



# Deux **dirigeants-** **narrateurs** et la **mètis** grecque Carlos Ghosn et Jean Therme

« L'homme est l'être qui sait traverser la mer grise,  
à l'heure où soufflent les vents du sud et les orages,  
et qui va son chemin au milieu des abîmes. »

Sophocle, *Antigone*

**Cet article examine le rôle du dirigeant dans la construction d'une approche narrative de l'action collective. Il emprunte aux anciens Grecs le rapprochement entre la conduite de la stratégie et l'art de la navigation en mer. À travers deux exemples – Nissan et le LETI – il illustre certains aspects de l'approche narrative et en particulier comment la narration devient autonome et pourquoi elle le doit.**

**L'**histoire du concept de stratégie, plus précisément de la pensée stratégique, est liée à l'étude de la guerre comme phénomène social. En Occident, jusqu'à une époque récente, le recours aux armes, admis comme une nécessité, avait pour fonction d'imposer, dans un duel de volontés entre puissances politiques, son ordre, ceci pouvant aller jusqu'à la suppression radicale de l'adversaire. Cependant, l'entrée dans la période balistique nucléaire a suscité une nouvelle réflexion sur le droit à la guerre et sur la décision de guerre et provoqué une double transformation, praxéologique et épistémologique, dans la conception de la pensée stratégique. C'est en franchissant ce double obstacle, que la pensée stratégique a élargi son objet d'étude au-delà de la guerre (Coutau-Bégarie, 1991 ; Poirier, 1991). De fait, d'autres phénomènes sociaux peuvent constituer des objets d'étude et contribuer à l'enrichissement de la pensée stratégique. Parmi ceux-ci, la gestion des entre-

prises offre des exemples de pensée stratégique auxquels on pourrait accéder non par le truchement du concept de stratégie évoqué (Martinet, 1988; Le Roy, 1999) mais, plus généralement, par celui de la conduite d'une action finalisée. Une action finalisée s'accompagne d'une projection dans le futur à partir du présent par le biais d'une trajectoire à parcourir et de ce fait emprunte souvent à la narration comme mode d'ordonnement et de mise en relation. Dans les lignes qui suivent, nous explorons d'abord quelques aspects d'une action finalisée au travers d'une figure, le navigateur et son art, tels qu'ils sont évoqués dans la littérature grecque ancienne. Puis, avec cette clé de lecture nous analysons deux situations de conduite d'une action finalisée. La première vise à hybrider les ressources et compétences existantes dans un marché établi. La seconde orientée vers la génération de ressources et compétences dans le cadre d'une rupture technologique pour des marchés en partie à construire. D'un côté, l'action de Carlos Ghosn dans le cadre de la mise en œuvre de l'alliance entre Renault et Nissan, qui a abouti au redressement de Nissan. De l'autre, Jean Therme du CEA qui propose et organise le passage du Leti en Minatoc pour permettre au pôle scientifique et industriel de Grenoble d'assurer sa place dans le domaine des nanotechnologies.

### **1. L'art du navigateur : une illustration de l'intelligence pratique dans la pensée grecque**

Dans l'antiquité grecque, la forme de pensée appliquée à finaliser une pratique est désignée par le nom de « mêtis » que la langue française traduit par « intelligence

pratique ». En France, le travail de Jean-Pierre Vernant sur la pensée et les mythes des Grecs constitue une référence. Parmi les nombreux thèmes analysés par Jean-Pierre Vernant nous avons retenu celui du rapport de la mêtis à la navigation (Detienne et Vernant, 1974). Quelle idée les Grecs se faisaient-ils de la navigation ? Quelques éléments de réponse nous viennent de l'étude de deux couples de puissances personnifiant le jeu de l'intelligence humaine aux prises avec l'étendue de la mer : Póntos et Póros, d'une part, Tutché et Kairos, d'autre part. Comme Detienne et Vernant le soulignent, le jeu des quatre puissances, Póntos et Póros, Tutché et Kairos, fait apparaître la parenté entre l'art du navigateur et le mode d'intervention de la déesse Athéna. Plus connue pour ses interventions dans le champ de la compétition ou de l'affrontement agonistique, Athéna, fille de Zeus et de Métis, est aussi la déesse protectrice de plusieurs villes et incarne la prudence et la sagesse. Póntos et Póros sont deux puissances cosmogoniques. Pontos ou Flot Salé symbolise une étendue aquatique immense que seuls le ciel et l'eau limitent. C'est un espace mouvant, inquiétant, mystérieux, qualifié d'apeirôn, car impossible à traverser, un espace dans lequel tout chemin, à peine tracé, s'efface. Hanté par le vent, polymorphe, il symbolise aussi la génération et le devenir. Póros de son côté désigne le gué, le « chemin que le navigateur doit s'ouvrir dans le póntos et se frayer à travers la mer ». Se tracer un chemin au travers des flots salés constitue la trame de nombreux récits dans la littérature grecque : le voyage d'Ulysse, les exploits des Argonautes... Dans ces récits, l'une des interventions

majeures d'Athéna a pour cadre le moment où le pilote éprouve l'angoisse d'un pónτος infranchissable. La déesse lui ouvre alors un chemin, un póros : à la fois moyen et voie de sortie d'un espace sans haut ni bas, sans gauche ni droite, bref sans repère.

Le couple Tuché et Kayrós évoque la navigation qui a pour cadre le Pónτος et le Póros. Tuché symbolise l'ambivalence et l'ambiguïté, le changement et la mobilité. Lorsque Tuché est associée à la condition humaine, elle évoque le sort de l'individu « ballotté par les flots, tournant aux souffles des vents, roulant sans trêve... ». Cependant, symbole de l'ambivalence, Tuché est aussi celle qui saisit le gouvernail du navire et le conduit vers le port. Elle symbolise l'opportunité à saisir, la réussite, le but atteint. Fille de l'art de prévoir, elle donne prise sur le temps et rend l'avenir déchiffrable. Kairos de son côté symbolise l'occasion propice « que doit saisir le bon pilote » quant il voit s'approcher l'opportunité qui lui sera donnée d'exercer son art de la navigation, sa téchnē. Diriger, redresser, mener droit, ce sont des expressions courantes dans le langage de la navigation, mais leur fréquence « souligne dans l'art du pilote l'importance d'un projet qui est tout autant habilité à définir une route que capacité de fixer le regard sur le terme ultime de la course. » (Detienne et Vernant, 1974).

