirée des prix du Club de la Presse : toujours plus, toujours mieux », *La lettre du club de la presse*, Nancy, mars 1987, pp. 3-7.

Club de la Presse et de la Communication de Nancy, Meurthe-et-Moselle, 1989, « La soirée des récompenses », *La lettre du club de la presse*, Nancy, avril 1989, pp. 2-7.

Club de la Presse et de la Communication de Nancy, Meurthe-et-Moselle, 1991, « Consécration, un prix pour l'Oscar », *La lettre du club de la presse*, Nancy, avril 1991, p. 2.

Club de la Presse et de la Communication de Nancy, Meurthe-et-Moselle, 1991, *La lettre du club de la presse*, 103, Nancy, octobre 1991, pp. 12-15.

CORIAT Benjamin, 1991, *Penser à l'envers*, Paris, C. Bourgeois.

CORCUFF Philipp, 1995, *Les nouvelles sociologies, constructions de la réalité sociale*, Paris, Nathan, 128 p.

CROZIER Michel et FRIEDBERG E. 1992, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

CROZIER Michel, 1994, *L'entreprise à l'écoute, Apprendre le management post-industriel*, Paris, Points essais, InterÉditions.

CRUSILLEAU Martine, DRAGOMIR Radu, HALAIS Bernard, *Petite histoire de la qualité*, 2e éd., publié par le Secrétariat d'Etat à l'Industrie, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 103 p.

D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT, *La communication interne de l'entreprise*, Paris, Coll. Les Topos, Dunod, 3e éd.

DE FRANCESCHI Marilia, 2002, *Le programme de Management par la Qualité Totale dans le service public brésilien et la "réforme de l'État"*, Thèse en sociologie présentée sous la direction du professeur Bruno Lauthier, Université de Paris 1.

DE LA BOÉTIE Étienne, (1re pub. 1574, rebaptisé Le Contr'Un) 1993, *Discours sur la servitude volontaire*, Paris, Garnier-Flammarion.

DEBRAY Régis, 1991, *Cours de médiologie générale*, Paris, Gallimard, Bibliothèque des Idées, 1991, 395 p.

DECHARNEUX Baudoin, NEFONTAINE Luc, 1998, *Le symbole*, PUF, QSJ ? 3365, 128 p.

DEIRDRE Wilson, SPERBER Dan, 1989, *La pertinence, Communication et cognition*, Paris, Minuit.

DELAPORTE P., FOLLENFANT T., 2002, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, Paris, Le Cherche-Midi.

DELEUZE Gilles et GATTARI Félix, 1980, *Mille plateaux, capitalisme et schizophrénie*, Paris, Minuit.

DELFORCE Bernard, NOYER Jacques., 2001, « Pour une approche interdisciplinaire des phénomènes de médiatisation : constructivisme et discursivité sociale », *Études de communication*, n° 22 : la médiatisation des problèmes publics, Université Charles de Gaulle, Lille 3.

DEMONT L. KEMPF A. RAPIDEL M. SCIBETTA C, 2000, *Communication des entreprises, stratégies et pratiques*, Paris, Nathan.

DEW John E., 2001, « *Learning from Baldrige winners at the University of Alabama* », in *Journal of organizational excellence*, États-Unis, John Willey & Sons, Inc., Vol. 20, Issue 2, Spring 2001, p. 49-56

DOUCET Christian, 2003, Certification, qualité utile, Paris, Insep Consulting.

DUCROT Oswald, 1980a, *Les échelles argumentatives*, Paris, Minuit.

DUCROT Oswald, 1980b, *Les mots du discours*, Paris, Minuit.

DUCROT Oswald, 1980c, *Dire et ne pas dire*, réédité en 1997, Paris, Hermann.

DUCROT Oswald, 1985, *Le dire et le dit*, Paris, Minuit.

DUCROT Oswald, 1979, *Les lois du discours*, Paris, *Langue française*, 42.

DU MOULIN de LABARTHETE A, 2001, *La communication événementielle, réussir conférences, colloques, conventions*, Paris, DEMOS.

DUPRE Julie et MAILLET Jean, 2003, *Gagner un prix, un concours pour valoriser son entreprise*, Paris, Coll. Guid'Utile, Ed. Vuibert.

ECO Umberto, Le message esthétique in *La structure absente, introduction à la recherche sémiotique*, (trad. fr. de *La struttura assente. La ricerca semiotica e il metodo strutturale,* Milan, Bompiani, 1968), Paris, Le Mercure de France, 1972, 447 p.

EFQM, 2000, *European Foundation for Quality Management, The European Quality Award and Prizes,* Brussels.

EFQM, 1999, *Évaluer le niveau de l'excellence*, Bruxelle, EFQM.

EHRENBERG Alain, 1993, « Le nouveau mythe de l'entreprise », in *Sciences Sociales*, 24, Janvier, pp. 21-24.

EHRENBERG Alain, 1991, *Le culte de la performance*, Éd. Calmann-Lévy.

Enjeux, *Le Grand Atlas des entreprises 2004, Les Echos*, Hors Série, novembre 2003.

FERREOL Gilles, 1997, *Vocabulaire de la sociologie,* Paris, QSJ ? 2943, PUF, 2e éd. 128 p.

FREY Pascale, 1996, « Les jurés sous influence », *Lire*, 250, novembre, pp. 12-13.

FLORIS Bernard, 1997, *La communication managériale*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

FOUCAULT Michel, 1966, *Les mots et les choses, Une archéologie des sciences humaines*, Paris, Gallimard, 400 p.

GANDILLOT Thierry, 1993, « Prix littéraires : les cuisiniers de la gloire », *Le Nouvel Observateur,* n° 1515, 18 mars, p. 74-79.

GODARD Olivier, 2003, « Pourquoi seules certaines entreprises se soucient-elles du développement durable ? » *In* Problèmes Economiques, n° 2800, 12 mars.

GODBOUT Jacques T., 2000a, *Le don, la dette et l'identité : homo donator versus homo œconomicus*, Paris, La Découverte, 190 p.

GODBOUT Jacques T., 2000b, *L'Esprit du don* (en coll. avec Alain Caillé), Paris, La Découverte, 357 p.

GODBOUT Jacques T., 1996, *Le langage du don*, Québec, Fides/Musée de la civilisation, 41 p.

GODBOUT Jacques T., 1993, « L'appât du don », *L'Agora*, vol. 1, n° 2, octobre.

GODELIER Maurice, 1996, *L'énigme du don*, Paris, Fayard., 315 p.

GOFFMAN Erving, 1987, *Façons de parler,* trad. de l'anglais par Alain Kihm, Paris, Minuit, 277 p.

GOFFMAN Erving, 1974, *Les rites d'interaction*, Paris, Éd. de Minuit, «Le Sens commun», 230 p.

GRANOVETTER M., 1992, *Problems of explanation in economic sociology* in Nohria & Eccles (eds), *Networks and Organizations,* Harvard Business School Press, Boston, 1992.

GRYSPEERDT Alex, 2000, « *Construire les relations publiques pour les comprendre et les analyser* », in Sciences de la Société n° 50/51, Mai-ooctobre.

GRYSPEERDT Alex, 1996, « La reconnaissance », *Recherches en Communication*, 6, pp. 5-14.

GRICE Paul, 1979, « Logique et conversation », Paris, Communication, 30.

GRICE Paul, 1979, *Studies in the Way of Word*, Cambridge and London, Harvard University Press, p.

GUMPERZ John, 1989, *Engager la conversation, introduction à la linguistique interactionnelle,* Paris, Éd. de Minuit, 143 p.

HAMALIAN Edgard et SÉGOT Jacques, 2001, *La démarche qualité, 15 entreprises témoignent*, Paris, Afnor, s. p.

HART Christopher W. L., BOGAN Christopher E., 1992, *United States*, R. R. Donnely & Sons Company, 277 p.

HART Christopher.W.L., BOGAN Christopher.E., 1992, *The Baldrige : what is it, how it won, how to use it to improve quality in your company ?* New York : McGraw-Hill, 281 pages.

HEGEL G.W.F., *Phénomènologie de l'esprit,* Paris, Gallimard, Folio, 2002, 799 p.

HEINICH Nathalie, 1999, *L'épreuve de la grandeur*, Paris, La Découverte.

HEUDE Rémi-Pierre, 2003, *Guide de la communication pour l'entreprise*, Paris, Éd. Maxima.

HUDIBURG J.J., 1993 : *Le chef d'entreprise et la qualité totale.* Traduit de "Winning with Quality, The Florida Power & Light Story" par Isabelle Meyer, Paris - Dunod, 192 p.

ISO, 2003a, *Comment élabore-t-on une norme ISO ?* Téléchargé du site http://www.iso.ch, le 24 janvier 2003.

ISO, 2003b, *Voyage initiatique et démystificateur dans ISO 9000 et ISO 14000*, Téléchargé du site http://www.iso.ch, le 02 février 2003.

ISO, 2003c, *L'hydre à trois têtes : certification, enregistrement, accréditation*, Téléchargé du site http://www.iso.ch, le 06 mars 2003.

ISO, 2003d, *Il n'y a pas de certificat ISO !* Téléchargé du site http://www.iso.ch, le 10 mai 2003.

JAMBART C., 2001, *L'Assurance Qualité, la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique,* Paris, Economica, Gestion poche, 3e éd, 108 p.

JOHNSTON William M., 1992, *Le culte des commémorations*, Paris, Presses universitaires de France.

JUSE, 1999, *Examination viewpoints for the Deming application Prize*, Tokyo, (mimeo).Consultable sur http://www.juse.or.jp/e-renmei/e-r-13.htm

KLEIN Annabelle, MARION Phillippe, 1996, « Reconnaissance et identité face à l'espace médiatique », *Recherches en Communication*, 6, p. 40-64.

KOURILSKY-BELLIARD Françoise, 1999, *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement,* Paris, Dunod

LAMIZET Bernard, SILEM Ahmed (dir.), 1997, *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication,* Paris, Ellipses.

LAMIZET Bernard, 1996, « le contrat anthropologique. Logique de reconnaissance et logique d'appartenance », *Recherches en Communication*, 6, p. 125-144.

LAROCHE Josepha, 1995, *Les prix Nobel*, Paris, QSJ ? 3070, PUF, 128 p.

LAWLER Edward E., JENKINS G. Douglas, *Strategic Reward systems*, in *Harvard Business Review,* Vol. 71, Chapter 16, New York, pp. 1009-1055.

LECHANTRE Caroline, 2003, « Entreprises et investisseurs tâtonnent sur le développement durable », *in Les Echos*, 19-20 mars, p. 31.

LEGENDRE Pierre, 1996, *La fabrique de l'homme occidental*, Paris, Arte-Editions Mille et une Nuits

LELONG Benoît, MALLARD Alexandre, coord., 2000, *La fabrication des normes*, Réseaux, Paris, Hermès Sciences Publications.

LE MOIGNE Jean-Louis, 1994, *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, QSJ ? 2969, 122 p.

LENDREVIE Jacques, BROCHAND Bernard, 2001, *Le nouveau Publicitor*, Paris, Dalloz, 5e édition.

LEVY-LEBOYER Claude, 1998, *La motivation dans l'entreprise*, Paris, les Éd. d'Organisation.

LORINO Philippe, 1997, *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Éd. de l'Organisation.

MARTIN Marc, 2002, *La presse régionale*, Paris, Fayard, 501 p.

MASLOW Abraham, 1954, *Motivation and personality*, Harper and Row.

MAUSS Marcel, 1991, *Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, in Sociologie et anthropologie*, Paris, Coll. Quadrige, PUF.

MÉNARD Jean-Yves, 1995, *Reconnaissance des acquis et validation des compétences*, Presses universitaires de Rennes.

MERCIER Samuel, 2004, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Coll. Repères, La Découverte, 120 p.

MESCHONNIC Henri, 1970 et 1973, *Pour la poétique, Essai I,* 180 p., *Épistémologie de l'écriture II,* 457 p. et *Une parole d'écriture III*, 342 p., Paris, Gallimard, coll. NRF.

MINTZBERG Henry, 1989, *Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York, Free Press.

MINTZBERG Henry, 2004, *Le Management, Voyage au Centre des Organisations*, Traduit par Jean-Michel BEHAR, Paris, Les Éd. d'Organisation, deuxième édition, 576 p.

MISPELBLOM-BEYER Frederik, 1999, *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques de bonheur*, Paris, Coll. Alternatives Économiques, La Découverte et Syros.

MITONNEAU Henri, 2001, *ISO 9000 version 2000, le management de la qualité au plus proche des entreprises,* Paris, Coll.qualité-références, Dunod, 198 p.

MOLES Abraham, 1986, *Théorie structurale de la communication en société*, Paris, Masson, 294 p.

MOREL Philippe, 2001, *Pratique des relations presse*, Paris, Dunod.

MOREL Philippe, 2000, *La communication d'entreprise*, Paris, Vuibert.

MORIN Jean-Michel, 1999, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, PUF.

MOULLET Luc, 1994, « Césarienne/oscarisation », in *Les Cahiers du Cinéma*, n° 478, 1er avril, p. 38-39.

Mouvement Français pour la Qualité, 2000, *Le facteur humain dans les démarches qualité : application au cas Auto Pratic*, Nanterre, MFQ, p. 22-47.

Mouvement Français pour la Qualité, 1999a, *Évaluer le niveau de l'Excellence*, Nanterre, MFQ, 58 p.

Mouvement Français pour la Qualité, 1999b, *Reconnaissance, récompense*, Paris, Coll. Études et Mémos, MFQ, 24 p.

Mouvement Français pour la Qualité, 1998, Dossier spécial sur le TQM, *in Qualité en Mouvement*, n° 34, Nanterre, MFQ, p. 22-47.

Mouvement Français pour la Qualité, 1997a, *Formations à la qualité*, Nanterre, MFQ.

Mouvement Français pour la Qualité, 1997b, *Organisation et Référentiel*, Nanterre, MFQ.

