

ENTRE SOCIÉTÉ DE SERVICE ET SOCIÉTÉ MARCHANDE

Après un séjour de près de dix ans en Iran, où il continue à enseigner, Sébastien Regnault nous livre ses souvenirs de la plus grande usine gazière du pays, établie sur le site de South-Pars 2/3, où se cotoyaient alors Iraniens, Français et Chinois.

Par Sébastien Regnault

J' ai vécu plus de dix ans en Iran. La première année, je croyais avoir tout compris. La deuxième année j'ai remarqué que je n'avais pas tout compris. La troisième année, j'ai vu que j'étais loin d'avoir tout compris. La quatrième année, je me suis dit : « je n'ai rien compris ». Alors, j'ai cherché mais cela a duré longtemps. Cinq, six, sept ans... C'est au bout de la septième année que j'ai commencé à comprendre deux ou trois choses. Cela m'a permis de reconstruire une approche, un regard sur la société iranienne. Pour la première fois, j'ai eu l'intuition de ces deux logiques de vie en société – la logique de société de service et la logique de société marchande.

D'un côté, l'Iran est une société d'ordres entre lesquels s'échangent des services dans des relations inégalitaires régies par une stricte étiquette. De l'autre, l'Iran se montre sous la forme société unie

par un idéal d'inspiration religieuse d'égalité devant Dieu, qui se manifeste par une recherche d'équité dans les échanges, de justice en société et d'unité au sein de communauté d'amis. Quand j'ai commencé à comprendre ces deux logiques, beaucoup de choses se sont éclairées.

DANS LA GRANDE USINE

Ces deux logiques, je les ai observées au sein de l'usine South-Pars 2/3, un site énergétique géré par des équipes françaises et iraniennes. Mes observations quant à l'organisation de ce site

LA PREMIÈRE ANNÉE, JE CROYAIS AVOIR TOUT COMPRIS. LA QUATRIÈME ANNÉE, JE ME SUIS DIT : "JE N'AI RIEN COMPRIS".



constituèrent la matière de ma thèse de gestion. Son intitulé en était : « Les transferts internationaux de pratiques de gestion à l'épreuve des cultures, étude du cas South-Pars 2/3 en Iran ». Cette usine se situe à l'extrême sud de l'Iran, sur les bords du golfe Persique, non loin du village d'Assaluyeh. 40 puits en mer reliés à deux plates-formes off-shore (SPD3 et SPD4) alimentent l'usine à travers deux conduites de 105 kilomètres. Quatre « trains », ou « unités de traitement », fonctionnent en parallèle pour la désulfuration, la déshydratation du gaz et l'enlèvement des hydrocarbures. Traité, comprimé et séparé du pétrole, le gaz est directement envoyé sur le marché iranien. Le pétrole est stabilisé et stocké dans trois bacs de 77 000 m³ avant d'être envoyé vers le marché international. Une centrale électrique et un centre de traitement des eaux fournissent l'usine, les ateliers, les bureaux,

les laboratoires, les cuisines, les restaurants, les dortoirs et les cliniques en toute autonomie.

Le développement de l'usine exigeait 35 mois de travail. Il était entièrement dirigé par Total, et exécuté par un contractant coréen (Hyundai), 50 sous-traitants iraniens, et 15 000 personnes issues de six nationalités différentes. Le commissioning mobilisait le plus grand nombre de personnel expatrié (300). La montée graduelle de l'arrivée de gaz dans les quatre unités s'étendit sur neuf mois; elles fonctionnent simultanément depuis début 2003. Parallèlement, Total recrutait et formait « en cascade » une cinquantaine d'Iraniens expérimentés qui, à leur tour, formaient 600 jeunes diplômés recrutés parmi 7 000 candidats, aux techniques les plus modernes de l'industrie.

Le transfert du site de production aurait dû avoir lieu début 2003 mais en raison d'un manque de ►



© Sipa

- savoir-faire technique chez les Iraniens, d'un manque de compétence logistique et d'un problème global de gestion, le transfert du site de production est retardé d'un an et demi. Une organisation franco-iraniennne intégrée est mise en place, où chaque poste, de celui de directeur du site à ceux de mécaniciens, est occupé en double, par un Français et un Iranien, pour assurer les opérations dans l'usine et transférer les savoir-faire. C'est au cœur de cette organisation intégrée que se déroule l'enquête. Que se passe-t-il au sein de cette organisation intégrée franco-iraniennne ? Comment s'opère le transfert de savoir-faire ?