Ainsi, la mobilité dans l'action est-elle au service d'une action finalisée, d'un but qui ne doit pas être perdu de vue, sous peine de ne jamais l'atteindre. Au-delà de sa représentation mythique, l'art du pilote a également inspiré les penseurs. Dans le livre *La République* (488d-489), Platon nous livre sa réflexion : « si le pilote veut réellement être habile à diriger son embarcation,

il doit nécessairement donner toute son attention au temps, aux saisons, au ciel, aux astres et aux vents. » Donner toute son attention au temps, aux saisons, au ciel et au mouvement des astres c'est aussi ce que Sun Tse conseillait au général des armées de l'empereur chinois dans son célèbre traité *L'art de la guerre* : « Cinq choses principales doivent faire l'objet des continues méditations des officiers et de tous leurs soins, comme le font ces grands artistes qui, lorsqu'ils entreprennent une œuvre, ont toujours à l'esprit le but qu'ils se proposent [...]. Si nous voulons que la gloire et le succès accompagnent nos armes, nous ne devons jamais perdre de vue : la doctrine, le ciel, la terre, le général, la discipline. » (Sun Tse, 1993) Le parallèle entre l'art du général et celle du navigateur est donc triple. Tout d'abord, garder présent à l'esprit le but fixé. Ensuite, disposer d'une fine connaissance des circonstances pour choisir le moment des actions qui mènent au but. Enfin, mettre en œuvre la même intelligence et détermination pour aller « droit à ce but ». Tandis que l'un prend soin et dispose ses troupes en fonction des circonstances, l'autre de manière similaire bâtit son navire, le construit et le conduit. De manière significative, les Grecs pensaient les deux activités, *construire et conduire*, à l'aide d'un même modèle mental échafaudé autour de l'idée de « mener droit » [au but] (Detienne et Vernant, 1974). Revenons maintenant au milieu économique et considérons qu'il est cet espace mouvant, inquiétant, mystérieux, qualifié d'apeirôn, dans lequel le navigateur (et le stratège) ouvre son chemin. Ces deux verbes, *conduire et construire*, sont au cœur, selon nous, du rôle d'un dirigeant d'entreprise. Celui-ci, tout comme le navigateur, ne doit-

il pas sans cesse fixer son but, réexaminer sa position et le chemin qui reste à parcourir ? Pour ce faire, il ré-agence sans cesse au sein d'un récit le passé, le présent et le futur envisagé en fonction de ce qu'il a rencontré et de ce qu'il désire accomplir.

Deux terrains sont mobilisés pour illustrer ce processus. Le premier a trait à l'alliance stratégique entre Renault et Nissan au travers de la présentation de Carlos Ghosn. Le second a trait à la construction de Minatec par de multiples partenaires, le pôle d'innovation en micro et nanotechnologies situé à Grenoble, ainsi qu'elle est racontée par Jean Therme lors de ses présentations à de nombreux interlocuteurs.

## **2. L'intelligence pratique dans la gestion de l'entreprise : le redressement de Nissan**

Le redressement de Nissan pendant le mandat de Carlos Ghosn est un exemple d'action finalisée qui nous offre un bon matériau pour explorer les méandres de l'intelligence pratique « allant droit » au but. Pour en rendre compte, Carlos Ghosn met en œuvre une forme de discours qui raconte dans un style direct l'action en train de se faire. Le récit s'inspire de plusieurs sources dans lesquelles Carlos Ghosn fait état de son expérience (Ghosn, 2002, 2003a, 2003b, 2005).

Pendant toute la décennie quatre-vingt-dix, le Groupe Nissan avait rencontré beaucoup de difficultés. Les pertes financières équivalentes à 600 000 voitures perdues chaque année avaient fait de lui le constructeur d'automobiles le plus endetté du monde. À la fin de la décennie, Ford, puis Daimler Chrysler, puis Renault s'intéressent à ce constructeur en état de faiblesse. Ford et

Daimler Chrysler renoncent car le défi leur paraît trop risqué. Renault, en revanche, va proposer une alliance à Nissan. Face à cette offre, en 1999, Nissan décide de prendre en mains son devenir. Louis Schweitzer, P-DG de Renault, désigne Carlos Ghosn comme nouveau patron de Nissan. « Dès le début, précise le nouveau patron, la décision de former une alliance était moins une décision strictement financière, qu'une décision essentiellement stratégique, déterminante pour l'avenir de chacun des partenaires. » (Ghosn, 2003a).

Peut-être Carlos Ghosn sait-il qu'il ne peut pas atteindre seul le « port ». Le port c'est la renaissance de Nissan, c'est le retour à la croissance, c'est son leadership dans le secteur automobile. Le *Nissan Revival Plan* (NRP), par exemple, fixe une orientation à l'ensemble du Groupe Nissan par l'engagement sur trois objectifs simples, clairs, mesurables : « revenir à la profitabilité dès la première année du plan, atteindre une marge opérationnelle de minimum 4,5 % en fin de plan et diviser la dette par deux tout en réinvestissant massivement dans le cœur du métier. » Dans le langage du navigateur n'est-ce pas définir une destination ? « En deux ans, au lieu de trois, Nissan dépasse ces objectifs. Puis, le NRP achevé, un autre plan sur trois ans est introduit, le plan Nissan 180. Carlos Ghosn explique : « Là aussi nous avons opté pour une approche, simple, pragmatique et pour des objectifs faciles à identifier, à retenir, à comprendre et à mesurer. "1" représente notre engagement à vendre 1 million de véhicules supplémentaires par an d'ici à la fin de l'année fiscale 2004, en prenant pour base de départ le volume de l'année 2001. "8" c'est le niveau minimum de marge opérationnelle que nous

prévoyons d'atteindre de façon durable ce qui placerait Nissan au plus haut niveau de profitabilité de l'industrie automobile globale et "0" signifiant plus de dette pour pouvoir, malgré un investissement massif, se retrouver dans une situation cash. » (Ghosn 2003a).