Mouvement Français pour la Qualité, 1997c, *Prix français de la qualité, organisation et référentiel,* mars, Nanterre, MFQ.

Mouvement Français pour la Qualité, 1996, *Recueil des bonnes pratiques des entreprises lauréates du Prix Français de la Qualité,* MFQ, 106 p.

MUCCHIELLI Alex, 2001, *Les motivations*, Paris, PUF , QSJ ?, 1949, 6e mise à jour, 128 p.

MUCCHIELLI Alex, 1998, *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, 159 p.

NAJIM Annie, HOFMANN Elisabeth, MARIUS-GNANOU Kamala, (dir.), 2003, *Les entreprises face aux enjeux du développement durable,* Paris, Collection Méridiens, Éd. Karthala, 485 p.

NEUSTADT R. E., 1960, *Presidential power*, New York, Willey.

NEVEU Eric, 2001, « L'approche constructiviste des « problèmes publics » un aperçu des travaux anglo-saxon *»s,* in *Etudes de communication*, n° 22 : la médiatisation des problèmes publics, Université Charles de Gaulle, Lille 3, 164 p.

National Institute of Standards and Technology, 2003a, *Baldrige Award Applications Forms*, NIST.

National Institute of Standards and Technology, 2003b, *Baldrige National Quality Program, why apply ?,* NIST.

National Institute of Standards and Technology, 2001, *Dossier 2001 du Trophée Malcolm Baldrige,* USA, NIST.

National Institute of Standards and Technology, 1998, *Malcolm Baldrige National Quality Award, application forms and instructions,* USA, NIST.

NEVES J.S, BEHNAM NAKAI, LEIFELD, 1994, *The evolution of Baldrige Quality Award Progress,* 27 (6), pp. 51-70

NIST, 1992, *Critères 1992 du Trophée Malcolm Baldrige*, NIST, 55 Pages

OLIVESI Stéphane, 2002, *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

PARLIER Michel, 1995, *Compétences, métier, professionnalisation* in *Reconnaissance des acquis et validation des compétences :* symposium international organisé par le LESSOR et le COREF, université Rennes 2 : 11 et 12 décembre 1992, sous la dir. de Jean-Yves Ménard, Rennes, Presses universitaires de Rennes II, 1995, 135 p.

PERETZ Henri, 1998, *Les méthodes en sociologie, l'observation*, Repères, La Découverte, 124 p.

PÉRIGORD Michel, 1987, *Réussir la qualité totale*, Paris, Éditions d'Organisation.

PETERS Thomas. & WATERMANN Robert, 1983, *Le prix de l'Excellence, les secrets des meilleures entreprises,* Paris, InterÉditions.

POPPER Karl, 1981, *La Quête inachevée*, Traduit de l'anglais par Renée BOUVERESSE avec la collaboration de Michelle BOIN-NAUDIN, Avant-propos de Christian SCHMIDT, ed. Calmann-Lévy, 336 p.

RECANATI François, 1980, *Les énoncés performatifs*, Paris, Minuit.

RECANATI François, 1979, *La transparence et l'énonciation*, Paris Le Seuil.

REITEL François, *La Lorraine*, QSJ ? 2033, PUF, 127 p.

RICKARD N.E., PETERSON D.E. et autres auteurs 1992, *Does the Baldrige Award really works ?Debate. Harvard Business Review*, 70 (1) pp. 126-148.

RIFATERRE Mickaël, 1982, L'effet de réel, in *Littérature et réalité*, Paris, Le Seuil, coll. Points, p.

RUDOLF Florence, 1998, *L'environnement, une construction sociale, pratiques et discours sur l'environnement en Allemagne et en France*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg.

SAINSAULIEU Renaud, (dir.), 1990, *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de Sciences Po.

SAINSAULIEU Renaud, 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz.

SEARLE John, 1972, *Les actes de langage*, Paris, Hermann.

SÉGALEN Martine, 1998, *Rites et rituels contemporains*, Nathan, 128 p.

SHIMIZU S., 1995, *The Deming Application Prize Questions and answers* SOCIETAS QUALITTAS, 9 (5).

SPERBER Dan et Deirdre WILSON, *La pertinence, Communication et cognition*, Paris, Éditions de Minuit, 1989, 396 p.

STÉPHANY Didier, 2003, *Développement durable et performance de l'entreprise, Bâtir l'entreprise DD*, Paris, Liaisons, 266 p.

STOETZEL Jean, 1954, *Jeunesse sans chrysanthème ni sabre : Etude sur les attitudes de la jeunesse japonaise d'après guerre*, coll. "Recherches en sciences humaines", 3, Ed. Plon/UNESCO, 340 p.

TIXIER Pierre-Eric, 1986, *Management participatif et syndicalisme,* in Retour sur l'entreprise, *Sociologie du travail*, n° XXVIII, 3, pp. 353-372.

TODOROV Branimir, 1997, *ISO 9000, une force de management*, AFNOR, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 194 p.

TREPOS Jean-Yves, 1992, *Sociologie de la compétence professionnelle*, Nancy, Presses universitaires de Nancy. 224 p.

TREPOS Jean-Yves, 1996, *La sociologie de l'expertise*, Paris, QSJ ? 3493, Presses universitaires de France, 128 p.

TRUXILLO Jean-Paul, CORSO Philippe, (sous la dir. De), 1991, *Dictionnaire de la communication*, Paris, Armand Colin.

VION Robert, 1992, *La communication verbale, analyse des interactions*, Paris, Hachette Supérieur, 302 p.

WALTER Jacques, *Mondes professionnels de la communication et transparence : De la codification à la régulation*, à paraître dans la revue *MEI, Médiation et information. Revue internationale de communication*, 2005

.

WALTER Jacques, 1996, « L'entreprise saisie par le social et l'humanitaire. Contribution à l'étude de la reconnaissance d'un monde professionnel», *Recherches en Communication,* 6, pp. 103-124.

WALTER Jacques, 1995, *Directeur de communication, les avatars d'un modèle professionnel,* Paris, L'Harmattan.

WALTER Jacques, 1992, *La professionnalisation du management de l'information et de la communication en entreprise*, Thèse pour le Doctorat en sociologie.

WATZLAWICK Paul (Dir.), 1988, *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Editions du Seuil, 374 p.

WATZLAWICK Paul, 1980, *Le langage du changement,* Paris, Coll. Points, Ed. Essais, 189 p.

WATZLAWICK Paul, BEAVIN Janet Helmick, JACKSON Don D., 1972, *Une logique de Communication,* Seuil, 280 p.

WEBER Max (1919, éd. de 1963), *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, Collection : Le Monde en 10-18, 186 p.

WESTPHALEN Marie-Hélène, 2001, *Communicator, le guide de la communication d'entreprise,* Paris, Dunod.

WEILL Michel., 2001, *Le management de la Qualité*, Paris, Coll. Repères.

WEINBERG Achille, JOURNET Nicolas, 1996, *Les figures du rite*, in *Sciences Sociales*, 58, février, pp. 18-20.

WISNER J.D, EAKINS S.G 1994 : « *A performanance assessment of the US Baldrige Quality Award Winners* ». *International Journal of Quality and Reliability Manangement*, 11 (2), pp. 8-25

ZARIFIAN Philippe, 1999, « Productivité, logique de service et mutations du travail », *Revue française de gestion*, n° 126, novembre-décembre, p. 106 à 116.

ZARIFIAN Philippe, 1993, *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?* Paris, L'Harmattan.

2. Adresses électroniques de sites consultés :

http://www.nqp.gov : Site du « Baldrige Office »
http://www.asq.gov : Site de « American Society of Quality »
http://www.afnor.fr
http://www.cjds.org
http://www.cjd.net
http://www.developpement-durable.net
http://www.environnement.gouv.fr
http://www.insee.fr
http://www.foiresalon.com
http://www.foiresaloncongres.com.
http://www.exponews.fr
http://www.inpi.fr
http://www.jce-paris.org : Site de la Jeune Chambre Economique de Paris
http://www.lemoisdelaqualite.com
http://www.lorraineentreprendre.com
lorraine@reseau-entreprendre.org .
http://www.unglobalcompact.org
http://www.mfq.asso.fr

3 Dictionnaires

http://elsap1.unicaen.fr : synonymes
http://sun-recomgen.univ-rennes1.fr : langue française

ANNEXES

1. Enquête téléphonique

2. Fiches d'organisateurs de prix en Lorrain

3. Exemple d'une restitution du prix de la qualité en Lorraine : société Malakoff

4. Enquête MFQ

Annexe 1
Enquête téléphonique

L'enquête téléphonique

L'échantillon : 140 entreprises lorraines lauréates.
Les personnes interrogées sont au nombre de 91.
400 appels ont été effectués, à raison de plus de 4 appels par entreprise en moyenne d'une durée allant de 15 et 30 minutes

Les personnes directement concernées par l'obtention d'un prix dans l'entreprise sont :
- Le chef d'entreprise
- Le service communication
- Le service marketing

Chef d'entreprise : 60%

PDG – Directeur -
Président (en cas d'Association)
Gérant

Les autres fonctions : 40%

Responsable ou assistante du service de communication
Responsable du service commercial - marketing
Responsable des ressources humaines
Responsable de qualité
Responsable des achats
Assistante de direction
Administrateur
Chef de projet
Responsable de production

Remarque :
La quasi totalité des personnes interrogées sont des cadres proches de la direction

Les départements concernés

Département	Nombre	Pourcentage
57 La Moselle	33	36,30
54 La Meurthe et Moselle	29	31,90
88 Les Vosges	17	18,70
55 La Meuse	8	8,80
Autres	2	2,20
TOTAL	**89**	**97,80**

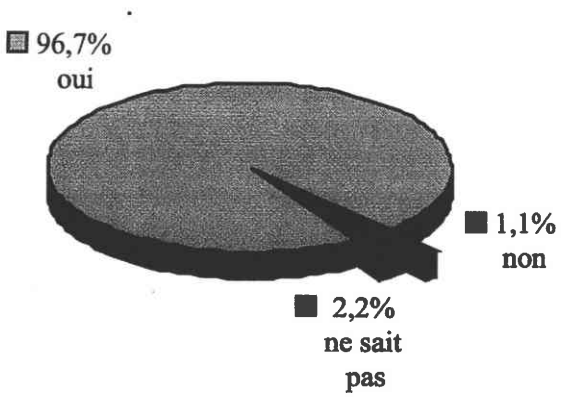
Effectif de l'entreprise

Moins de 500	79%
Moins de 700	5%
De 700 à 1400	1%
De 1400 à 2100	1%
De 2100 à 2800	1%
Plus de 4200	1%

Date de création

- Après 1940 (1997 est le plus souvent cité : 14 observations)
- De 1900 à 1940
- De 1840 à 1900
- Avant 1840

1- Avez-vous déjà reçu un prix ou un trophée ?

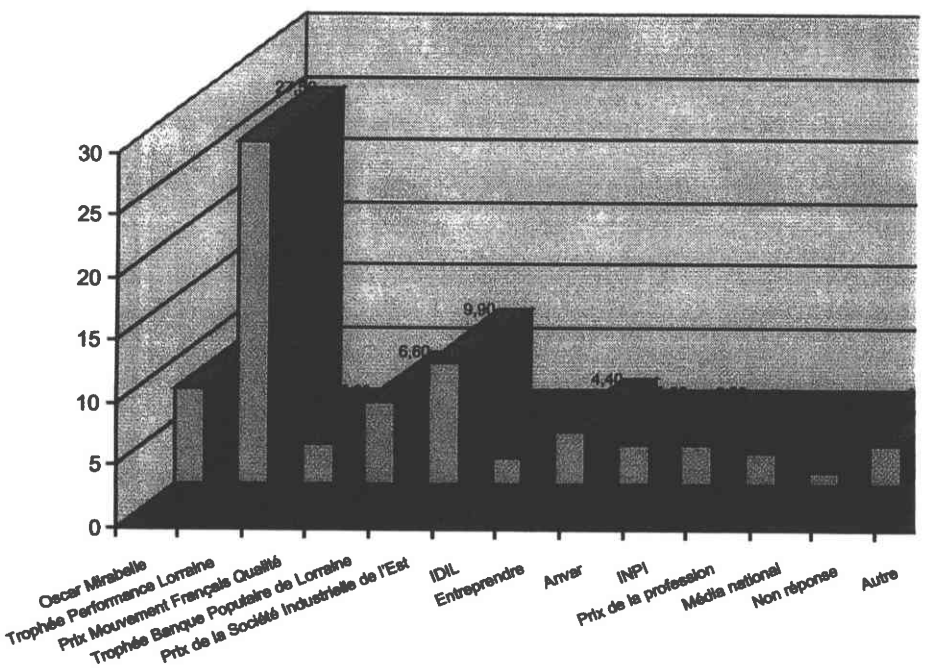


Si oui, à quelle date ?

Année	Effectif	Pourcentage
Après 2000	26	28.60%
De 1998 à 2000	19	20,90%
De 1996 à 1998	13	14,30%
De 1994 à 1996	9	9,90%
De 1992 à 1994	4	4,4
De 1990 à 1992	2	2.20%
Avant 1990	1	1.10%
NSP	17	18.70%
Total	**91**	**100**

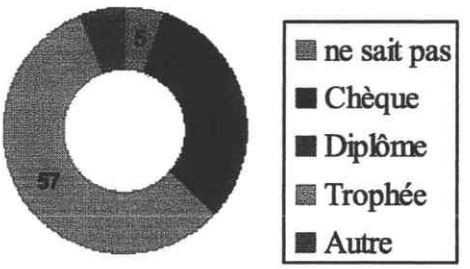
2- De quel prix avez-vous bénéficié ?

