



Le sacrifice dans les stratégies de partenariat : Le cas nortel-géodis

Pierre-Guy HOURQUET

Professeur

EDHEC

58 rue du Port – 59046 Lille Cedex

Tél. : +33 (0)3.20.15.45.69

Fax. : +33 (0)3.20.15.45.01

E-mail : pierre-guy.hourquet@edhec.edu

Olivier MASCLEF

Professeur

EDHEC

58 rue du Port – 59046 Lille Cedex

Tél. : +33 (0)3.20.15.45.72

Fax. : +33 (0)3.20.15.45.01

E-mail : olivier.masclef@edhec.edu

Résumé

L'objectif de l'article est de mettre en évidence, grâce à l'analyse du partenariat entre deux sociétés (Nortel et Géodis), l'existence de dépenses et de destructions de richesses sans compensations immédiates effectuées par le plus petit à l'attention du plus puissant. Pour expliquer l'existence de ces prestations très particulières, nous ferons référence à la théorie du sacrifice religieux développée par Hubert & Mauss que nous adapterons pour proposer une définition du sacrifice en management. Dans cette perspective, nous présenterons la nature du sacrifice managérial et nous en développerons les fonctions, dont la principale est la communion c'est-à-dire la construction et la restauration du lien social entre les parties prenantes. Nous montrerons ainsi que le partenariat Nortel-Géodis a pu se développer malgré des crises très graves, parce que Géodis a su effectuer des sacrifices pour conserver de bonnes relations avec Nortel.

Mots clés

Partenariat, sacrifice, lien social, socialisation



Le sacrifice dans les stratégies de partenariat : Le cas nortel-géodis

(Version provisoire, ne pas citer sans l'autorisation des auteurs)

1. INTRODUCTION

Le concept de sacrifice a longtemps été un thème dominant d'étude dans les sciences sociales, sous l'impulsion notamment des courants fondateurs en anthropologie et en ethnologie, mais il semble aujourd'hui négligé (Bahr & Bahr, 2001). Son utilisation explicite en sciences de gestion reste limitée le plus souvent à un aspect restreint du concept : l'auto-sacrifice, dans une perspective de renoncement et d'arbitrage. Sous cette forme, il est utilisé notamment en économie (Cecchetti & Rich, 2001), en fiscalité (Rothbard, 2001) ou en finance (Gifford, 2001). Lorsqu'il est fait référence au terme « sacrifice » dans d'autres travaux, il est le plus souvent considéré comme une pré-notion, utilisée de manière triviale pour expliquer tel ou telle décision. On constate cependant qu'il fait partie intégrante de l'univers sémantique utilisé quotidiennement dans l'entreprise (à travers une quantité d'expressions comme celle de « bouc émissaire », de « sacrifice de sa vie privée », ...). Parallèlement, on ne peut ignorer sa prégnance dans la plupart des rites sociaux même si elle n'est pas reconnue en tant que telle. Dans une recherche récente, Mizruchi (1998) souligne cet aspect latent du sacrifice pratiqué mais non nommé dans notre civilisation. Pour elle, le concept de sacrifice apparaît de manière permanente dans « la pensée et l'action sociale des entreprises les plus traditionnelles comme les plus innovantes (des œuvres de charité aux compagnies d'assurances) et structure des développements complexes » (1998, p23).

Il existe donc un paradoxe : la pensée commune admet largement la notion de sacrifice mais, au plan académique, le concept est tout aussi largement ignoré. En fait, il est utilisé de manière académique principalement dans les études religieuses et anthropologiques d'une part (l'aspect physique et/ ou rituel est alors mis en avant) et, d'autre part, dans les domaines faisant référence au calcul d'anticipation rationnelle (il se réduit alors à une notion d'arbitrage entre une valeur présente –sacrifiée- au bénéfice d'une valeur future – ou l'inverse).

Partant d'une posture de recherche qui affirme la prédominance du monde social dans l'entreprise par rapport aux calculs économiques rationnels, nous souhaitons montrer que le concept de sacrifice permet d'apporter un éclairage nouveau sur des situations apparemment contraires aux règles de bonne gestion. En particulier, nous souhaitons montrer que ce cadre



théorique permet de comprendre pourquoi une entreprise peut être amenée à détruire, à sacrifier, des richesses de manière non rationnelle dans un cadre économique, afin d'établir un lien social avec une autre organisation.