Comme le navigateur grec, Carlos Ghosn ouvre son chemin. À l'encontre de la tendance managériale majoritaire du moment, il préfère l'alliance à la fusion. « [...] Now, obviously, the relationship we have today is subtle, is delicate: we have "two completely different companies, separate identities, two separate executive committees, each one really reporting to their shareholders is much more difficult. It is unknown. People say there is no model. Well, so what? There is no model? You create one. As long as you are basing your evolution on how people are motivated, what makes them more powerful, how do you create value... well, it becomes a reference for the future. It does not become the model for the future, it become a model for the future. So, I can tell you that I am against mergers, particularly in this case." Now, management love mergers. Why? Usually, you have a master and a slave. I am a master, I am acquiring you, you do what I think is better for you; very satisfying. The reality is in the company if people think they are loosing, you are loosing. A company does not create value with people thinking inside the company that they are second-rate citizens. You have never seen that. If there is one lesson from history it is this one: if people think they are oppressed, that they are second rate-citizen, that they don't have any word to say, then they are not going contribute, they are not going be motivated, they are going to give you the minimum they can give you to

maintain their job, and this is not create value, this is definitively not the way to create a great company. » (Ghosn, 2003b). Malgré les aléas, Carlos Ghosn, comme le navigateur, ne perd pas de vue son but. Alors qu'autour de lui des voies s'expriment: « You know, we were not successful because the yen was strong, and the American economy was down, and Japan is in deflation. » Carlos Ghosn analyse la situation différemment: « When you start to attribute all your problems to outside factors you are in trouble! The first thing is to say: OK! This is valid for us and for our competitors. How can our competitors flourished, where we have been miserable? OK! Cut the outside reasons! You have to compete down time and good time. You have to compete with recession and you have to compete in period of growth and you have to make sure always to make the distinction between your own performance and what is coming from outside or outside elements. Frankly, we consider the global economy and the exchange rate as: "you are lucky or you are not lucky". But, our challenge is not to be lucky or not lucky! Our challenge is to be competent or not competent, competitive or not competitive! This is completely different feeling. This is product, technology, attractiveness, quality, cost, speed, and timeliness. Now, if the economy is growing and the yen is weak, you are lucky. You will go even above your targets. But never, never confuse both! Always make the difference between what is due to us and what is due to outside factor taking into consideration some references for these outside factors. » (Ghosn 2003b).

De manière rétrospective, dans sa conférence de décembre 2003, Carlos Ghosn

revient sur les faits et indique les principes de son action, comme personne et comme dirigeant de Nissan : « [...] Premièrement, il faut toujours dire les choses telles qu'elles sont, même si elles ne sont pas bonnes pour vous. [...] Deux[ièmement], ce sont les engagements très fermes sur les résultats : quant on a annoncé le plan NR [Nissan Revival] j'ai dit que si n'importe quel de ses trois engagements n'est pas rempli, je démissionne et avec moi tous les membres du comité exécutif [...]. Si vous voulez exercer dans une situation de crise un leadership il faut vous engager et il faut que vous soyez prêts à dire, indépendamment – il n'y avait pas de conditions : je n'ai pas dit si l'économie japonaise..., si le taux d'échange yen/dollar, si ceci.... – on a dit : "quelles que soient les conditions, ces trois engagements doivent être remplis ; si n'importe lequel de ces trois n'est pas rempli on s'en va, et il y a quelqu'un d'autre qui doit traiter les problèmes de l'entreprise." Nous ne l'avons pas fait par calcul, on n'a pas dit : "Tiens, on va essayer de ruser, non, on l'a fait par conviction." » (Ghosn, 2003a).

Pendant la « traversée » les défis n'ont pas manqué : absence du sens du profit, absence du sens du client, absence de transversalité, etc. Voici ce que Carlos Ghosn déclare : « [...] le problème de l'entreprise, comme ça se passe souvent d'ailleurs, se trouve à l'intérieur de l'entreprise. [...]. Notre approche a consisté à nous concentrer sur tous les éléments sur lesquels nous avons le pouvoir d'agir et qui se trouvaient tous à l'intérieur de l'entreprise. [...] Nous avons pris le temps d'écouter attentivement tous ceux qui connaissaient Nissan le mieux : les employés, les managers, les concessionnaires et les dealers, les fournisseurs, les

actionnaires. » (Ghosn, 2003a). Ces explorations montrent que « [...] les points faibles les plus saillants étaient les suivants : l'absence de culture du profit, l'absence de culture du client, le manque de transversalité, l'absence de réactivité ou de sens de l'urgence et enfin le manque de vision et de leadership autour d'un plan long terme. »

Ainsi tout comme le navigateur grec construit son navire, Carlos Ghosn construit son organisation pour atteindre le « port ». Il le fait à partir de la motivation des femmes et des hommes avec qui il travaille. Comment s'y prend-t-il ? « Lors de la signature de l'alliance par Nissan et Renault, il n'y avait ni gagnant, ni perdant. Malgré la faiblesse financière de Nissan à l'époque, les dirigeants des deux sociétés étaient parfaitement conscients de la nécessité absolue de respecter l'identité et la fierté de toutes les personnes concernées pour que ce partenariat puisse réussir. Et ceci pour une raison très simple : en définitif le seul véritable actif de l'entreprise se sont les femmes et les hommes qui y travaillent et si ceux-ci sont motivés ils vont obtenir des bons résultats, ils vont même se surpasser. En revanche, ils ne donneront que le minimum d'eux même s'ils ont l'impression que leur société est absorbée par une autre et s'il leur semble que l'identité de leur société se dissout dans une entité supérieure et loin de leur être familière. Le personnel a besoin de savoir où les décisions concernant la société sont prises, par qui elles sont prises, pour quelles raisons elles sont prises. S'il devient évident que l'un des partenaires prend toutes les décisions à partir de critères peu lisibles ou biaisés, on peut prédire sans risque une nette démotivation des équipes de votre parte-

naire. La conséquence, c'est le déclin irrémédiable de sa performance. » (Ghosn, 2003a).