Oscar Mirabelle	**7.7%**
Trophée Performance Lorraine	**27.5%**
Prix du Mouvement Français pour la Qualité	**3.3%**
Trophée de la Banque Populaire de Lorraine	**6.6%**
Prix de la Société Industrielle de l'Est	**9.9 %**
IDIL (anciennement MRCE)	**2.2%**
Entreprendre	**4.4%**
Anvar	**3.3%**
INPI	**3.3%**
Prix de la profession	**26.4 %**
Média national	**11%**
Non réponse	**3.3%**
Autre	**48,4%**



3- Quelle a été la nature de ce prix ?

Chèque : 8%
Diplôme : 24 %
Objet d'art, trophée : 57 %
Ne sait pas : 5 %
Autre : 6 %



4- Quelle performance ce prix est venu récompenser dans votre entreprise ?

Innovation	36.3%
Qualité	25.3%
Originalité d'un produit	15.4%
Exportation	12.1%
Performance zéro accidents (sécurité)	6.6%
Croissance de l'activité	5.5%
Efforts concernant l'environnement :	3.3%
Gestion des ressources humaines	2.2%
Création d'emplois	1.1%

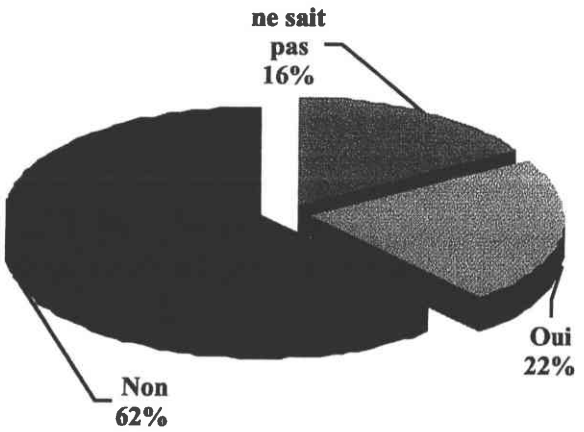
Autres performances citées :

- Réussite professionnelle
- Dynamisme global
- Bonne gestion
- Sécurité sur les chantiers
- Design
- Évolution du chiffre d'affaires
- Concept global d'un magasin
- Bon dossier (création d'entreprise)
- Développement général
- Meilleur accueil téléphonique

5- Aviez vous effectué des démarches ou concouru pour l'obtention de ce prix ?

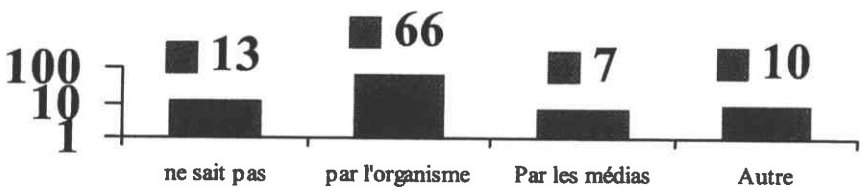
- Oui : 33 (36,3%)
- Non : 48 (52,7%)
- Ne sait pas : 10 (11%)

6- Vous attendiez-vous à l'obtention de ce prix ?



7- Comment avez-vous été informé de cet événement ?

. Par l'organisme
. Par les médias
. Autre



8- Comment l'attribution de ce prix a-t-elle été organisée ? Où s'était effectuée la remise du prix ?

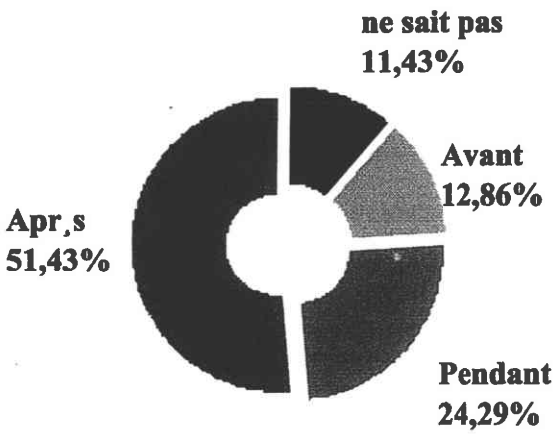
. Dans l'entreprise et c'est l'organisateur qui s'est déplacé 13 %
. Chez l'organisateur et c'est vous qui vous êtes déplacé 11 %
. Dans un autre lieu pour une cérémonie. Lequel ? 64 %

- **Hôtel de région - Palais des congrès -Foire internationale (Metz)**
- **Salons**
  - ⇨ **Procced**
  - ⇨ **Interclimat**
  - ⇨ **Eco-industrie**
  - ⇨ **Salon international de la machine agricole**
- **Ministère de l'Industrie – CCI - Zénith à Nancy - Abbaye des Prémontrés (P-A-M)- Sénat à Paris - Conseil régional - Conseil général des Vosges - Salle Poirel à Nancy - Salon de l'Hôtel de ville de Nancy - Conseil Économique et Social à Paris - Opéra de Nancy - Chambre des Métiers à Paris - Cinéma à Thionville -Grand Hôtel de la Reine à Nancy**

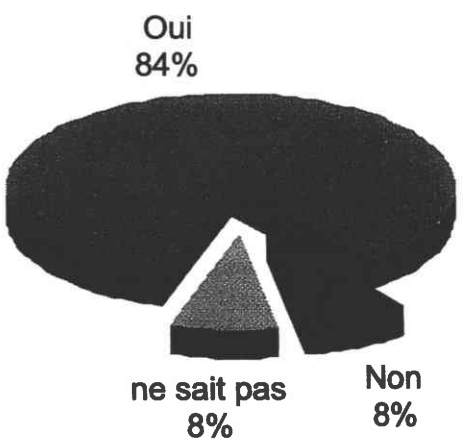
Ne sait pas : 12 %

9- L'événement a-t-il été médiatisé ?

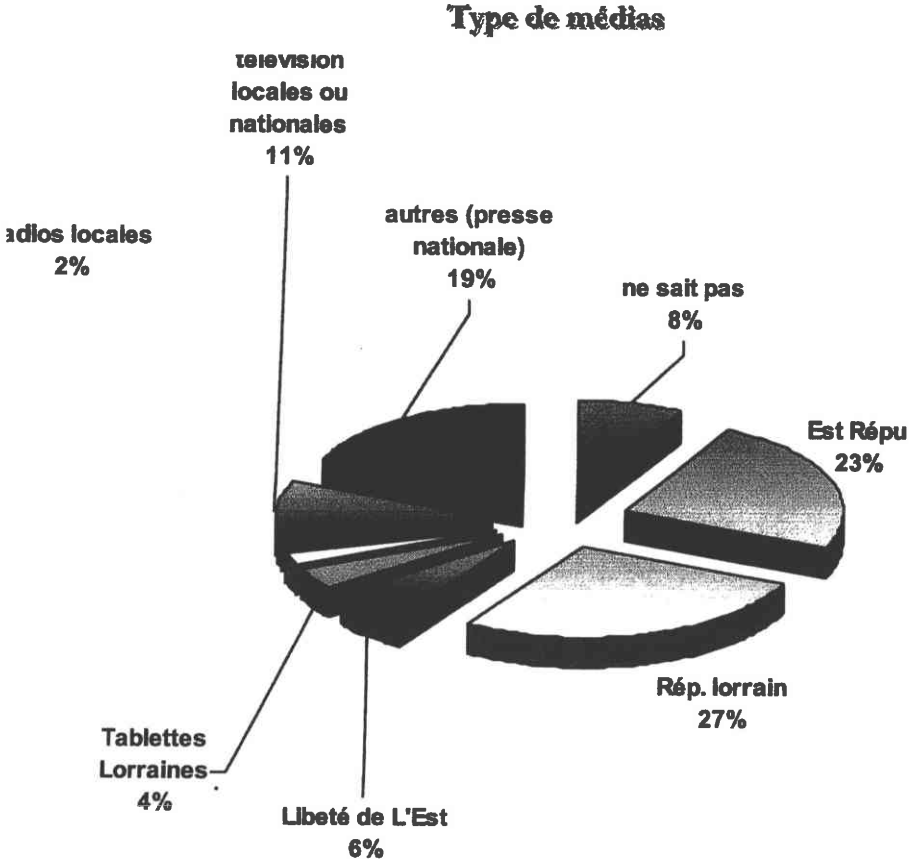
. Avant la remise du prix
. Pendant
. Après
. Non, il n'a pas été médiatisé
Ne sait pas



10- Si oui, Votre entreprise a-t-elle été reflétée par les médias ?



Si oui, lesquels ?

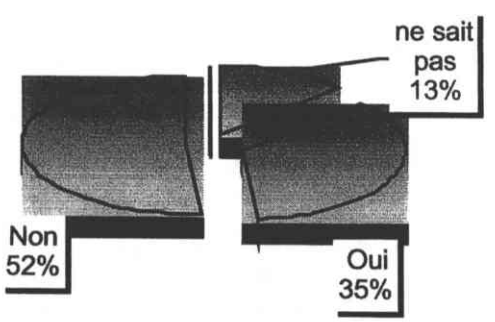


PQR : Est Républicain
. Républicain Lorrain
Liberté de l'Est
Tablettes Lorraines
. Autres
. PQN : lesquels ?
les radios locales
. La télévision locale ou nationale
. Autres supports, préciser

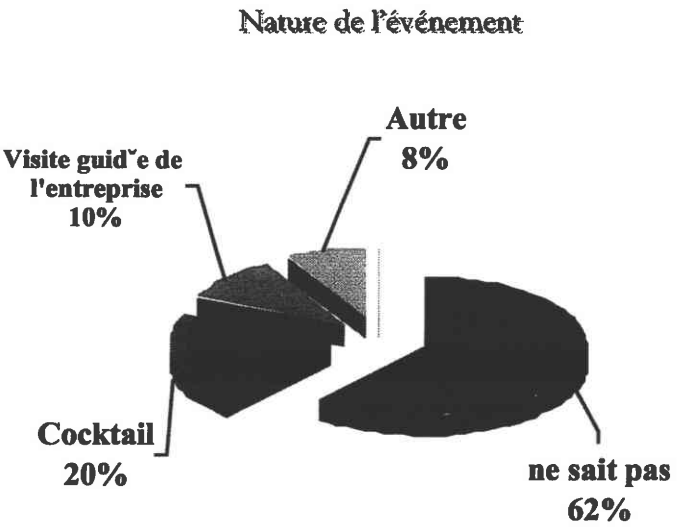
Sinon, en avez-vous profité pour le faire vous-même ?

. Oui . Non

11- Avez-vous organisé une manifestation autour de cet événement ?

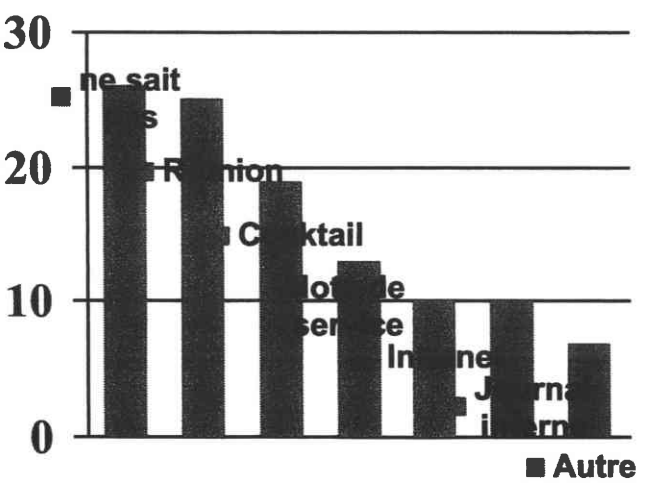


Si oui :

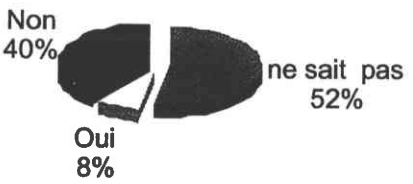


12- En interne, avez-vous annoncé l'événement à votre personnel

Si oui à travers :



13- Avez-vous partagé ce prix avec votre personnel ?

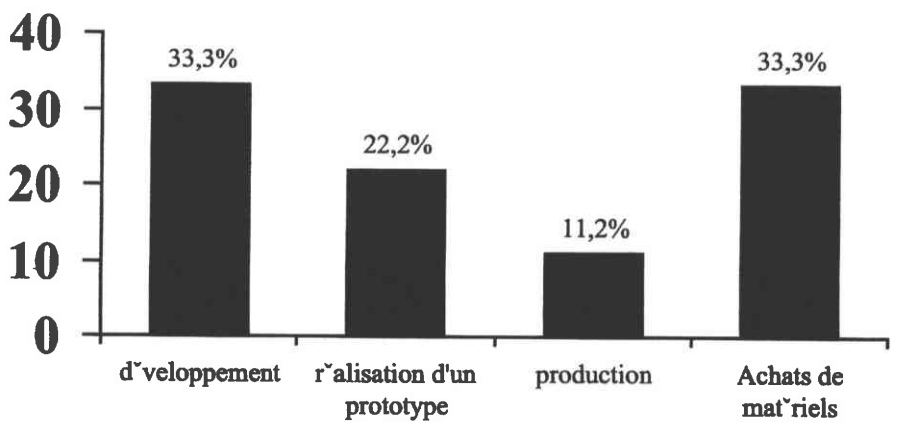


. Par des primes : **1.1%**
. Par l'attribution de congés supplémentaires
. Invitation au restaurant Chèques cadeaux : **1.1%**
. **Pas de partage : 92.3%**
Autres : **5.5%**

L'utilisation du prix

Cas N°1 : le prix est un chèque

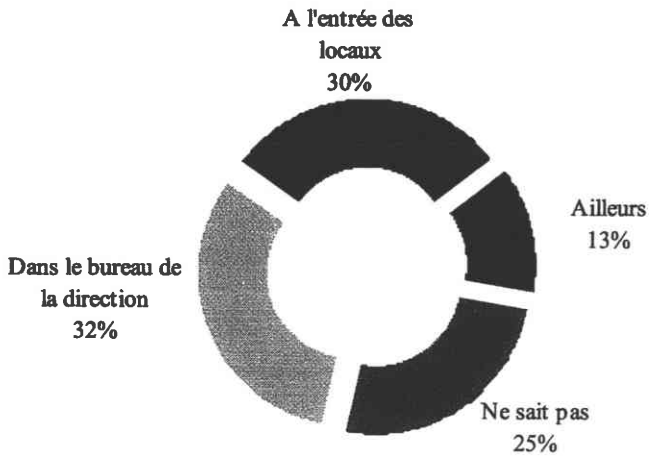
14 - Comment avez-vous utilisé cet argent ?