L'enquête de terrain repose sur une observation des acteurs, sur l'analyse d'une vingtaine d'entretiens menés en français, auprès des expatriés, et sur une centaine d'entretiens menés en persan, auprès des Iraniens des départements Production, Maintenance, Mécanique,

Instrumentation, Électrique, Méthodes, Inspection... Ces entretiens eurent lieu à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation (ingénieurs, techniciens, ouvriers, managers...) et vous en retrouverez des extraits tout au long de cet article. Ce travail s'inscrit alors dans le programme de recherche du CNRS « Gestion et société », dirigé par Philippe d'Iribarne, et l'analyse des entretiens s'appuie sur l'approche de la culture et sur la méthodologie que ce programme a développées tout au long de ces trente dernières années.

UN SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ

Le système de gestion mis en place par les Français consiste en un ensemble de procédures de recrutement, de procédures d'opération, et de règles de sécurité. Il comprend un ensemble de descriptions de poste distribuant et délimitant les responsabilités de chacun et un logiciel informatique pour gérer les stocks et les approvision-



nements. Cet ensemble d'outils de gestion est utilisé dans d'autres usines de par le monde, mais par rapport à ceux qui existent dans d'autres usines en Iran, il constitue une nouveauté. Plus ou moins régulièrement, en fonction des besoins, il existe dans la plupart des usines iraniennes des arrêts de production pour effectuer les opérations de maintenance des équipements et des installations. Mais sur South-Pars 2/3, le système de gestion permet de les éviter. Or on se rend compte que les outils qui composent ce « système » offrent, dans le contexte iranien, des solutions particulièrement bien adaptées aux problèmes rencontrés localement pour l'organisation de la coopération.

La sécurité permet de faire appel à un ensemble de règles de vie commune et les descriptions de poste permettent de connaître ses responsabilités dans le détail. Connaître ses responsabilités permet de limiter l'arbitraire du pouvoir :

« Quand il n'y a pas de description de poste, il faut faire tout ce que votre patron vous demande, il n'y a aucun cadre. » Les procédures techniques permettent de définir un ordre de priorités dans le travail : « On connaît l'ordre des priorités dans le travail parce qu'il y a des procédures ». Cela permet de progresser et d'assurer une coopération harmonieuse : « Quand il n'y a pas de procédures, chacun travaille à sa manière et le travail ne progresse plus. Quand il y en a, on peut se coordonner en harmonie. »

Le logiciel de gestion des stocks permet localement de limiter la formalisation bureaucratique et la centralisation des décisions : « Le système administratif de South-Pars 2/3 n'est pas aussi désordonné que le système administratif iranien. Dans le système iranien, il y a un gros travail bureaucratique à effectuer. Il faut que vous écriviez une demande, que le directeur la signe, que le directeur principal la signe, avant ▶

- ▶ d'être envoyée au responsable du magasin qui la fera suivre au directeur du bureau central de Téhéran... »

Enfin, les procédures de recrutement permettent à chacun de légitimer sa place dans l'organisation et d'instaurer un peu d'esprit de justice en limitant l'influence des fidélités personnelles : « En Iran, en général, un employé est introduit par quelqu'un d'autre. Il est de sa famille ou de son village. Il a des soutiens qui le connaissent et il est présenté au directeur qui finit par le soutenir. En général, il n'y a pas de critères scientifiques ou d'examen pour le recrutement des employés. Chaque dirigeant décide en fonction des personnes qu'il aime bien. [...] Alors qu'ici, le travail est basé sur l'équité et pas sur la partialité, donc les gens sont satisfaits. En Iran, tout passe par le canal politique, pas par le canal de la vérité. [...] Mais ici, ce n'est pas comme ça ».

IL Y A UNE RÉFÉRENCE CONSTANTE À L'ORDRE QUI SE DONNE À VOIR À PLUSIEURS NIVEAUX.