« Le seul atout d'une entreprise c'est la motivation des gens qui y participent. Ce qui compte chez le manager c'est la capacité à mobiliser les gens. La motivation ce n'est pas quelque chose que vous puissiez commander, la motivation c'est quelque chose que les gens donnent ou ne vous donnent pas. Vous ne pouvez pas dire « soyez motivés », ça n'existe pas ! Soit les gens sont motivés et alors ils vont vous donner ce qu'ils en sont capables soit, ils ne sont pas motivés. Donc la seule force d'un manager, le seul pouvoir dans une entreprise c'est la capacité à motiver les gens. Si vous êtes capable de mobiliser et de motiver, ils vont vous suivre : la marque va s'améliorer, vous allez retrouver la croissance, vous allez être profitable. Tout va bien. Si par contre, vous êtes dans une entreprise qui s'ennuie, qui n'est pas motivée, quelle que soit la situation de départ, quels que soient vos capitaux, votre richesse, vos situations de cash, votre image de marque, vos produits, vous allez décliner, vous allez tout perdre. C'est une question de temps. [...] » (Ghosn, 2003a).

Mais ce discours n'est pas que rhétorique, il se traduit également dans le réel par l'action : « Nous avons constitué une dizaine d'équipes transverses dotées de responsabilités et d'un engagement de la part de Ghosn quant à l'impact de leur travail. Celles-ci regroupent, au total 200 personnes, chacune en charge d'un thème spécifique. Ces équipes étaient chargées de mener l'analyse approfondie d'une opportunité, d'un problème, d'un manque de performance ou d'un dysfonctionnement et de proposer des solutions et actions concrètes

à entreprendre. Ces équipes étaient chargées d'éliminer les points faibles et d'utiliser les atouts de l'entreprise qui existaient, qui étaient nombreux comme leviers de la performance future. Sur la base des travaux de toutes ces équipes et de leurs recommandations concrètes nous avons élaboré le plan de la renaissance de Nissan, Nissan Revival Plan. Un plan de redressement de trois ans, dont la vocation était, dès le départ, la refondation et le redéploiement de Nissan. » (Ghosn, 2003a).

Au moment de la conférence de décembre 2003, le Groupe Nissan était exactement au milieu du plan « 180 ». Deux des trois objectifs avaient été atteints : la marge opérationnelle était de 11,3 %, la plus élevée de l'industrie automobile, et l'entreprise était « en situation de cash. Il nous reste à réussir l'objectif de 1 million de ventes supplémentaires, ce n'est évidemment pas l'élément le plus facile du plan, il mobilise toute notre énergie, [...] » (Ghosn, 2003a) Au début de 2005, Nissan est le constructeur d'automobiles le plus rentable au monde et le deuxième, après Toyota, par sa capitalisation boursière. Carlos Ghosn a succédé en avril 2005 à Louis Schweitzer à la direction des deux groupes, Renault et Nissan. Quelle a pu être son attitude face au futur ? Peut-être celle dont il a parlé aux étudiants d'Esade, de l'université de Tokyo et de HEC : « Future can not be predicted, you have just to be ready for it. »

Ainsi, au-delà du discours, il y a la validation de celui-ci par le réel. Carlos Ghosn élabore volontiers sur la vraie signification du recours aux chiffres, et sur les engagements qu'il prend à partir de cela. « En définitif, l'efficacité se mesure toujours à la valeur créée. Valeur peut signifier : création de richesse, motivation et fierté des per-

sonnes, contribution sociale, satisfaction des clients ou tout autre critère significatif de votre choix. Dans le monde des affaires, la performance reste la langue universelle, elle se mesure de la même manière au Japon, en France, en Chine ou aux États-Unis : qualité, coût, délai, profit ont la même signification partout dans le monde. Tout le monde compte de la même manière et les chiffres ont partout un même sens et une même valeur même s'ils n'ont pas partout la même utilisation. Parce que le XXI<sup>e</sup> siècle sera celui de la mondialisation, les opportunités d'alliances transnationales vont se multiplier. Celles qui réussiront seront celles qui ont constamment cherché à maintenir un niveau élevé de performance et constamment cherché à augmenter la motivation de leur personnel. Évidemment nous comptons en faire partie. »

Arrêtons-nous à ce point pour prendre quelque distance par rapport à ces données. Le contenu du discours de Carlos Ghosn est, en effet, du plus grand intérêt dans la perspective nar-active exposée précédemment par Bernard Kahane (Kahane, 2006). Car, s'il y a bien ici les ingrédients habituels de toute narration – un espace public, une histoire, un locuteur – il y a, on vient de le voir, deux éléments supplémentaires qui changent tout : une promesse liant le locuteur, et la référence à une instance qui le dépasse et dépasse l'action collective qu'il dirige : la rationalité des chiffres.

Paul Ricoeur souligne l'importance de la promesse qui engage. La promesse, comme la mémoire, constitue un fondement de l'identité individuelle ou collective. La mémoire permet de se reconnaître comme « même » au fil d'une histoire. La promesse permet de se reconnaître comme « soi » ayant la volonté de s'engager pour l'avenir

(Ricoeur, 1990, 2004). Ghosn s'engage vis-à-vis de lui-même à faire et à donner quelque chose à quelqu'un, en l'occurrence, à conduire une action collective et à donner sens à cette action. Il s'engage en même temps à se retirer si la promesse n'est pas tenue. Dans tout contexte tout comme dans l'univers de l'entreprise, les aléas sont tels (le taux du yen, par exemple) que tenir la promesse ne dépend pas que de « soi » (de Ghosn, mais aussi de ses subordonnés). La contingence existe, mais elle est là pour tous et ce qui fait la différence c'est la manière dont on l'interprète. Ce qui est central, c'est cette perception que l'action sera menée, quels que soient les aléas et en dépit de ces aléas, parce que quelqu'un détenteur de pouvoir engage son autorité et sa responsabilité pour qu'il en soit ainsi. Mais encore faut-il que cet engagement soit crédible : pour qu'on croie en la promesse, il faut qu'on puisse croire en « la promesse d'avant la promesse ».