Cas N°2 : le prix représente un objet physique (trophée et/ou diplôme)

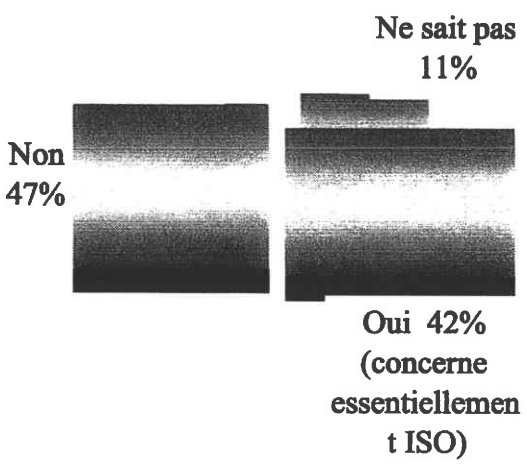
15- Où avez-vous placé cet objet :

. Dans le bureau de la direction
. A l'entrée des locaux
. Ailleurs, merci de préciser

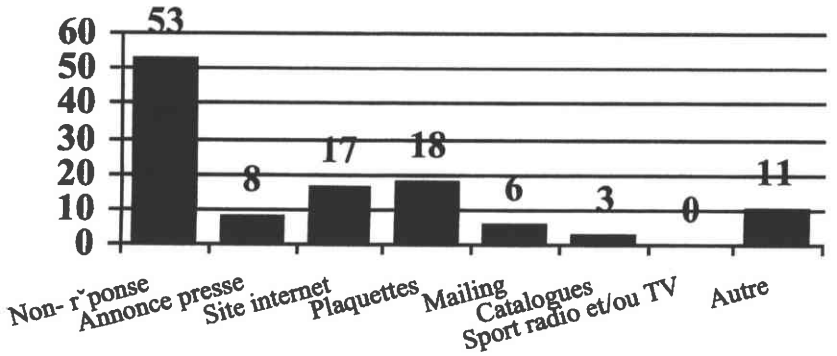


En communication externe

16 - Avez-vous profité de l'obtention de ce prix pour l'utiliser dans des supports de communication externe ?

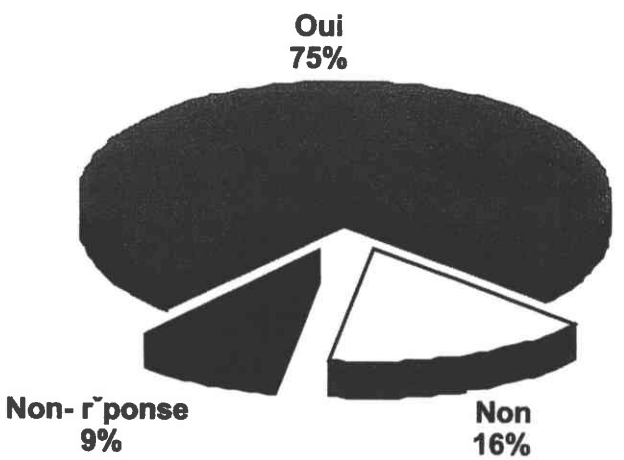


Si oui, quel support a été utilisé ?



Les retombées du prix

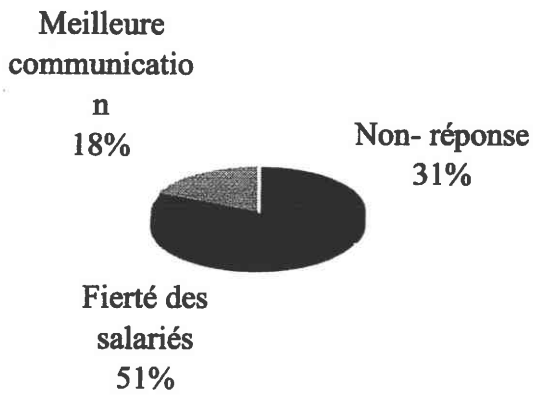
17 - Ce prix vous a-t-il apporté des retombées en interne et en externe ?



Si oui :

En interne :

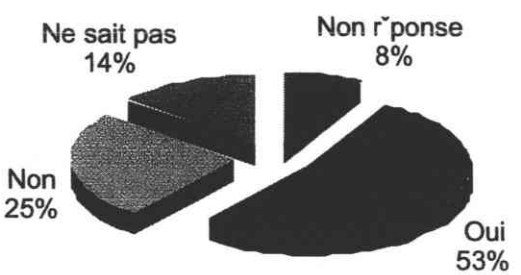
. Fierté des salariés
. Meilleure communication



En externe

De la notoriété : 16%
Des commandes : 4%
Davantage de crédibilité : 12%
Vous a aidé à obtenir des subventions : 3%
Vous a amené a obtenir un autre prix : 3%
Ne sait pas : 14%

18- A votre avis, les prix ont-ils une utilité économique ?



19 - A quoi servent-ils selon vous ?

A être reconnu	29,1 %
A se faire connaître	8,9 %
A stimuler les phases de création	8,9 %
A animer le paysage économique lorrain	7,6 %
A rien :	6,3 %
Pour une bonne image de marque	5,1 %
Pour rassurer le client	5,1 %
Fierté pour l'entreprise	3,8 %
A mettre en valeur l'entreprise lauréate	3,8 %
A justifier les organismes et les politiques	2,5 %
Pour un bon argument en négociation commerciale	1,3 %
Meilleure communication dans l'entreprise	1,3 %
Publicité pour l'entreprise	1,3 %
A générer un climat positif dans l'entreprise	1,3 %
Ne sait pas	29,1 %

« A être reconnu » est le plus cité : 23 observations.

20 - A qui profitent-ils réellement ?

A l'entreprise	27 %
Aux organisateurs	10,8 %
A tout le monde(organisateurs, aux entreprises, aux politiques)	8,1 %
Un peu à l'entreprise et beaucoup aux organismes	5,4 %
A l'entreprise et à la région	4,1 %
A la région (Lorraine)	2,7 %
Ne sait pas	21,6 %
Aux PME	1,4 %
Aux politiques et à l'entreprise	1,4 %
Aux organisateurs, aux sponsors, aux politiques	1,4 %
Pas à l'entreprise	1,4 %

« A l'entreprise » est le plus souvent cité : 20 observations

Annexe 2
Fiches d'organisateurs de prix en Lorrain

Trophées de la Banque Populaire de Lorraine			
Créé en	PÉRIODICITÉ ANNUELLE	Date dossier variable	Jury variable
BPLC		Partenaires, CM et CCI	
Dossiers proposées par les CM , CCI et le réseau BPLC. Analyse des dossiers à le direction du marché des pro puis présentés à un jury départemental auquel participe nos partenaires. Les lauréats départementaux sont ensuite les candidats régionaux. A ce niveau les jury sont faits en collaboration avec les CRM et CRCI			
Prix ouvert aux artisans et commerçants clients ou non de la BPLC			
EN fonction des différentes catégorie, bien sur la santé financière de l' entreprise est un critère incontournable			
Mettre en valeur les artisans et commerçants qui font preuve de dynamisme , d 'innovation, de créativité.			
Dotation: un diplôme un trophée, des parutions presse.			
Remarques complémentaires			

Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes

Créé en	Périodicité	Date dossier	Date Jury
1999	annuelle	dépôt entre janvier et février	mai et juin

Organisateur	Partenaires
Ministère délégué à la recherche	Anvar est gestionnaire

Organisation
un jury régional puis un jury national

Critère de Participation
2 axes projets en "émergence" et projets "création développement". Création d'entreprise de technologies innovantes

Critère de sélection
Innovation - perspectives économiques - qualité des porteurs -propriété industrielle…

Objectif
favoriser l'émergence de jeunes pousses notamment issues des laboratoires de recherche publics

Dotation
30 M€ chaque année

Remarques complémentaires
http://www.recherche.gouv.fr/technologie/concours/lauréats/default.htm

Envirotrophées

Créé en 2002	**Périodicité** Tous les 2 ans A chaque salon des EcoIndustries	**Date dossier** Janvier à avril	**Date jury :** début avril

Organisateur : Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine	**Partenaires :** Le réseau "REEL" : les 4 CCI départementales + l'Ademe + La DRIRE + Le Conseil Régional, CAREL = Agence de l'Eau

Organisation

Envoi de dossiers vierges aux entreprises. Deux types de dossiers :

- **Eco produits** : sortie / fabrication / lancement d'un produit particulièrement "écologique" ou favorable à notre environnement
- **Eco gestion** : gestion exemplaire de l'entreprise, tenant compte des données environnementales (réglementation, sécurité, implication) (du personnel, communication,...), (certification ISO...)

Réunion du Jury 1ère semaine d'avril : décision deux récompensés par prix soit quatre lauréats au total

- 2 lauréats Prix Eco produits
- 2 lauréats Prix Eco gestion

Critère de Participation

Entreprises industrielles ou de service

Critère de sélection

Aspects novateurs - innovants

Exemplarité

Objectif

Valorisation des entreprises

Promouvoir des démarches Environnementales des entreprises en Lorraine

Peut également être un Tremplin pour des trophées d'ordre national (Pollutec, Ademe)

Dotation

Pas de dotation de type financier

Diplôme et objet souvenir gravé

Communication presse (valorisation image)

Remarques complémentaires

Concours Talents

Créé en	Périodicité	Date dossier	Date Jury
1997	Annuel	si dépôt dossier : 30 avril de l'année	juin

Organisateur : ALEXIS - BG de Lorraine	Partenaires

Organisation : un jury de présélection, un jury régional qui auditionne les candidats présélectionnés et une remise de prix

Critère de Participation

- Avoir été accompagné par un organisme d'aide à la création d'entreprise pendant l'étude du projet, avoir créé son entreprise entre le 1er janvier de l'année en cours et le 31 mars de l'année suivante

Critère de sélection

. Le parcours du créateur, la viabilité économique du projet

Objectif : promouvoir et valoriser des initiatives économiques portés par des créateurs d'entreprises

Dotation : 15 000 €

Les partenaires

Conseil Régional de Lorraine
Le Groupe VAUBAN
France Télécom
TOTAL
Société Générale
Crédit Coopératif
Banque SNVB
BDPME
Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité
3iLorraine
F.S.E.
Communauté Urbaine du Grand Nancy
Banque Populaire Lorraine Champagne
Caisse Épargne Lorraine
Fondation MACIF
Banque CIAL
Mission Locale du Nord Mosellan

GRAND PRIX DU CONSEIL GENERAL EN FAVEUR DE L'ARTISANAT

Créé en	Périodicité	Date dossier	Date Jury
1983	annuel	Les dossiers de candidature me sont transmis par la Chambre des Métiers courant juillet ou août	Courant automne

Organisateur	Partenaires
Conseil Général de la Moselle	- Chambre de Métiers - CAPEM (nouvellement dénommé Moselle Développement) - Banque Populaire Lorraine Champagne - Direction Régionale au Commerce et à l'Artisanat

Organisation

La remise officielle des prix aux lauréats a toujours lieu lors de la 1ère Réunion Trimestrielle de l'année suivante (courant février).

Critère de Participation

Le Grand prix du Conseil Général est un concours ouvert aux entreprises ressortissantes de la Chambre de Métiers de la Moselle et répondant aux conditions suivantes :

- Les entreprises devront être immatriculées depuis plus d'un an au répertoire des métiers.

- Les entreprises devront présenter une gestion saine et une situation financière équilibrée.

- Les entreprises n'auront pas été primées par le Conseil Général au cours des quatre années précédentes.

Critère de sélection

Pour être sélectionnées, les entreprises doivent justifier de réalisations ou d'actions significatives dans l'un ou plusieurs des cinq domaines suivants :

- le développement de produits nouveaux,
- l'utilisation de techniques ou de procédés innovants,
- la mise au point, l'homologation et la mise en exploitation de brevets au stade commercial ou pré-commercial,
- l'activité à l'exportation,
- la créativité artistique.

Objectif

Ce concours a pour objet de mettre en valeur l'artisanat mosellan et les performances des entreprises artisanales.

Dotation

Ce prix prend la forme d'un prix de 3 811,23 €, d'un trophée en cristal de Saint-Louis et d'un Diplôme.

Remarques complémentaires

IDIL de 2000 à 2003

Créé en 2000	Périodicité : Annuelle	Date dossier : du 01/06 au 31/10	Date Jury Décembre

Organisateur : IDIL	Partenaires : SNVB, Groupe MALAKOFF, Gaz de France, Est Républicain, CCI54 et la DRDFE

Organisation : Durant les 5 mois, chaque participant devra remplir un dossier de candidature équivalent au dossier ACCRE, puis 3 phases : 1)Le Jury composé de l'ensemble des partenaires étudie les dossiers retournés. 2) Les dossiers présélectionnés seront présentés à l'oral par les candidats créateurs. 3) A L'issue de l'oral, seront élus des lauréats pour chacun des secteurs d'activités et des prix cités.