Ce système de gestion composé d'outils de portée largement universelle est vu, dans le contexte iranien, comme un système de gestion intégrée. En ce sens, les différents outils de gestion qui le composent offrent des solutions bien adaptées aux difficultés rencontrées localement pour la gestion de l'organisation et de la coopération. Le sens donné aux outils de gestion et à la coopération fait apparaître une juxtaposition de deux registres bien différents de références et une juxtaposition de deux régimes de coordination tout aussi différents

UNE SOCIÉTÉ D'ORDRES

Il y a, dans les propos exprimés par les Iraniens, une référence constante à l'ordre qui se donne à voir à plusieurs niveaux. Dans un rapport aux choses, l'appréciation du design est exprimée à travers la crainte du désordre technique. Dans un rapport au travail, la qualité des procédures

techniques est justifiée à travers l'ordre de priorité des tâches qu'elles commandent d'accomplir. Dans un rapport au vivre ensemble qu'exige le fonctionnement de l'entreprise, les Iraniens insistent sur les « fonctions », les « responsabilités » et les « devoirs » que les descriptions de postes permettent d'attribuer à chacun dans la ligne hiérarchique. Dans cette conception de l'ordre, on retrouve une vision très affirmée de la division hiérarchique des positions dans l'usine : « directeur », « grand directeur », « responsable du magasin », « directeur du bureau central »... Une division hiérarchique des positions que les individus doivent respecter à tous les échelons par des signatures accompagnant chaque demande pour l'approvisionnement et une représentation des positions hiérarchiques, qui fait craindre de devoir faire « tout ce que votre patron vous demande » dans l'usine. Cette référence à l'ordre se retrouve dans la manière dont les Iraniens se présentent généralement en entreprise. Ils se définissent à travers le niveau de leur diplôme, de l'université qui leur a permis de l'obtenir et à travers leur statut d'ingénieur, de technicien, ou de technicien supérieur, en insistant sur les distinctions obtenues : « meilleur employé », « meilleur directeur », « certificat de mérite »... Dans ce rapport aux savoirs, on retrouve cette hiérarchie des étiquettes dans la manière dont les Iraniens se représentent les Français dans l'usine, quand ils opposent « experts », « scientifiques » et « maîtres en management » d'un côté, aux « ouvriers » et « simples techniciens » de l'autre. Et on retrouve d'un rapport à l'autre, cette hiérarchie des étiquettes individuelles dans la manière iranienne de se représenter les conduites de certains étrangers par rapport à d'autres, pour la coopération. Dans cette hiérarchie des étiquettes, les distinctions sont exprimées dans un esprit de perfection que l'on retrouve dans l'appréciation de l'ensemble du projet. Il renvoie à un ordre technique dans l'appréciation de l'usine, à un ordre social dans l'appréciation des outils de gestion, à un ordre de connaissances dans l'appréciation du transfert de savoir-faire, et à un ordre de statuts dans l'appréciation de la coopération.

UNE SOCIÉTÉ ÉGALITAIRE

À l'opposé de cette conception de l'ordre, une vision bien différente apparaît lorsque sont évoquées les questions liées à l'approvisionnement, au recrutement et certaines procédures techniques. Il y est alors fait référence à un jeu, un « jeu de papiers » pour l'approvisionnement et un « jeu de groupe » à tendance mafieuse pour le recrutement. Un jeu où « chacun travaille à sa manière » pour la coordination des tâches techniques, et un jeu où la coopération est emprunte de « calcul » ou obtenue au gré de « soutiens ».

Les procédures techniques qui coordonnent l'ensemble des relations horizontales et transversales, le logiciel informatique qui facilite les achats et les approvisionnements et les procédures de recrutement qui limitent l'influence des soutiens de groupe, sont évoqués en référence à une conception plus égalitaire, plus marchande et plus communautaire de la vie en société. Une conception où on craint l'absence d'harmonie pour la coordination des tâches techniques et la pesanteur de la formalisation administrative pour l'approvisionnement. Une conception où on craint les soutiens de groupe pour le recrutement et le calcul dans la coopération. Dans cette vision, le manque d'harmonie est le produit des intérêts que l'on défend et la formalisation administrative est le moyen de les encadrer. Selon cette vision, les calculs

sont facteurs de mensonges et les soutiens et les fidélités sont source d'injustices. Cette vision marque le passage d'une conception de l'ordre à une conception plus égalitaire de la société. Une vision animée par un idéal de justice en société, où les intérêts défendus sont soumis à une morale d'honnêteté et où les devoirs communautaires se manifestent par des soutiens et des fidélités d'amis ou de frères.

INTÉRÊT ET SERVICE

Entre ces deux grands repères, la coopération est évoquée en référence à deux modes de coordination différents. Si comme souvent, la coopération est interprétée en référence à des intérêts défendus, elle l'est aussi, et d'une manière un peu plus spécifique à l'Iran, à l'aune du dévouement – du service – dont chacun fait preuve. Une référence au dévouement que l'on retrouve sous une forme très noble dans la vision de la conduite des étrangers pour la coopération, « ils se sont donnés beaucoup de peine », « ils se sont sacrifiés ». Une forme de dévouement que l'on retrouve dans l'exercice par chacun des responsabilités de sa fonction, avec, comme perspective, l'accomplissement d'un travail de qualité, lorsque le système de gestion permet de connaître l'étendue de ses fonctions « dans le détail » pour accomplir un travail qu'on craint de « bâcler » ou de voir stagner.