La « nar-action » a précisément cette fonction : raconter et reconstruire l'histoire de l'action au regard de la rationalité de l'action passée pour (dé)montrer que ce qui avait été voulu et promis a été réalisé ou à tout le moins pris en compte. Montrer qu'au-delà de la fiction proposée, sa mise en œuvre par l'action importe tout autant comme moyen de confrontation au réel. La rationalité des chiffres joue ici un triple rôle : promesse d'un futur identifié plausible (mais non certain), preuve irréfutable de l'accomplissement de la promesse, mais surtout instance de validation indépendante du locuteur et de ses subordonnés. Une rationalité narrative conduit l'action à partir du moment où les acteurs en reconnaissent le caractère transcendant – c'est-à-dire, qui s'impose à eux, quels que soient



leurs présupposés, leurs préjugés et leurs fantasmes. Pourtant, cette validation par les chiffres comporte en elle-même un risque : celui d'exagérer le rôle joué par la rationalité des chiffres. Mythifier les chiffres laisse de côté ce qui est fondamentalement le cœur de l'action collective et que la narration impulse et soutient : l'engagement des individus et la coopération entre eux. Carlos Ghosn le sait par expérience, et c'est pourquoi, dans chacun de ses discours et de ses actions, il exprime solennellement le primat de cet engagement et de cette coopération. Ses discours sont, de fait, créateurs d'une mystique managériale, ils sont aussi porteurs d'une adhésion invitant à une identification affective. Ils disent également clairement que l'action, même si elle s'appuie sur la fiction, est guidée par le réel et qu'elle est une affaire collective.

Là où Ghosn nous montre une stratégie à l'œuvre reposant sur la capacité à combiner efficacement les objectifs, des ressources et des compétences au travers de la mise en œuvre d'une alliance, Jean Therme, directeur du CEA à Grenoble, énonce et met en œuvre une trajectoire pour favoriser la construction des ressources et compétences nécessaires pour rester compétitif dans le domaine des nanotechnologies. En passant du Leti au sein du CEA à une construction multipartenaire dans l'ensemble Minatec, le navigateur Jean Therme propose de conduire, tout en le transformant, son navire d'un port d'origine (la micro-électronique) vers un nouveau port d'attache (les nanotechnologies).

### **3. L'intelligence pratique face à l'émergence technologique : du Leti à Minatec**

Le passage du Leti à Minatec sous la conduite de Jean Therme est un autre exemple d'action finalisée qui nous offre du matériau complémentaire pour explorer dans un contexte différent les marques de l'intelligence pratique qui va « droit au but ». Au travers d'une centaine de présentations PowerPoint que Jean Therme fait à ses nombreux interlocuteurs de 1994 à 2004, il construit un récit évolutif qui accompagne et structure le passage du Leti à Minatec afin de faire face à l'accroissement de la compétition dans les nanotechnologies<sup>1</sup>.

Affirmer que la compétitivité future des firmes et l'avenir des pays développés se fondent en grande partie sur l'innovation et notamment l'innovation technologique a la force de l'évidence. Parce qu'il en est ainsi, des investissements importants, publics et privés, sont consentis à chaque fois qu'émerge la possibilité d'ouvrir et de conquérir par la technologie une nouvelle frontière. Ainsi, la micro-informatique, l'internet, les téléphones mobiles alimentent une économie des technologies de l'informatique et des communications (TIC) fondée sur la digitalisation, le traitement, la diffusion et l'échange de l'information sous toutes ses formes. De même, la biologie moléculaire, l'immunologie, le clonage, les cellules souches alimentent une économie des biotechnologies fondée sur le décryptage, la manipulation, la reproduction et l'exploitation des ressources du vivant.

1. Les citations ont été fournies par Aurélie Delamarle qui effectue une thèse sur la construction du pôle technologique de Grenoble à partir de l'analyse des présentations de Jean Therme à ses interlocuteurs.

Aujourd'hui, les nanotechnologies apparaissent de manière croissante comme la nouvelle vague technologique autour de laquelle se positionnent les acteurs, firmes et États, afin d'influencer, dans un sens qui leur soit favorable, la remise en cause potentielle des équilibres existants.

Les nanotechnologies s'appuient sur les possibilités originales offertes par la transposition de phénomènes physiques à une échelle inférieure à celle à laquelle ils sont habituellement mobilisés dans la sphère industrielle. En effet, quand les particules descendent en taille pour atteindre une échelle inférieure au micron, le ratio entre la surface exposée et le volume de la particule s'inverse, conduisant à des réactions originales, pour l'instant difficilement modélisables. Ceci entraîne des changements de propriété importants en termes de stockage et de transmission énergétique (lumière, électrons), de résistance, de corrosion, etc. qui ouvrent de nouvelles possibilités d'application. Parallèlement, le passage à l'échelle moléculaire et le développement d'une instrumentation spécifique (microscope à effet tunnel, STM) permet d'envisager des constructions *ad-hoc* à partir du carbone (nanosphères et nanotubes notamment) et/ou d'observer ou littéralement sculpter la matière à l'échelle moléculaire en vue d'applications multiples et originales telles que l'auto-assemblage ou l'autoréparation. Enfin, la miniaturisation permet la transmission d'électrons en nombre limité et connu à travers les circuits électroniques là où auparavant les flux concernaient des ensembles plus importants et plus aléatoires d'électrons. De ce fait, la prévisibilité des effets ainsi entraînés fait appel à la mécanique quantique là où la physique normale suffisait précédemment.