Nos analyses s'appuient sur une étude de cas approfondie (Yin, 1994) portant sur le processus de construction (d'émergence) d'un partenariat entre Nortel et Géodis sur une période allant de la fin des années 90 jusqu'en 2001. Cette étude se fonde sur des entretiens extensifs effectués auprès de la plupart des acteurs du projet. Le traitement de ces entretiens a été réalisé selon une méthodologie narrative (DiMaggio, 1995 ; Langley, 1999 ; Pentland, 1999) confrontant l'évocation de la même situation par différents protagonistes. Les explications, les souvenirs et histoires racontées par les protagonistes (Chatman, 1978 ; Rimmon-Kenan, 1983) font ainsi émerger les structures profondes (*deep structures*) du process conduisant à mettre en évidence la fonction latente du sacrifice. Dans le présent article nous mettons en évidence un des résultats de notre recherche : l'acte sacrificiel joue un rôle de création du lien social.

2. LE CAS : L'EMERGENCE DU PARTENARIAT ENTRE NORTEL ET GEODIS¹

2.1. LE CONTEXTE DU PARTENARIAT

Comme nous le verrons plus loin, le partenariat est lié à l'explosion de l'exploitation de la technologie GSM lors des années 1999-2000. L'objectif pour Nortel Networks est de devenir leader mondial avec cette technologie héritée de Matra Cellular. Le partenariat vise donc à reproduire le schéma désormais classique de la supply chain intégrée (en s'inspirant

¹ Afin de faciliter la lecture du cas, nous apportons quelques précisions sur les entreprises impliquées :

Nortel Networks France

Nortel Networks France est la filiale française du groupe d'origine canadienne Nortel, un des géants mondiaux des télécommunications. Cette filiale est née historiquement d'une joint-venture entre la maison mère Nortel et Matra Cellular, la filiale télécommunication du groupe Matra. Elle concentre l'essentiel des activités du groupe dans le domaine des réseaux de mobiles (et notamment la R&D).

Nortel Networks est un des premiers équipementiers mondiaux pour les réseaux de mobiles. A ce titre, il conçoit, produit et installe l'ensemble des équipements nécessaires au fonctionnement d'un réseau : des baies de télécommunication (appareils qui centralisent les appels téléphoniques pour ensuite les dispatcher vers les numéros appelés) aux simples terminaux (téléphones portables). Ses clients sont donc les principaux opérateurs de réseaux (et notamment en France : Orange, Cegetel, Bouygues Télécom).

Géodis

Géodis est un groupe français, diversifié autour des activités de logistique et de distribution. Il est né à partir l'externalisation des fonctions de transport routier de la SNCF. Géodis est ainsi spécialisée dans le service logistique aux grandes entreprises : regroupement de produits en lots, emballages et expédition, transport. De part sa nature et son mode de croissance (la croissance externe a longtemps été privilégiée), il est composé d'un grand nombre d'entreprises de taille et de nature très variables, gérées le plus souvent avec une large autonomie. Aussi, il faut préciser que l'entité partenaire de Nortel dans le cas étudié est une filiale de Géodis Logistics spécialisée à l'origine dans l'emballage : Tailleur Europacking.



d'industries « avancées » dans ce domaine, comme l'industrie automobile dans laquelle les logisticiens sont « à la porte » des usines des clients, c'est-à-dire les constructeurs).

L'usine Nortel fabriquant les produits GSM se situe à Châteaudun. Le projet vise pour Nortel Networks à externaliser intégralement les fonctions logistiques appelées « pick, pack, ship » (regroupement, emballage, expédition) dans une plate-forme appartenant à Géodis, juste en face de l'usine Nortel, et qui serait reliée à cette usine par un cordon physique grâce auquel les produits transiteraient. La plate-forme Géodis serait par conséquent une plate-forme mono-client, totalement dédiée.