C'est ainsi que la coopération prend sens en Iran, en référence aux intérêts que l'on défend d'un côté et au dévouement dont on fait preuve de l'autre. Et comme ces deux registres apparaissent souvent contradictoires, ils rendent la coordination parfois difficile en entreprise. Faire preuve de dévouement lorsqu'il s'agirait de défendre ses intérêts, c'est craindre d'être manipulé (« faire tout ce que votre patron vous demande »). Défendre ses intérêts lorsqu'il s'agirait de faire preuve de dévouement, c'est craindre d'être suspecté de profiter.

Entre ces deux craintes, la coordination iranienne s'apparente souvent à un fin jeu politique, où il s'agit de manipuler sans avoir l'air de profiter ou de profiter sans avoir l'air de manipuler. Un jeu politique où la coopération se présente

BIO EXPRESS

Sébastien Regnault est chercheur en sciences sociales et persanophone. Il a vécu et travaillé plus de dix ans en Iran. Il mène actuellement ses recherches au laboratoire du CNRS « Gestion et Société » entre la France et l'Iran, où il enseigne dans l'enseignement supérieur. Il est notamment l'auteur de l'ouvrage *La modernité iranienne, culture, société, organisation, pouvoir, coopération*, aux éditions l'Harmattan.

comme des échanges de services en référence à un ordre social d'un côté, et comme des échanges d'intérêts en référence à une logique marchande de l'autre. D'un côté, la coopération fait penser au jeu d'échecs, où le rôle de chaque pion est rigoureusement ordonné par le statut qui lui est dévolu. De l'autre, la coopération fait penser au backgammon, où chacun semble vouloir avancer ses pions au gré des hasards de la vie quotidienne pour défendre ses intérêts dans une conception égalitaire de la vie en société. Et entre ces deux univers de jeux, dont les Iraniens sont sinon les inventeurs, du moins très friands, les points d'accord sont souvent difficiles à trouver.

En Iran, la coopération avec les étrangers sur le théâtre des opérations ne saurait être interprétée dans une logique marchande. D'abord parce que les étrangers ne peuvent prétendre appartenir, à priori, à « la » communauté. Mais aussi et surtout, parce qu'ils sont affublés d'une distinction particulière, qui insiste sur le caractère et les connaissances. Selon cette logique, les Iraniens ont à cœur de faire preuve d'un esprit de sacrifice dans la coopération. Et là où, entre Iraniens, ruses, mensonges et tromperies ont parfois cours dans leurs relations, les Iraniens

se montrent généralement beaucoup plus spontanément coopératifs avec les étrangers. L'appréciation de la coopération et de l'apprentissage sur le théâtre des opérations s'exprime plutôt sur un registre de dévouement en référence à une logique de société d'ordres et l'appréciation de la négociation s'exprime plutôt sur un registre d'intérêt en référence à une logique égalitaire.

Ce constat permet de comprendre la raison pour laquelle les points de vue des Français sont si contrastés concernant leurs rapports aux Iraniens. Les uns, en charge des négociations, n'ont cessé de dénoncer leur difficulté à travailler avec les Iraniens, et parfois, dans des termes très durs. Les autres, se situant à des niveaux opérationnels de l'entreprise, font régulièrement état de leur enthousiasme à travailler dans cet environnement culturel. Ce contraste s'explique par le fait que les Français sont confrontés à deux logiques parfois si différentes, qu'ils ne parlent pas, souvent, des mêmes choses.

La négociation fait référence à une logique de société marchande, où chacun défend ses intérêts dans une vision égalitaire de la vie en société ; vision que l'on retrouve dans le bazar, par exemple. La coopération dans l'usine, quant à elle, fait plutôt référence à une logique de société d'ordres, où chacun est attaché aux devoirs de sa fonction ; vision qu'on retrouve dans le clergé, l'industrie, l'administration ou l'armée par exemple. D'un côté, les Français en charge des négociations se sont heurtés au redoutable marchandage des Iraniens et de l'autre, ceux qui ont coopéré avec eux sur le plan opérationnel ont travaillé dans un univers adoptant non seulement leur approche du travail, mais en plus, dans des références relativement proches des leurs. ■