Il s'en suit une rupture quant aux théories et modèles porteurs de prévisibilité, quant aux processus scientifiques/technologiques et aux produits industriels possibles, quant aux potentialités de ce qui est réalisé et réalisable.

À l'échelle nationale, la région de Grenoble constitue l'endroit où s'est opérée en France l'alliance de la micro-électronique et des nanotechnologies. La rencontre locale entre le tissu de recherche fortement structuré par l'implantation du CEA et les grands industriels du secteur : STMicroelectronics, Philips, Motorola a permis à la région de Grenoble d'atteindre une taille critique et de devenir l'un des dix ou douze lieux où se joue aujourd'hui, à l'échelle internationale, le futur des nanotechnologies dans le domaine de la micro-électronique. Toutefois, la compétition dans la micro-électronique autour des nanotechnologies s'accélère du fait des investissements croissants consentis par les différents acteurs en lice à l'échelle internationale. Grenoble a su acquérir en France la taille critique pour avoir une visibilité internationale et rester dans la course des nanotechnologies appliquées à la micro-électronique. Cela s'est produit aussi grâce à l'action de Jean Therme. En effet, lorsqu'il commence sa navigation, Jean Therme considère nécessaire d'aller au-delà de ce qui existe pour pouvoir rester compétitif face aux pôles industriels qui se renforcent Leuven, Dresde, Albany, etc. Comme il le déclare lors de la troisième présentation du projet Minatec, « le CEA se doit d'être dans la course vers la nano-électronique car celle-ci constitue la relève des microtechnologies comme en témoignent leur inscription dans la *roadmap* de la micro-électronique ». Pour répondre à ce défi, Jean

Therme va orchestrer le passage du Leti, un institut de recherche sous contrôle du seul CEA vers Minatec<sup>2</sup>, un ensemble qui rassemble et fédère en un lieu unique, et plus ample, différents acteurs locaux du secteur des nanotechnologies, intervenant dans le domaine de la recherche, de l'enseignement et de l'industrie. La navigation de Jean Therme est dictée par une séquence d'événements qui le conduit à organiser le départ et la progression du navire dans le temps et dans l'espace. La diminution des crédits militaires, la dénucléarisation du site, les besoins d'expansion géographique de la ville de Grenoble, les générations successives de puces électroniques et la course à la densité et à la réduction de taille pour celles-ci, autant d'événements qui structurent le déroulement du récit, avant que le navire ne quitte le port et une fois qu'il est en route.

Mais comment faire pour motiver les troupes ? Si le navigateur fixe un port à atteindre, il faut que celui-ci soit suffisamment attractif pour mobiliser. D'une part, il peut faire monter les enjeux en visant haut. D'autre part, il peut évoquer ce qui se fait ou pourrait se produire ailleurs. Ainsi, alors qu'un pôle concurrent en Belgique, l'IMEC, semble bénéficier du soutien de Busquin, le commissaire européen en charge de la recherche, Jean Therme, dans ses présentations déclare que « Minatec a pour ambition de constituer le premier pôle européen en micro-nano-technologies » et recherche, à cette fin, le soutien de Michel Barnier, commissaire européen. Le voyage tout comme l'intrigue se nourrit de pro-

messes et d'engagements, non seulement de ceux qui y participent mais également de ceux qui, en d'autres lieux construisent et comptent emprunter d'autres vaisseaux pour tenter de l'accomplir.

Jean Therme fixe donc « un port » à atteindre. Le port, c'est la capacité du CEA et de Grenoble à rester dans la course internationale, c'est le maintien de la dynamique de croissance de l'activité économique dans la région, c'est le leadership scientifique et technologique qui garantissent l'accès aux financements publics nationaux et européens et attirent les partenariats et les implantations des firmes industrielles du secteur. La création de Minatec représente des objectifs en termes d'emplois publics et privés, de production scientifique (publications), de brevets, de création et d'implantation de firmes. Ainsi se définit, pour Jean Therme, la destination : transformer le Leti en un ensemble plus vaste, le Minatec.

Mais Jean Therme sait également qu'il ne peut – probablement pas – atteindre seul le « port » fixé. Il lui faut donc se positionner dans un tissu d'interactions entre acteurs régionaux, nationaux et internationaux dont il doit comprendre les enjeux afin de les influencer à son profit. La hiérarchie du CEA, les institutions locales de recherche et d'éducation, les programmes nationaux, les instances politiques locales et nationales, les industriels locaux et multinationaux, autant d'acteurs, de personnages qu'il prend en compte dans sa narration. Pour pouvoir mener son action et atteindre la taille critique nécessaire, il doit convaincre sa hiérarchie, locale puis nationale, intéres-

2. Minatec correspond au vaste ensemble de bâtiments et de locaux de 6000 m<sup>2</sup> en cours de construction dans lequel le CEA/Leti et des partenaires académiques et industriels rassembleront leurs équipes de recherche autour d'infrastructures-clés (salle blanche notamment).

ser les acteurs politiques, locaux puis nationaux, développer des relations avec de grands acteurs industriels, nationaux (STMicroelectronics) et internationaux (Phillips, Motorola, Nokia), participer à l'émergence de start-up issues des laboratoires. En parallèle, il fait face à des compétiteurs publics (IMEC, Albany, etc.) ou privés (IBM, Intel, etc.). De manière implicite, Jean Therme conçoit son récit en fonction d'un calendrier, dresse la carte des acteurs pertinents, des hiérarchies et des liens qui les unissent. De manière explicite, au-delà d'un calendrier ou d'une carte possible, dans ses présentations il se réfère constamment à une *road-map* – appelée *road-map* de la micro-électronique – qui organise dans le temps l'arrivée et la convergence de multiples acteurs autour des standards de conception et de production. Par ce croisement de l'implicite et de l'explicite, il met en place un récit prospectif qui structure tant l'action que la stratégie par laquelle il organise la transformation du Leti en Minatec.