Critère de Participation : S'adresse exclusivement aux futurs créateurs d'entreprise (D.E., Étudiant, Salarié, ...) qui souhaitent créer en LORRAINE et dans les secteurs d'activités suivants : Artisanat, Agriculture, BTP, Commerce, Industrie, Services

Critère de sélection : viabilité du projet, l'originalité, l'innovation et l'emploi

Objectif : Coup de pouce pour les Futurs Créateurs d'Entreprise

Dotation : 17 575 Euros

Remarques complémentaires : La remise des Prix se déroule en début d'année

LES TROPHEES INPI DE L'INNOVATION

Créées en 1991	**Périodicité** irrégulière (environ tous les 2ans)	**Date dossier**	**Date Jury**

Organisateur: Institut National de la Propriété Industrielle - service communication - 26 bis rue de Saint Petersbourg - 75800 PARIS CEDEX 08	**Partenaires** = AFNOR-ANVAR-ARIST-CRCI DRIRE-DRRT-Conseils régionaux

Organisation : Les partenaires et les délégations effectuent la sélection régionale des candidats. Chaque jury régional décide de l'attribution des trophées régionaux. Il peut décerner jusqu'à 5 trophées par région (2 d'entre eux pouvant être remis à 1 jeune entreprise et à 1 organisme de recherche). Le palmarès des lauréats est annoncé dans chaque région lors d'une manifestation. L'ensemble des lauréats régionaux concourt automatiquement à la finale des trophées. Parmi eux seront désignés les lauréats nationaux. La remise nationale des trophées de l'INPI de l'innovation est organisée à Paris en fin d'année.

Critère de Participation : PME PMI de moins de 1000 salariés - organismes de recherche (depuis 2000) sur la base d'une liste constituée par un jury régional et des candidatures spontanées

Critère de sélection : - intégration judicieuse de la Propriété Industrielle dans les stratégies de R &D - Valorisation des innovations - Les critères de politique de Propriété Industrielle active sont : -le dépôt de titres et leur exploitation - les moyens mis en oeuvre pour assurer la veille technologique et concurrentielle - les investissements en R&D - les actions conduites pour lutter contre la contrefaçon

Objectif : La sensibilisation aux enjeux de la Propriété Industrielle auprès des entreprises et des organismes de recherche français

Dotation : Aucune récompense financière mais de nombreux bénéfices tels que : un signe fort de reconnaissance, une ouverture sur des nouveaux marchés, une image renforcée auprès des acteurs économiques, une fierté interne et une couverture média significative en région.

Remarques complémentaires : Pour l'édition 2002, le jury national était composé des représentants du ministère chargé de l'Industrie, du ministère de la Recherche et de la technologie, de l'INPI, du magazine L'Entreprise, des grandes entreprises déposantes, de la Compagnie nationale des Conseils en Propriété Industrielle, des partenaires de l'innovation et des lauréats nationaux de l'édition précédente des Trophées INPI de l'Innovation.

MRCE de 1995 à 1999

Créé en 1995	Périodicité : Annuelle	Date dossier : du 01/06 au 31/10	Date Jury Décembre

Organisateur : MRCE	Partenaires : SNVB, Groupe MALAKOFF, Gaz de France, Est Républicain

Organisation : Durant les 5 mois, chaque participant devra remplir un dossier de candidature équivalent au dossier ACCRE, puis 3 phases : 1)Le Jury composé de l'ensemble des partenaires étudie les dossiers retournés. 2) Les dossiers présélectionnés seront présentés à l'oral par les candidats créateurs. 3) A L'issue de l'oral, seront élus des lauréats pour chacun des secteurs d'activités et des prix cités.

Critère de Participation : S'adresse exclusivement aux futurs créateurs d'entreprise (D.E., Étudiant, Salarié, ...) qui souhaitent créer en LORRAINE et dans les secteurs d'activités suivants : Artisanat, Agriculture, BTP, Commerce, Industrie, Services

Critère de sélection : viabilité du projet, l'originalité, l'innovation et l'emploi

Objectif : Coup de pouce pour les Futurs Créateurs d'Entreprise

Dotation : 90 000 Frs

Remarques complémentaires : La remise des Prix se déroule en début d'année

Performance Lorraine

Créé en	Périodicité	Date dossier	Date Jury
1999	Trimestriel et Annuel	Selon disponibilité du Jury	Trimestriel

Organisateur	Partenaires
Performance Lorraine	Crédit Agricole - ILP - Conseil Régional - La ville de Nancy - CCI 54 - Conseil Général de Meurthe et Moselle - Conseil Général de Moselle

Organisation

Critère de Participation

Industrie de produits ou services

Critère de sélection

Objectif

Reconnaître et faire connaître les PME - PMI Lorraine présentant toutes les caractéristiques de la réussite et pouvant être présentées comme exemplaires.

Dotation

Une plaque commémorative pour le prix trimestriel et un objet d'art pour le prix annuel.

Remarques complémentaires

L'activité de Performance Lorraine a été mise au sommeil pour cessation de soutien financier de la région, cessation de soutien logistique de l'ILP et défaillance de plusieurs membres

PRIX QUALITÉ LORRAINE			
Créé en	**Périodicité**	**Date dépôt dossier**	**Date jury**
1992	annuelle	début juillet	mi novembre

Organisateur	**Partenaires/Financeurs**
Performance et Progrès en Lorraine	DRIRE Lorraine - Conseil Régional de Lorraine

Organisation	Un comité d'évaluation formé au référentiel et à la méthode de cotation - réunions de consensus de ce comité - restitution des évaluations devant un jury par le chef de projet
Critères de participation	Il est ouvert aux entreprises, établissements, agences commerciales, services publics, collectivités, associations... dénommés, ci-après "entités", implantés en Lorraine, quel que soit leur domaine d'activité. Toute entité appartenant à un groupe doit être autonome managérialement et financièrement.
Critères de sélection	voir le référentiel et la méthode de cotation EMSE
Objectif	Inciter les entités lorraines à utiliser le référentiel comme outil d'amélioration pour découvrir tous les aspects d'une démarche de management et en évaluer la cohérence
	Valoriser et promouvoir les entités lauréates au travers de leurs pratiques exemplaires
Dotation	Un diplôme et un trophée pour les lauréats

Promotech, concours Entreprendre

Créé en 1992	Périodicité annuelle	Date dossier candidature 31 Décembre dossier final 15 Mai	Date Jury mi juin

Organisateur Promotech CEI	Partenaires collectivités lorraines et privés

Organisation
candidature
réunion techniques, dossiers définitif, jury, remise de prix, suivi sur un an

Critère de Participation :étudiants, chercheurs et jeunes diplômés de toute la Lorraine

Critère de sélection tous projets d'activités nouvelles présentés de façon cohérente avec un plan d'affaires ou un plan d'action sur les suites à donner pour aller plus loin.

Objectif : promouvoir l'esprit de projets personnels et de création d'activités nouvelles auprès des étudiants et chercheurs ainsi que des enseignants.

Dotation : 30 000 euros

Remarques complémentaires : comité de suivi composé d'industriels, organismes et Promotech

Société Industrielle de l'Est

Créé en	Périodicité	Date dossier	Date Jury
1961	Annuelle	Variable selon les prix	

Organisateur	Partenaires
S.I.E	CCI, Rectorat, CRAM

Organisation
S.I.E

Critère de Participation
Participation sur proposition de partenaires

Critère de sélection
Liberté absolue des jurys

Objectif
Promotion d'entreprises, de chercheurs et d'enseignements professionnels.

Dotation
Bac Pro : 150 euros
Chercheurs : 3000 euros
Entreprises : Objets d'art

Les Prix
Henri Brun : Sécurité
François Archambault : Qualité
Maurice Grandpierre : Innovation
Prix de l'environnement
Prix de l'exportation

CONCOURS SYNERGIADES

Créé en 2000	Périodicité: annuelle	Date dossier: de septembre à mai	Date Jury: mai juin 2004

Organisateur :CEEI SYNERGIE	Partenaires: Région Lorraine, CIAL, KPMG, Incubateur Lorrain, Groupe Malakoff, ENSAM, ENIM, ESITC, Altiga, ...

Organisation : voir site www.synergie-ceei.com

Critère de Participation: étudiants et chercheurs de Lorraine (niveau bac +2)

Critère de sélection: projet innovant

Objectif: détecter des projets qui pourraient déboucher sur une création d'entreprise potentielle

Dotation: prix en numéraire (de l'ordre de 5000€ X5) +prix en nature (prévisionnel financier, accompagnement...)

Remarques complémentaires

3i Lorraine			
Créé en 2004	**Périodicité : Annuelle**	**Date dossier : du 01/06 au 31/10**	**Date Jury Décembre**
Organisateur : 3i Lorraine		**Partenaires : SNVB, Groupe MALAKOFF, Gaz de France, Est Républicain, CCI54 et la DRDFE**	
Organisation : Durant les 5 mois, chaque participant devra remplir un dossier de candidature équivalent au dossier ACCRE, puis 3 phases : 1)Le Jury composé de l'ensemble des partenaires étudie les dossiers retournés. 2) Les dossiers présélectionnés seront présentés à l'oral par les candidats créateurs. 3) A L'issue de l'oral, seront élus des lauréats pour chacun des secteurs d'activités et des prix cités.			
Critère de Participation : S'adresse exclusivement aux futurs créateurs d'entreprise (D.E., Étudiant, Salarié, ...) qui souhaitent créer en LORRAINE et dans les secteurs d'activités suivants : Artisanat, Agriculture, BTP, Commerce, Industrie, Services			
Critère de sélection : viabilité du projet, l'originalité, l'innovation et l'emploi			
Objectif : Coup de pouce pour les Futurs Créateurs d'Entreprise			
Dotation : 17 800 Euros			
Remarques complémentaires : La remise des Prix se déroule en début d'année			

Annexe 3

Exemple d'une restitution du prix de la qualité en Lorraine : société Malakoff

PRIX QUALITE LORRAINE 2003 ÉVALUATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE Groupe MALAKOFF	Le 24.09.03 Note : /1000

Carte d'identité

ENTITÉ	:	Groupe MALAKOFF – Centre de Gestion de Metz	
Adresse	:	16-18, rue de Queuleu	
Ville	:	Metz	Code Postal : 57074
Téléphone	:	03 87 52 35 35	Fax : 03 87 74 19 27
Effectif	:	171	
Activité	:	Organisme de service assurant la protection sociale complémentaire (prévoyance et retraite)	
Clients	:	Entreprises et salariés des entreprises (ARCELOR, MICHELIN, TOYOTA, PEUGEOT, SOLVAY, BERGER-LEVRAULT,...)	
CA	:	Non communiqué (groupe paritaire sans but lucratif)	
Certifié	:	ISO 9001 V2000	

Nom des évaluateurs

Hervé Crombez

Sylvie George – Régis Chancel – Claude Michel – Maria Guichard – Alexandre Hussard

Informations complémentaires

Groupe MALAKOFF fondé à la fin du 19 ème siècle

Centre de Gestion de Metz créé en 1976 :

- gestion des entreprises (cotisations retraite et prévoyance)
- calcul et mise en paiement (retraites, remboursement frais de santé et prestations)

Chef d'établissement de Metz : M. Mangin

Cadre réservé au Jury

PRIX QUALITE LORRAINE 2003 ÉVALUATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE Groupe MALAKOFF	Le 24.09.03 Note : /1000

1 **Engagement de la Direction**	**Principaux Points forts** ▪ Démarche qualité du groupe MALAKOFF engagée depuis 1994 ▪ Utilisation du référentiel PFQ avec l'encadrement depuis 2000 ▪ Elaboration du contrat du Centre de Gestion de Metz avec engagements vis à vis des clients ▪ Deux certificats ISO 9001 V2000 couvrant les domaines « Frais de santé » en 2001 et « Prévoyance » en 2002 ▪ Participation du Chef d'établissement aux comités mensuels qualité ▪ ***Rencontres annuelles du personnel avec le Chef d'établissement lors de petits déjeuners*** ▪ Participation de l'encadrement aux formations collectives avec les collaborateurs
	Principaux Points à améliorer ▪ Développer la reconnaissance de la Direction envers le personnel, afin de mieux valoriser les succès liés à la démarche qualité ▪ Fournir des éléments factuels probants concernant les actions de la Direction vers les fournisseurs

2 **Stratégie et objectifs qualité**	**Principaux Points forts** ▪ Politique qualité déclinée lors de réunions annuelles (direction), comités mensuels (direction et maîtrise) et réunions mensuelles (direction, maîtrise et personnel) ▪ Tableau de bord, avec indicateurs chiffrés, commenté lors du comité mensuel ▪ Réunion annuelle de l'encadrement : bilan de l'année (n - 1) – objectifs de l'année n – plans d'actions – synthèse des réclamations clients ▪ Entretien annuel de chaque collaborateur avec son supérieur hiérarchique
	Principaux Points à améliorer ▪ Développer la prise en compte des attentes clients ▪ Décrire la manière de remettre en cause la pertinence d'un objectif lors d'un comité mensuel

3 Management du personnel

Principaux Points forts

- Information du personnel sous forme orale (réunions d'équipes mensuelles, rencontre annuelle avec le Chef d'établissement lors du petit déjeuner) et écrite (revue interne semestrielle)
- Mesure annuelle de l'efficacité de la communication lors de l'entretien avec le supérieur hiérarchique et du petit déjeuner avec le Chef d'établissement
- Plan de formation annuel
- Encouragement financier suite à l'atteinte des objectifs assignés annuellement

Principaux Points à améliorer

- Développer les moyens mis en œuvre par le personnel pour développer ses propres actions
- Fournir des informations concernant les suggestions : dépose, sélection et récompense
- Indiquer des éléments factuels probants concernant la mise en œuvre d'une suggestion retenue localement

4 Management des ressources

Principaux Points forts

- Description du processus budgétaire d'investissement
- Budget (investissement et fonctionnement) prévu annuellement avec une révision en mi-année et un suivi mensuel
- Documentation disponible auprès de chaque collaborateur
- Information économique et sociale disponible auprès de l'encadrement
- Existence de contrats locaux et nationaux avec les principaux fournisseurs

Principaux Points à améliorer

- Développer le lien entre budget et stratégie
- Fournir des explications convaincantes concernant les décisions d'investissement
- Indiquer des éléments factuels montrant la cohérence entre les actions qualité menées et les spécifités décrites dans les contrats avec les partenaires
- Définir les critères de choix des fournisseurs