2.2. NORTEL : LE CHOIX DU GSM

Au début des années 1990, le groupe canadien Nortel entrevoit la possibilité d'une croissance très importante grâce aux applications de la technologie GSM dans le secteur des télécommunications. Nortel fait donc le pari stratégique du GSM et se lance dans le développement de cette technologie. Le groupe canadien noue ainsi en 1993 une joint-venture avec Matra Cellular, une filiale du groupe français Matra, afin de co-développer cette technologie et les compétences nécessaires à son exploitation.

Les deux partenaires utilisent alors une usine de Matra Cellular basée à Chateaudun pour développer ensemble cette technologie et lancer la production de produits GSM.

« Nortel a décollé sur le monde du GSM dans le monde par la France et a démarré de par les connaissances et la technologie GSM qu'avait Matra. Et Nortel a fait bien entendu un apport en numéraire, a créé ce joint-venture 50/50, mais la société était structurellement à base Matra. Heu... Donc nous on avait les équipes de chercheurs mais tout le reste, la finance, la logistique, les achats, etc., tout ça était à Matra et Matra nous a fait son apport en ressources (...). Donc c'était vraiment une création, et cette création elle a... La logistique est née d'abord en France et puis après un peu d'export, par une usine qui était Matra, et nous on achetait des produits qui étaient à Matra d'ailleurs. On achetait nos BTS à Matra... On passait des commandes. Et la structure logistique, c'était dans un petit entrepôt du transporteur de Matra : 300 m² ! » (M. A, Directeur de la logistique Nortel Networks)

Jusqu'en 1995, la technologie GSM n'en est qu'à ses prémices. La petite taille du marché de la télécommunication GSM fait que les commandes sont encore marginales et que la logistique n'est pas un problème pour les producteurs. De fait la joint-venture « Nortel – Matra Cellular » utilise un transporteur propre à Matra : la société Jumeaux située à Chateaudun. Cette société remplit un rôle très simple : stocker les produits finis de Nortel–



Matra Cellular dans 300 m² d'entrepôts dont elle est propriétaire, et transporter les commandes chez les clients à la demande.

Cependant, le marché du GSM explose rapidement et les capacités physiques de stockage de la société Jumeaux arrivent très vite à saturation obligeant le petit transporteur à les accroître fortement et dans un temps très court.

« La technologie GSM et la prolifération des produits « wireless » ont fait qu'on a été en croissance très exponentielle qui... je passe les détails des changements capitalistiques qui ont fait qu'on est devenu majoritaire... et heu... nous avons vécu chez notre transporteur en 95-96. On a 300 m², puis 500 m², 800 m², 1000 m², 2000 m², etc., avec des bouts à droite à gauche. » (M. A, Directeur de la logistique Nortel Networks)

Dans ce contexte de croissance rapide, et comme l'exprime notre interlocuteur, Matra se désengage de la joint-venture ce qui permet au groupe Nortel de racheter progressivement la totalité du capital de Nortel-Matra Cellular pour créer Nortel Networks France, la filiale française du groupe canadien. Nortel, qui possède désormais seule le site de Chateaudun, a les mains libres pour développer de façon indépendante sa stratégie GSM sur une échelle mondiale.

« Et s'est posé le problème de savoir comment on pouvait devenir de vrais industriels et supporter le business qui était en croissance avec une logistique adaptée. » (M. A, Directeur de la logistique Nortel Networks)

La société Jumeaux, grosse PME française, devient très vite incapable de supporter le développement exponentiel et mondial de son client, et donc de satisfaire aux exigences grandissantes de celui-ci en matière de logistique.

« La logistique est par définition quelque chose dans laquelle on ne voulait pas investir. Il était hors de question qu'on achète des bâtiments, qu'on achète des camions, qu'on achète des logisticiens. C'est une fonction par définition qui se passe à l'extérieur puisqu'il y a des gens spécialisés pour ça qui ont des moyens et qui rayonnent sur le monde. (...) Ensuite est venue la question de savoir comment on allait faire et comment on allait monter notre infrastructure et notre structure. » (M. A, Directeur de la logistique Nortel Networks)

2.3. L'OPPORTUNITÉ GEODIS

Une réflexion en matière de logistique se déroule alors chez Nortel : comment continuer de profiter de cette croissance à l'échelle mondiale du GSM sans se mettre sur le dos une activité de logistique dont Nortel ne possède pas les compétences ? L'objectif est de trouver un partenaire logistique présent sur une échelle mondiale, capable de suivre Nortel de façon



indéfectible dans sa croissance exponentielle sur le GSM, et capable d'investir pour Nortel moyennant un contrôle dans les prises de décision.