Pour convaincre, il met en intrigue (pourquoi et comment réinventer le Leti dans Minatec ?), il emprunte des formes acceptées de présentation pour mettre en relation le passé, le présent et le futur. La légitimité, les compétences scientifiques et techniques sont convoquées, des enjeux considérables sont présentés. Il exhorte à participer dans de bonnes conditions au jeu scientifique et économique en cours sous peine de perdre ce qui a été réalisé jusque-là. En bon capitaine, il s'appuie sur des enjeux lointains mais également sur de plus proches. Ainsi, lors de la première présentation du projet Minatec au sein du Leti, le Minatec est arboré aussi comme un moyen pour faire face à la disparition des financements de la

délégation générale pour l'armement et à la réduction de la subvention centrale du CEA, mais aussi comme un moyen d'éviter un « décrochage culturel, un vieillissement des personnels du Leti face à des domaines tirés par des jeunes ».

Tout comme dans le cas de Renault Nissan, pendant la « traversée », les défis ne manquent pas, mais ils sont d'un autre ordre. C'est une donnée récurrente des avancées technologiques de générer à la fois un discours messianique du type « waouh » (demain on rase gratis ; la technologie comme solution aux maux du siècle : faim, pauvreté, ignorance, maladie) et en parallèle, un discours apocalyptique (l'être humain qui sera puni de son ambition prométhéenne, le remplacement d'un existant et d'un présent relativement connu et compréhensible par un ordre orwellien ou la réalisation de celui-ci au détriment d'une société d'essence roussauiste à laquelle on enlèverait ainsi la possibilité d'émerger). Face à Jean Therme et à ses alliés, porteurs de promesses d'emplois pour la région et de possibilités technologiques pour de nouveaux usages, des opposants se rassemblent autour d'un récit alternatif qui dénonce les déséquilibres locaux, économiques et sociaux, induits par cette montée en puissance et les risques liés à des produits ou processus aux caractéristiques en partie non connues. Dès lors, il faut se donner à voir pour convaincre à l'extérieur. Le récit construit par Jean Therme pour faire passer le Leti dans Minatec alimente et se confronte au récit d'autres acteurs qui le relaient ou s'opposent à ce qu'il propose. Ainsi, pour favoriser l'acceptation des nanosciences dans la sphère publique, le CEA fait des efforts particuliers. J-L. Paurat, chercheur au CEA, publie un

ouvrage *Demain le nanomonde*, il le présente à de nombreuses occasions à la FNAC et ailleurs. Le CEA ouvre également ses portes à des sorties scolaires ou participe de façon très active à la fête locale de la science. Des acteurs tiers (opinion publique, sphère politique), parfois volontairement, parfois à leur corps défendant, sont convoqués, instrumentalisés et/ou pris à partie. D'autres acteurs parviennent à créer et à capturer de la valeur pour eux-mêmes en solvabilisant les promesses et les craintes. Les capitaux risqueurs, des investisseurs, mais également des médias et des écrivains s'emparent du thème<sup>3</sup> et en fonction de leurs sensibilités explorent dans un sens ou dans l'autre à partir du réel existant, des futurs possibles plus ou moins crédibles et plausibles qui participent aux vents favorables ou néfastes qui accompagnent le trajet du navigateur Jean Therme vers sa destination.

Enfin, à l'instar de ce qui se produit pour Carlos Ghosn les présentations de Jean Therme ne sont pas pure rhétorique et le lien ainsi que la validation par le réel sont déterminants. Face aux nanotechnologies, se met en œuvre un triple récit technologique, économique et institutionnel. Il propose à la fois une fiction et une réalité qu'il contribue à construire. Le récit est construit pour être traduit en action et se reconfigure, quand nécessaire, en fonction des résultats de cette dernière. Comme pour Carlos Ghosn, il y a pour Jean Therme, au-delà du discours, la validation par le réel. Ce réel de Minatec repose sur une double capacité.

D'une part, fédérer sous la houlette du CEA des acteurs hétérogènes qui jusque-là ont évolué dans des sphères proches mais autonomes et différenciées. D'autre part, reconstruire un modèle durable au sein de Minatec à partir de celui du Leti fondé sur la recherche sous contrat. Mais, s'agit-il de fiction ou de réalité? Cette reconstruction est-elle possible? Est-elle souhaitable? Comment se fera la rencontre entre le récit proposé dans les transparents de Jean Therme et le réel, lorsque Minatec existera au-delà du projet et du béton et se mettra à fonctionner ou à dysfonctionner.

Après avoir construit son récit en y intégrant et intégrant des acteurs complémentaires, Jean Therme a pour soucis d'inscrire sa stratégie dans le paysage, de créer des irréversibilités. Quelle meilleure preuve d'existence, d'action, d'engagement et d'irréversibilité que de couler du béton, de voir, jour après jour, s'ériger les bâtiments en face de l'endroit où les chercheurs du Leti travaillent pour l'instant? Le projet et, en parallèle, la *road-map* technologique avancent, les réalisations technologiques s'accroissent et s'emboîtent l'une dans l'autre, alimentant et testant sans cesse le lien entre ce qui est raconté et ce qui advient. Pourtant, la définition opérationnelle de l'engagement des responsabilités des partenaires et des projets semble encore au moins en partie en cours de définition. Qu'en sera-t-il au moment où se fera le passage effectif de l'univers du Leti à celui de Minatec? Qui sera effectivement concerné et comment? Certains chercheurs du Leti – dont la réalité

3. Michel Crichton dans *La proie* met en scène des nano-objets qui se révoltent contre leurs créateurs. Neal Stephenson dans *L'âge de diamant* construit pour ses héros un monde peuplé de ses nano-objets qui permettent au lecteur de se projeter dans un imaginaire futur possible même si celui-ci n'a que peu de ressemblances avec ce que sera probablement demain.