	PRIX QUALITE LORRAINE 2003 ÉVALUATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE Groupe MALAKOFF	Le 24.09.03 Note : /1000

5 **Processus**	**Principaux Points forts** ▪ Grands processus du groupe MALAKOFF décentralisés à Metz et maîtrisés par des indicateurs mensuels de production par service ▪ Identification précise des clients avec indication des principaux besoins ▪ Contacts réguliers avec les partenaires sociaux ▪ ***Permanences assurées dans les principales sociétés clientes*** ▪ Partenariat avec un concurrent pour améliorer les délais de remboursement ▪ Analyse en réunion d'encadrement des demandes exprimées par les clients par rapport à la concurrence ▪ Plans d'actions définis annuellement et adaptés mensuellement
	Principaux Points à améliorer ▪ Développer la présentation des processus, en indiquant les principales données d'entrée/sorties, les indicateurs de pilotage et les responsables de processus ▪ Identifier l'ensemble des processus internes, en particulier les ressources humaines ▪ Fournir des informations concernant la concurrence ▪ Favoriser la dépose de suggestions ▪ Indiquer les actions mises en œuvre localement suite à la dérive d'un indicateur ▪ Expliquer les méthodes utilisées pour résoudre des problèmes récurrents ▪ Apporter des informations concernant le pilotage des actions correctives/préventives

PRIX QUALITE LORRAINE 2003 ÉVALUATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE Groupe MALAKOFF	Le 24.09.03 Note : /1000

6 Satisfaction de la clientèle

Principaux Points forts

- Enquête de satisfaction globale menée en 2000 auprès de l'ensemble des clients, enrichie par des enquêtes ponctuelles en 2001/2002/2003
- Plan d'action pour traiter les critères les plus faibles
- Indicateur de suivi des insatisfactions clients

Principaux Points à améliorer

- Effectuer un nouveau sondage global auprès des clients pour mesurer la qualité des actions mises en œuvre et identifier de nouvelles actions
- Assurer une comparaison des résultats du sondage avec d'autres centres de gestion du Groupe MALAKOFF
- Identifier des objectifs chiffrés pour le sondage auprès des clients (nombre de réponses attendues, taux de satisfaction par critère, ...)
- Fournir des commentaires concernant la progression des visiteurs accueillis
- Communiquer des éléments chiffrés concernant les contacts téléphoniques

7 Satisfaction du personnel

Principaux Points forts

- Enquête de satisfaction menée en avril 2003
- Entretien annuel de chaque collaborateur avec son supérieur hiérarchique
- Mesure du taux d'absentéisme sur 3 ans avec une comparaison en Moselle en 2001

Principaux Points à améliorer

- Fournir des éléments chiffrés avec objectif, comparaison (groupe MALAKOFF et concurrence) et commentaires pour la participation du personnel aux manifestations/activités proposées par le comité d'établissement, le nombre de suggestions déposées, la participation à des groupes de travail, ...
- Apporter des commentaires sur l'enquête de satisfaction 2003
- Effectuer un historique des enquêtes de satisfaction antérieures

PRIX QUALITE LORRAINE 2003 ÉVALUATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE Groupe MALAKOFF	Le 24.09.03 Note : /1000

8 **Intégration à la vie de la collectivité**	**Principaux Points forts** ▪ Démarche environnementale existante ▪ Accueil de stagiaires et de handicapés en stage d'insertion ▪ Participation à PPL du Chef d'établissement et du Coordinateur Service Client ▪ Embauche soutenue de CDI depuis 3 ans
	Principaux Points à améliorer ▪ Fournir des chiffres avec des objectifs, des comparaisons (groupe MALAKOFF et concurrence) sur plusieurs années et des commentaires pour la démarche environnementale, l'accueil de stagiaires, …

9 **Résultats Opérationnels**	**Principaux Points forts** ▪ Indicateurs de fonctionnement et de service communiqués en annexe
	Principaux Points à améliorer ▪ Effectuer une synthèse des principaux indicateurs identifiés en annexe, avec des commentaires pertinents, permettant de disposer d'une meilleure vision sur la performance globale du Centre de Gestion de Metz ▪ Fournir des éléments chiffrés avec objectif, comparaison (groupe MALAKOFF et concurrence) et commentaires concernant les parts de marché, les investissements, le budget de fonctionnement, … ▪ Mesurer l'impact de la démarche qualité sur l'obtention des résultats

Synthèse de l'évaluation

Un dossier structuré où la Direction marque son engagement et impulse une dynamique.

Les critères facteurs (1 à 5) sont traités conformément au référentiel, malgré quelques manques de réponses au « Comment ».

Dans les critères résultats (6 à 9), trop peu d'éléments chiffrés significatifs et probants sont fournis avec des commentaires appropriés.

PRIX QUALITE LORRAINE 2003 ÉVALUATION DU DOSSIER DE CANDIDATURE Groupe MALAKOFF	Le 24.09.03 Note : **/1000**

Interprétation de la note

- [redacted]

  Début d'une approche intégrée de la Qualité. La mise en œuvre commence et la culture apparaît. Des résultats sont visibles, mais sans relation de cause à effet avec les démarches engagées.

- 376 à 500

  La pratique de la Qualité devient visible. Bonne intégration. Nombreux débuts de mise en œuvre de la démarche Qualité. La Qualité est connue par tous, sous l'impulsion de la direction. Les résultats et les tendances clairs, avec une forte relation de cause à effet.

Annexe 4
Enquête MFQ

La démarche de participation au Prix Français de la Qualité

Questionnaire

ETUDE SUR LA DEMARCHE DE PARTICIPATION AU PRIX FRANÇAIS DE LA QUALITE (PFQ)

Nom de l'entreprise : **Année de participation au PFQ :**

Activité :

Nom du contact : **Fonction :**

1/ Qui a été l'initiateur (fonction) du projet de participation au Prix régional puis national ?

2/ Quelles étaient vos attentes en vous présentant au Prix régional, puis national ?

3/ Quel a été votre parcours depuis l'idée de participer au Prix régional pour la première fois et la dernière présentation au Prix national ?

4/ Quelles étaient les difficultés majeures rencontrées lors de la démarche :

5/ Comment avez-vous su que vous étiez prêt à concourir lors de votre première participation au Prix régional ? Et lors de la dernière participation au prix national (audit, appel à un consultant, etc.) ?

6/ Qu'est ce qui a été mis en place spécifiquement pour mener à bien le projet de participation au PFQ (groupe de travail, etc.) ?

7/ Quelles sont les actions d'amélioration mises en oeuvre dans le cadre du projet de participation au Prix régional ou national :

- Avant de pouvoir concourir ?

- Suite à la connaissance du référentiel ?

- Suite au retour de l'évaluation ?

8/ Est ce que l'obtention du prix au niveau régional et la participation au niveau national a répondu à vos attentes ?

☐ Oui pourquoi ?

☐ Non pourquoi ?

9/ Au delà des actions d'amélioration, quels sont les progrès réalisés depuis la dernière participation au PFQ ?

10/ Que suggériez-vous pour l'amélioration du Prix Français de la Qualité :

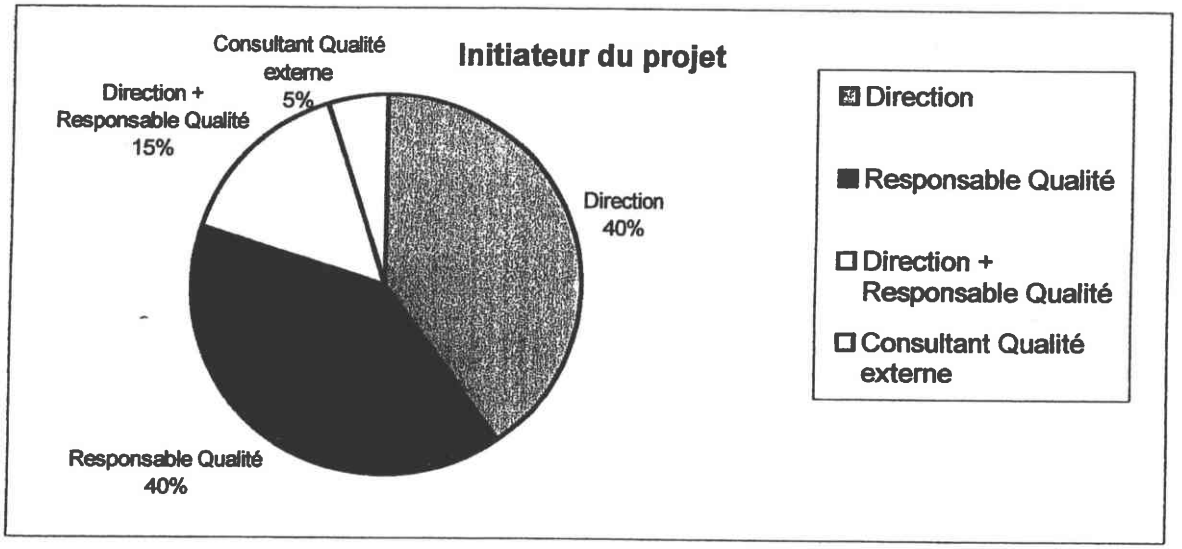
- au niveau de l'organisation ?

- au niveau du nouveau référentiel (version 2001) si vous en avez pris connaissance ?

Analyse des résultats

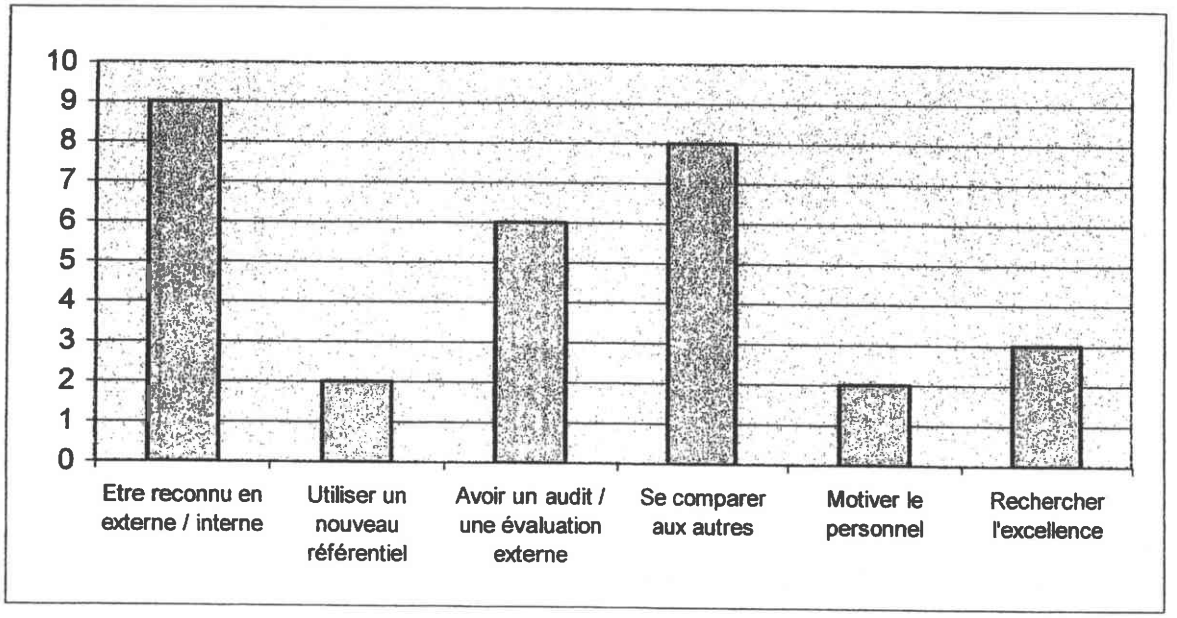
1/ Qui a été l'initiateur (fonction) du projet de participation au Prix régional puis national ?

Direction	8
Responsable Qualité	8
Direction + Responsable Qualité	3
Consultant Qualité externe	1



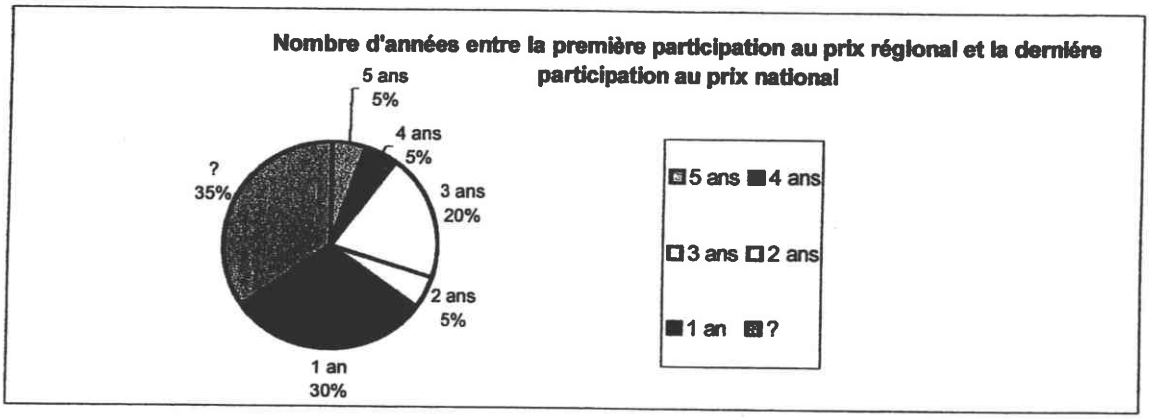
2/ Quelles étaient vos attentes en vous présentant au Prix régional, puis national ?