Certains noms sont alors prononcés par les états majors américains (Fedex, UPS...) avec une alternative française (mais rappelons que le groupe est de taille mondiale) : Géodis, bien connu des managers français de Nortel Networks de par sa réputation. Si Géodis est envisagé, c'est également parce qu'il intervient déjà chez Nortel de manière subsidiaire (via sa filiale Tailleur Europacking) puisqu'elle est en charge des emballages des produits GSM de l'usine de Chateaudun, fonction qu'elle remplit à l'intérieur des entrepôts Jumeaux.

« Alors là ça a été assez osé, puisque nous avons en France un groupe dominant qui s'appelle Géodis qui a les qualités de ses défauts puisqu'il est dominant en France mais il n'est pas si mondial que ça puisqu'il fait 65% à 66% de son revenu dans l'hexagone. » (M. A, Directeur de la logistique Nortel Networks)

Comment expliquer alors l'intérêt exprimé envers Géodis (groupe de taille respectable, mais encore très centré sur son marché domestique) par une entreprise mondialisée comme Nortel ? Il s'agit en fait d'un concours de circonstances : en 1996 M. A, à la recherche de solutions pour faire face à l'explosion de l'activité logistique du site de Chateaudun, constate qu'il existe un terrain en face de l'usine Nortel Networks qui appartient à la SNCF. Or la SNCF est un actionnaire très important de Géodis. M. A imagine alors un plan audacieux : rencontrer les dirigeants de Géodis, et leur proposer de devenir le partenaire logistique de référence de Nortel Networks en matière de GSM à la condition de construire une plate-forme dédiée face à l'usine de Nortel sur le terrain que Géodis aurait racheté à la SNCF.

L'intention de M. A est de créer un *hub* qui centralise l'ensemble des flux logistiques liés à l'activité réseaux mobiles pour le monde entier (flux internes liés à la production et externes). Cette conception exige de mettre l'activité logistique littéralement à la porte de l'usine Nortel de Chateaudun (principal site de production mondial pour ce type d'équipements) : les produits GSM sortiraient ainsi de l'usine Nortel et arriveraient directement sur la plate-forme Géodis par l'intermédiaire d'un cordon reliant les deux bâtiments. Une fois arrivés dans les locaux de Géodis, ces produits GSM pourront être regroupés selon les commandes (avec une activité de finition par assemblage), stockés, emballés et enfin expédiés sur les sites clients.

Fin 1996, M. A commence à parler de cette idée d'une façon tout à fait informelle à l'intérieur de Nortel, mais les réactions sont plutôt mitigées. Malgré cela, il entreprend des contacts auprès de managers de Géodis pour voir si ce projet est susceptible de leur plaire.



2.4. JUILLET 1997 : DEBUT DES DISCUSSIONS

C'est ainsi qu'en juillet 1997 débute le premier volet de négociations officielles entre Nortel Networks et Géodis Logistics autour du projet de plate-forme. M. A, secondé par M. C le directeur de l'activité logistique Nortel sur le site de Châteaudun, a alors comme principal interlocuteur chez Géodis, M. H (Alors DG du groupe Géodis) et M. E (directeur d'exploitation Tailleur Europacking pour le site de Chateaudun)².

« Fin 1997, Nortel fait un appel d'offre pour les activités aval de son activité GSM, c'est à dire l'emballage et l'expédition des produits finis. Géodis participe. Il a fallu 2 mois à Géodis pour répondre à cet appel d'offre et c'est Géodis qui a été retenu via sa filiale Tailleur Europacking. »
(M. G, Directeur Commercial, Géodis Logistics)

Voyant que le dossier prend progressivement de l'ampleur, M. H délègue progressivement la responsabilité du projet à M. F (directeur général de la filiale Tailleur Europacking) qui devient ainsi responsable des négociations avec Nortel et de la construction de la plate-forme. Il est alors prévu chez Géodis que M. F garde au sein de sa filiale, spécialisée à l'origine dans l'emballage, la responsabilité d'exploitation de cette plate-forme dès sa mise en marche.