quotidienne est de travailler dans des préfabriqués « Algeco » depuis plus de deux ans – se demandent encore si leur laboratoire participera ou non à Minatec, ainsi que le déclarent certains d'entre eux, « on ne sait même pas quels laboratoires seront dans Minatec ». De même, s'il est prévu sur le papier une « maison des micros et nanotechnologies » au sein de Minatec, l'équipe projet qui en a la charge ne sait toujours pas exactement si l'agence de promotion locale, partie du projet, y aura des représentants, alors que cette maison est sensée regrouper toutes les agences de promotion de la ville pour faire l'animation de Minatec. Il sera certes toujours temps lors de l'entrée effective dans les locaux de réaliser les ajustements nécessaires en jouant sur la flexibilité des acteurs, leurs intérêts communs ainsi que sur leur expérience et capacité à surmonter et à gérer les tensions et les crises. Entre planification et bricolage organisationnel, un équilibre est à trouver au niveau des individus, des projets ou des institutions partenaires. À un autre niveau, la trajectoire proposée par Jean Therme s'inscrit dans une *road-map* de l'électronique et exalte la capacité de la microélectronique à ouvrir de manière répétée des marchés nouveaux, susceptibles d'alimenter la croissance du secteur et d'apporter à la recherche publique des contrats. Jusqu'à présent, cela a bien été le cas. À cela, deux raisons principales. D'une part, une industrie significative des télécommunications s'est développée en Europe grâce à la convergence autour du GSM – une norme unique encouragée et appuyée par la Communauté européenne – d'acteurs puissants en compétition : Nokia, Siemens, Ericsson, Alcatel. D'autre part, grâce à la miniaturisation et à

la chute des coûts, des domaines d'application nouveaux et des marchés de grande consommation se sont séquentiellement ouverts : micro-informatique, téléphonie, électronique grand public, électronique embarquée, relançant régulièrement la demande technologique et industrielle sur un nouveau cycle d'investissement et de production. Que l'un ou l'autre de ces deux facteurs disparaisse ou s'épuise et l'épopée de Grenoble court le risque de se transformer en Eldorado perdu, à l'instar de la région du Stéphanois et de ses aciéries ou des mines du Nord ou de Lorraine. C'est donc de manière récurrente que les avancées et les développements de la micro-électronique viennent alimenter et tester les promesses de marché chiffrées en milliards de dollars. Celles-ci, comme cela a été le cas pour les biotechnologies, pourront tarder à se matérialiser ou au contraire, elles pourront dépasser les espérances initiales comme ce fut le cas pour la téléphonie mobile ou la micro-informatique. Dans un cas comme dans l'autre, elles constitueront le test ultime de la fiction par le réel. Jean Therme, comme nombreux autres acteurs impliqués dans les nanotechnologies fait référence dans ses présentations à des marchés futurs de centaines de millions de dollars alors que le marché actuel reste pour l'instant microscopique. La réussite de sa stratégie dépend non seulement de la mise en œuvre locale, mais également des tendances et des anticipations globales dans lesquelles l'outil constitué trouvera plus ou moins sa place en complémentarité ou en compétition avec les autres acteurs. Dans l'océan inexploré et chahuté d'une vague technologique et d'une industrie en émergence telle que celle des nanotechnologies,

le voyage du navigateur Jean Therme s'annonce sans doute moins prévisible et maîtrisable que ne l'a été celui du navigateur Carlos Ghosn.

### CONCLUSION

En fin de compte, ces exemples illustrent une double règle générale de l'action collective. Pour que l'humain fabrique, il faut

qu'il se fabrique et cela passe par la parole : il faut qu'il se dise. Il n'y a pas d'action sans désir, mais le désir doit être canalisé par une instance qui le dépasse. Les organisations ont un surmoi, et la nar-action sert à le construire. Une organisation ne peut le faire que grâce à un nar-acteur, un navigateur, un dirigeant à même de rendre spécifique et cohérente son identité (son passé) aussi bien que sa stratégie (son avenir).

### BIBLIOGRAPHIE

- Coutau-Bégarie H., « À la recherche de la pensée stratégique », *Stratégique*, 49, 1991, p. 1-5.
- Detienne M., Vernant J. -P., *Les ruses de l'intelligence. La mètis des grecs*, Flammarion, coll. « Champs », Paris, 1991.
- Ghosn C., « Dépassons nos frontières ! », *Le Monde*, 24 mars 2005.
- Ghosn C., *La création de valeur au confluent des cultures*, vidéocassette, réalisée par le service Audiovisuel de la chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, 2003a.
- Ghosn C., *New challenges in international management. Inaugural lecture of CEMS Master of International Management of HEC Business School*, vidéocassette réalisée par le service audiovisuel de la chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Jouy-en-Josas, 2003b.
- Ghosn C., "Saving the business without losing the company", *Harvard Business Review*, January 2002, p. 37-45.
- Kahane B., « Les conditions du cohérence des récits stratégiques. De la narration à la nar-action », *Revue française de gestion*, n° 159, novembre-décembre 2005, p. 125.
- Kahane B., Reitter R., "Narrative Identity: Navigating between 'Reality' and 'Fiction'", *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, Soenen G., Moingeon B. (eds.), Routledge, Londres, 2003.
- Le Roy F., « Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management », *Revue française de gestion*, n° 122, 1999, p. 6-17.
- Martinet A. C., « Le discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 67, 1988, p. 49-61.
- Poirier L., « Le stratège militaire », *Revue de Métaphysique et de Morale*, 4, 1990, p. 437-455.
- Poirier L., « Penser stratégiquement », *Stratégique*, 49, 1991, p. 5-35.
- Ricœur P., *Soi-même comme un autre*, Essais, Le Seuil, Paris, 1990, p. 137-166.
- Ricœur P., « La promesse d'avant la promesse », *La philosophie au risque de la promesse*, Crépon M., de Launay M. (éd.), Bayard, Paris, 2004.
- Sun Tse, *L'art de la guerre*, traduction J.-J. Amiot, Pocket, « Agora », Paris, 1993.