Etre reconnu en externe / interne	9
Utiliser un nouveau référentiel	2
Avoir un audit / une évaluation externe	6
Se comparer aux autres	8
Motiver le personnel	2
Rechercher l'excellence	3



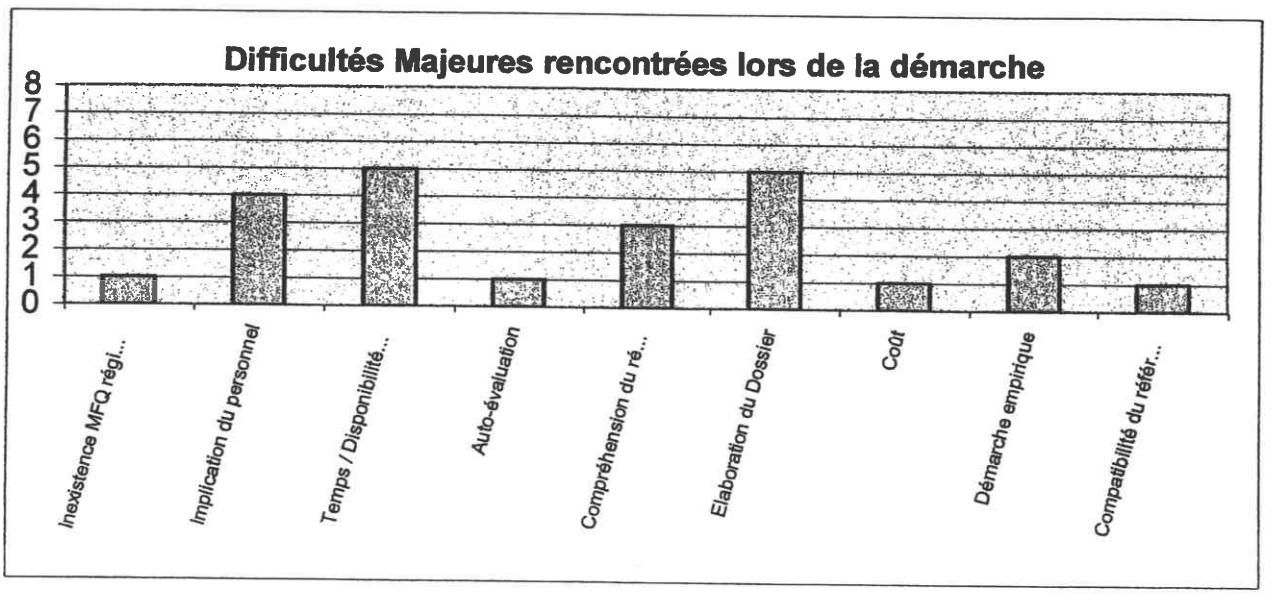
3/ Quel a été votre parcours depuis l'idée de participer au Prix régional pour la première fois et la dernière présentation au Prix national ? (*)

5 ans	1
4 ans	1
3 ans	4
2 ans	1
1 an	6
?	7



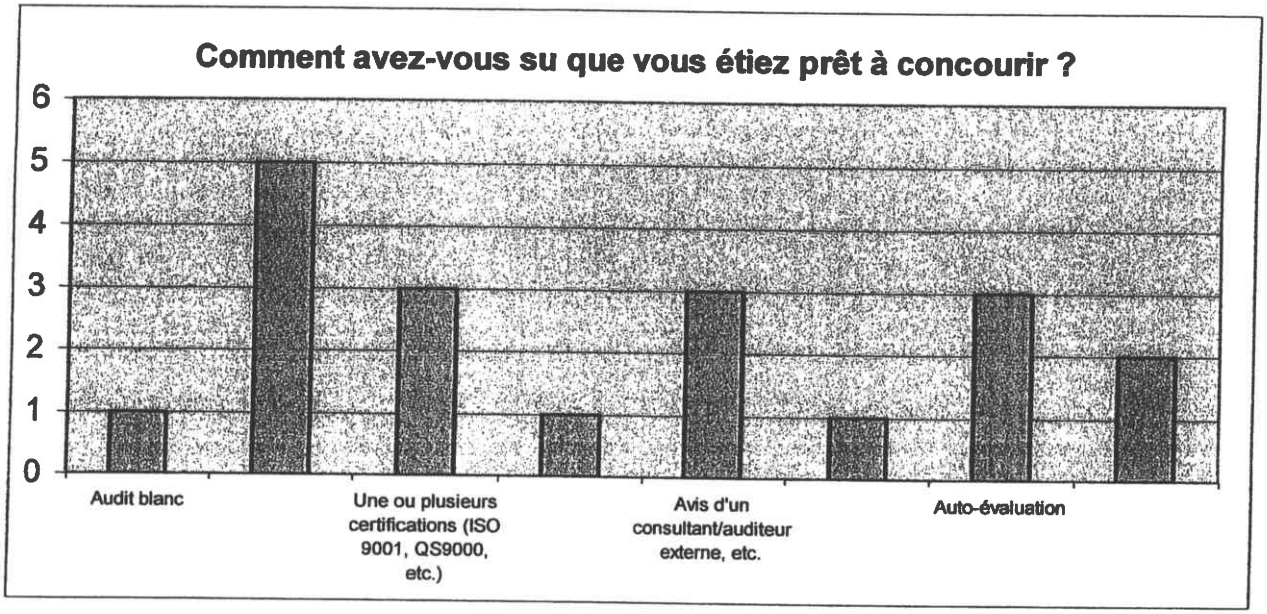
4/ Quelles étaient les difficultés majeures rencontrées lors de la démarche ?

Inexistence MFQ régional	1
Implication du personnel	4
Temps / Disponibilité personnel	5
Auto-évaluation	1
Compréhension du référentiel	3
Elaboration du Dossier	5
Coût	1
Démarche empirique	2
Compatibilité du référentiel	1



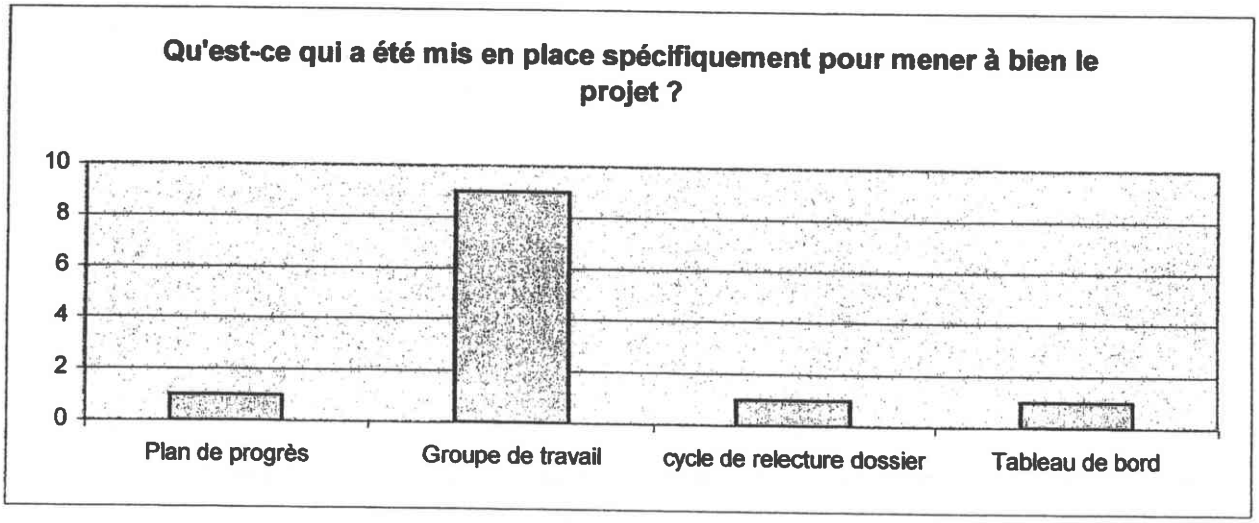
5/ Comment avez-vous su que vous étiez prêt à concourir lors de votre première participation au Prix régional ? Et lors de la dernière participation au prix national (audit, appel à un consultant, etc.) ?

Audit blanc	1
Analyse du référentiel	5
Une ou plusieurs certifications (ISO 9001, QS9000, etc.)	3
Expérience du personnel	1
Avis d'un consultant/auditeur externe, etc.	3
Benchmarking	1
Auto-évaluation	3
Sans se poser la question "sommes-nous prêts ?"	2



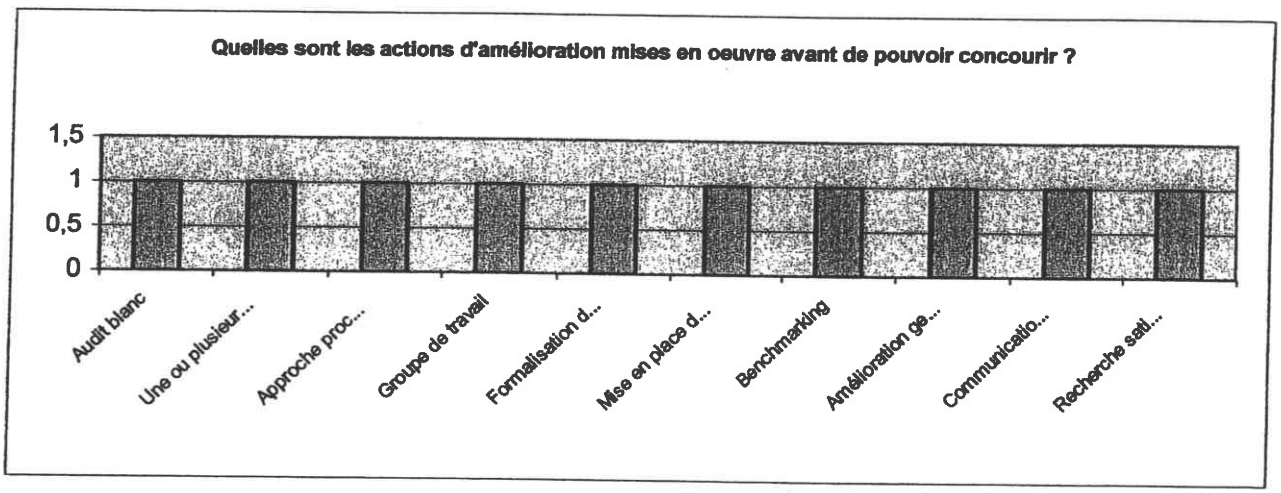
6/ Qu'est ce qui a été mis en place spécifiquement pour mener à bien le projet de participation au PFQ (groupe de travail, etc.) ?

Plan de progrès	1
Groupe de travail	9
cycle de relecture dossier	1
Tableau de bord	1



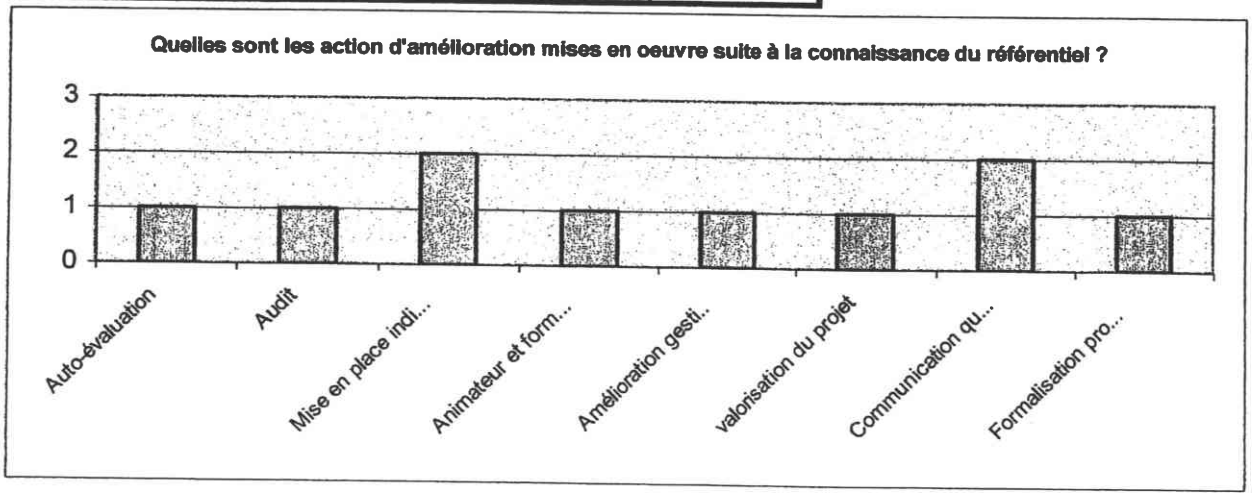
7/a) Quelles sont les actions d'amélioration mises en oeuvre dans le cadre du projet de participation au Prix régional ou national : avant de pouvoir concourir ?

Audit blanc	1
Une ou plusieurs certifications	1
Approche processus	1
Groupe de travail	1
Formalisation de la méthode de travail	1
Mise en place d'outils qualité (5S, etc,)	1
Benchmarking	1
Amélioration gestion du personnel	1
Communication qualité	1
Recherche satisfaction du client interne et externe	1



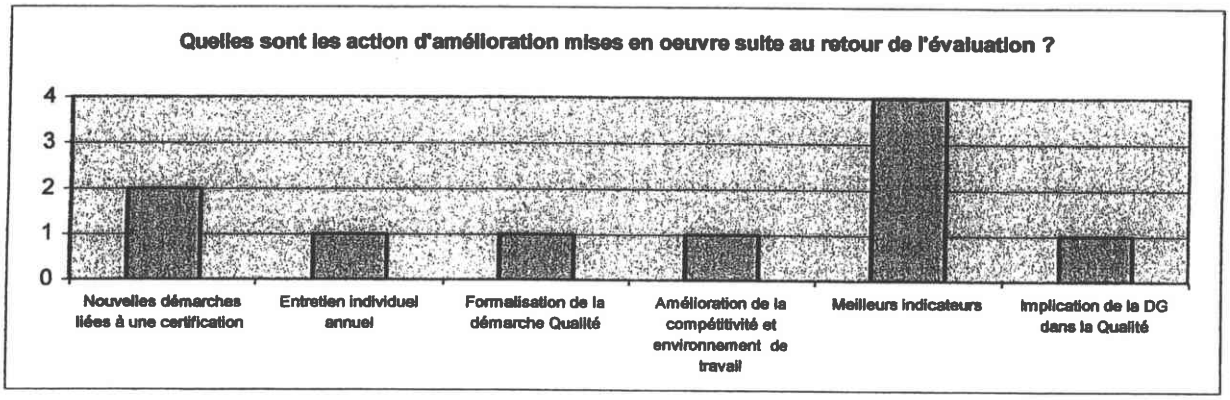
7/b) Quelles sont les actions d'amélioration mises en oeuvre dans le cadre du projet de participation au Prix régional ou national : suite à la connaissance du référentiel ?

Auto-évaluation	1
Audit	1
Mise en place indicateur	2
Animateur et formateur à temps plein	1
Amélioration gestion du personnel	1
valorisation du projet	1
Communication qualité	2
Formalisation processus client	1



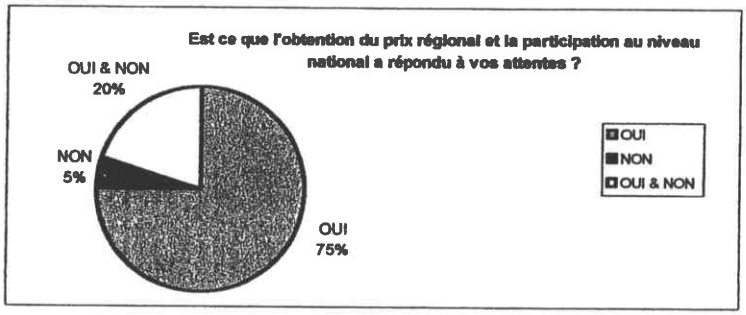
7/c) Quelles sont les actions d'amélioration mises en oeuvre dans le cadre du projet de participation au Prix régional ou national : suite au retour de l'évaluation ?

Nouvelles démarches liées à une certification	2
Entretien individuel annuel	1
Formalisation de la démarche Qualité	1
Amélioration de la compétitivité et environnement de travail	1
Meilleurs indicateurs	4
Implication de la DG dans la Qualité	1



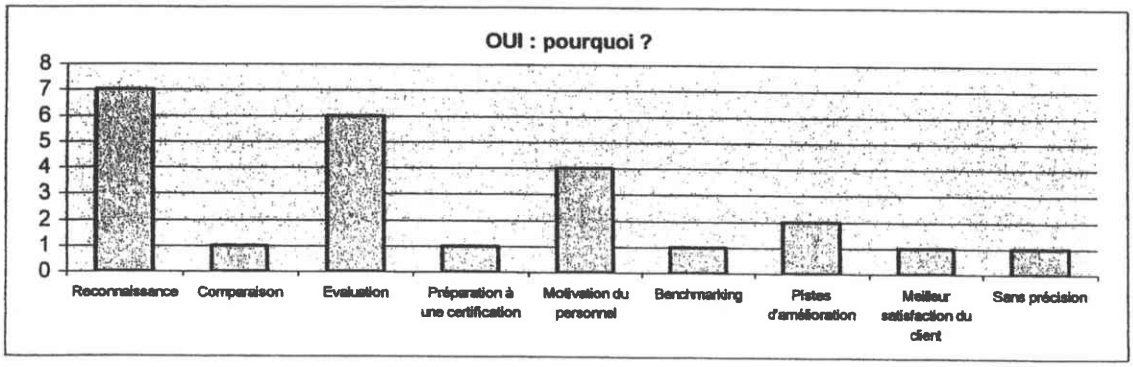
8/ Est ce que l'obtention du prix au niveau régional et la participation au niveau national a répondu à vos attentes ?

OUI	15
NON	1
OUI & NON	4



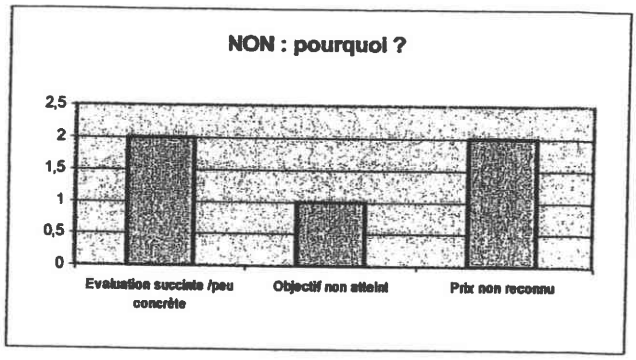
Oui pourquoi ?

Reconnaissance	7
Comparaison	1
Evaluation	6
Préparation à une certification	1
Motivation du personnel	4
Benchmarking	1
Pistes d'amélioration	2
Meilleur satisfaction du client	1
Sans précision	1



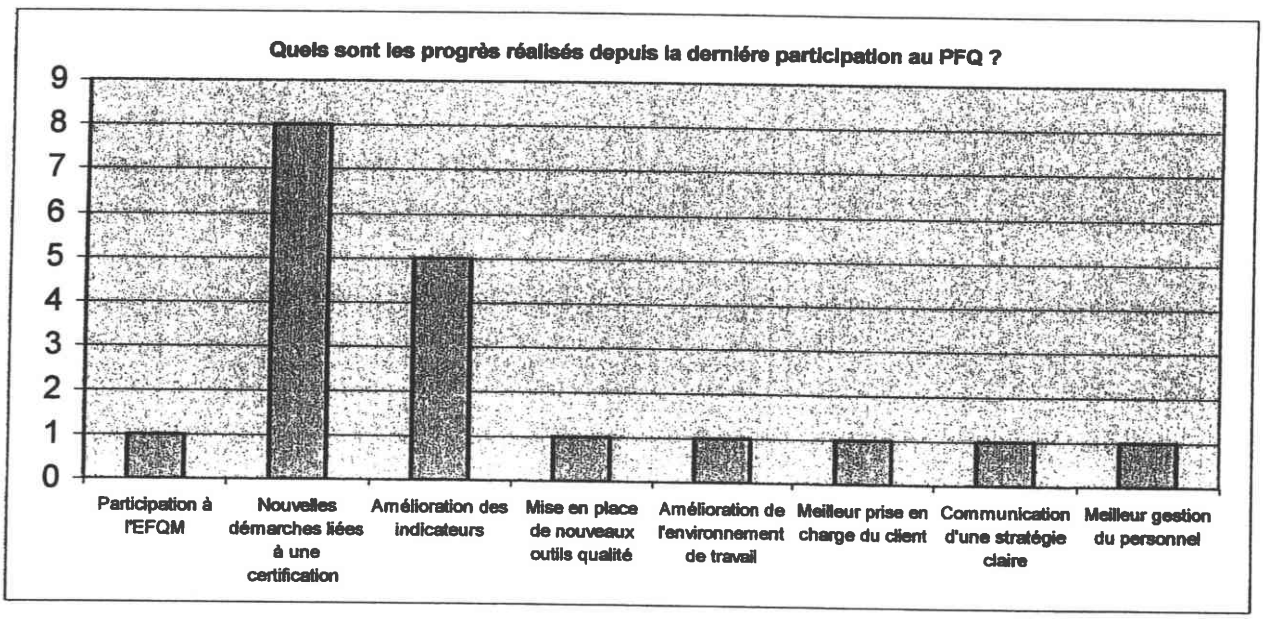
Non pourquoi ?

Evaluation succinte /peu concrète	2
Objectif non atteint	1
Prix non reconnu	2



9/ Au delà des actions d'amélioration, quels sont les progrès réalisés depuis la dernière participation au PFQ ?

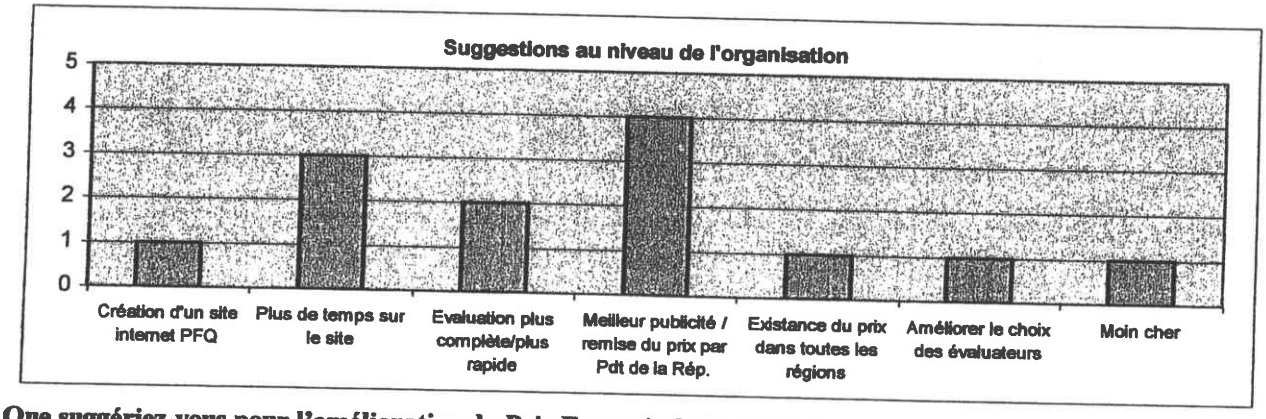
Participation à l'EFQM	1
Nouvelles démarches liées à une certification	8
Amélioration des indicateurs	5
Mise en place de nouveaux outils qualité	1
Amélioration de l'environnement de travail	1
Meilleur prise en charge du client	1
Communication d'une stratégie claire	1
Meilleur gestion du personnel	1



10/ a) Que suggériez-vous pour l'amélioration du Prix Français de la Qualité :

- au niveau de l'organisation ?

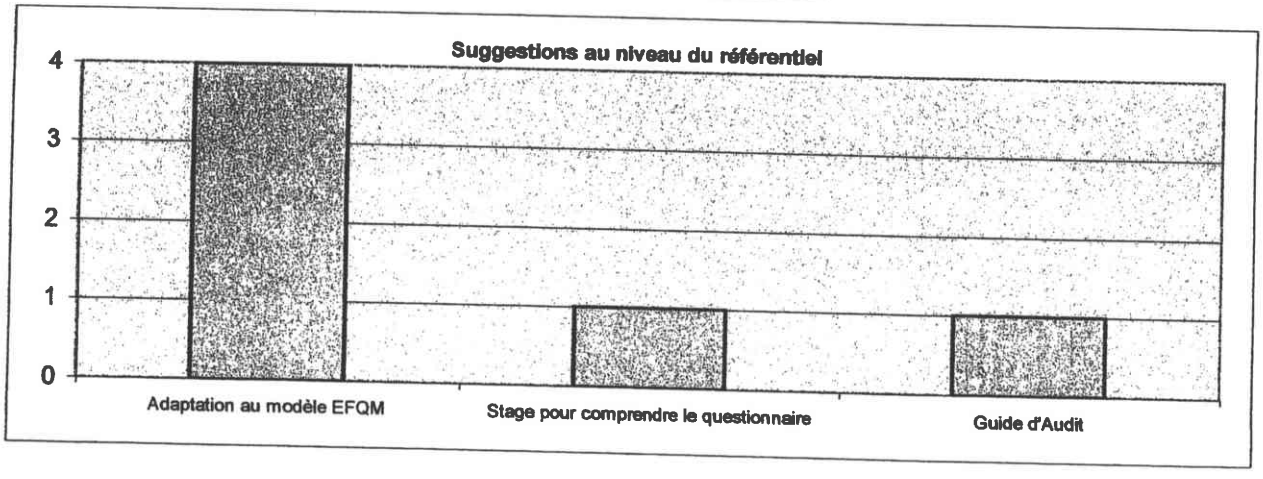
Création d'un site internet PFQ	1
Plus de temps sur le site	3
Evaluation plus complète/plus rapide	2
Meilleur publicité / remise du prix par Pdt de la Rép.	4
Existance du prix dans toutes les régions	1
Améliorer le choix des évaluateurs	1
Moin cher	1



10/ b) Que suggériez-vous pour l'amélioration du Prix Français de la Qualité :

- au niveau du nouveau référentiel (version 2001) si vous en avez pris connaissance ?

Adaptation au modèle EFQM	4
Stage pour comprendre le questionnaire	1
Guide d'Audit	1



LE PRIX AUX ENTREPRISES
UN DISPOSITIF DE MANAGEMENT, DE RECONNAISSANCE ET DE COMMUNICATION
Le cas de la région lorraine

Le prix aux entreprises, décerné à l'entreprise et, le plus souvent, à son patron, est une pratique récente puisqu'on ne récompensait, jadis, que quelques produits et des employés. Ces prix servent à signaler l'excellence d'une entreprise. Ils supposent une organisation afin de sélectionner le lauréat. Ils impliquent aussi une médiatisation du vainqueur. Mais on peut aussi se demander si le véritable bénéficiaire du prix n'est pas celui qui a intérêt à diffuser des normes (chiffre d'affaires, part à l'exportation, recherche de la qualité, respect de l'environnement, souci du développement durable, etc.). Et dans ce cas, le prix ne s'adresse pas au lauréat. On doit alors comprendre que les prix aux entreprises représentent une forme de médiation originale visant à homogénéiser mondialement les entreprises.

Mots clés

Prix aux entreprises – reconnaissance – Lorraine – performance – excellence – médiation – médiatisation – management.

CORPORATE AWARDS
A MANAGEMENT, RECOGNITION AND COMMUNICATION DEVICE
The case of the Lorraine Region

Corporate awards conferred upon companies, or more generally upon their manager, are a recent practice; formerly, only a few products and some employees were rewarded. These awards are used to highlight the excellence of a company. Selecting the winner requires careful organisation. These awards also involve media coverage of the winner. But one can also wonder whether the true recipient of the award is not the person who may find it beneficial to diffuse standards (sales turnover, share of exports, quality assurance, respect of the environment, concern for sustainable development, etc). In this case, the award is not addressed to the winner. One must then understand that company awards are an original form of mediation aimed at standardizing companies on a world scale.

Keywords

Corporate awards – recognition – Lorraine – performance – mediation – excellence – media coverage – management