Les négociations dureront en fait presque un an, jusqu'en juillet 1998, date de l'accord officiel entre les deux entreprises. Un moment très particulier émerge de cette période de négociation. En février 1998 – les protagonistes et M. G (directeur commercial Géodis Logistics) en particulier ne se sont pas rappelés la date exacte – se tient une réunion importante entre Nortel et Géodis au cours de laquelle doit se négocier le système de tarification. Pendant cette réunion, M. A veut être assuré que le partenariat avec Géodis sera durable afin que Nortel Networks puisse produire et commercialiser en toute tranquillité ses produits GSM. Il est donc impératif que Géodis gagne de l'argent avec le projet et M. A en veut la preuve. M. G a alors un réflexe qui reviendra régulièrement tout au long du processus d'émergence, et qui sera communément appelé par les deux protagonistes « Open Book ».

« Il y a un moment crucial en février 1998. A mes yeux c'est la réunion la plus importante, celle avec laquelle je pense que tout a basculé. C'est quand A me demande soudainement : « Démontrez moi que vous pourrez gagner de l'argent ». Alors, pendant un moment j'ai eu un blanc, et c'est à ce moment là que j'ai commencé ce qu'on a appelé ensuite « open book ». Il fallait montrer à A qu'on serait un partenaire fiable et durable, et donc qu'on gagnerait de l'argent. Donc j'étais à livre

² Afin de ne pas alourdir inutilement la présentation du cas, nous utiliserons la dénomination Géodis (ou Géodis Logistics) pour représenter la filiale Géodis Logistics Tailleur Europacking. Lorsqu'il sera fait référence au groupe Géodis, ou à l'ensemble de la division Géodis Logistics, cela sera précisé en toutes lettres dans le corps du texte.



ouvert, j'ai montré les coûts et notre fonctionnement. Et c'était exactement ce que A attendait. »
(M. G, Directeur Commercial, Géodis Logistics)

Ce premier volet de négociations se déroule dans une très bonne ambiance relationnelle entre les deux entreprises. Les managers de Géodis sont finalement partants : ils acceptent de prendre le risque d'investir 35 millions de francs dans ce nouveau bâtiment et acceptent les propositions de M. A (directeur logistique Nortel). Cet engagement est un saut dans l'inconnu pour Géodis puisqu'il s'agit de sa première expérience de ce type, impliquant la maîtrise de nouvelles compétences de logistique intégrée qu'elle ne possédait pas jusqu'à alors.

2.5. AOUT 1998 : DEBUT DE LA CONSTRUCTION DE LA PLATE-FORME

Commence alors une période d'un an au cours de laquelle il ne se passe pratiquement rien sur le plan de échanges et relations entre les deux partenaires en dehors de la gestion courante des activités logistiques quotidiennes. Géodis se lance dans la construction du bâtiment de Châteaudun, et Nortel poursuit ses investissements dans le GSM.

« Au cours de cette période, il y a en effet un grand vide, et ceci pour la simple raison que le bâtiment est en train de se faire construire. Donc là, chacun des deux partenaires vaque à ses activités, et Géodis supervise la construction du bâtiment, sans que quelque chose n'avance. En fait il s'avérera plus tard que ce vide n'a pas été quelque chose d'heureux pour les deux entreprises. »
(M. D, European Value Management, Nortel Networks)

Cependant, pendant le mois de juillet 1999 alors que la plate-forme est en voie d'achèvement, la direction de Géodis s'inquiète. Le contrat affairant au bâtiment dont Nortel a pris en charge la rédaction définitive n'est toujours pas arrivé. Après relances, MM. F et E doivent stopper les travaux de construction et décident de ne pas les reprendre tant que Nortel n'a pas envoyé le contrat. Après quelques explications entre M. A et les responsables de Géodis, le contrat est enfin expédié.

2.6. 1^{ER} AOUT 1999 : DIFFICILES PREMIERS PAS

Le 28 juillet 1999, la plate-forme est enfin « livrée ». Le temps de déménager et de s'installer dans leurs nouveaux locaux, les techniciens Géodis sont prêts à travailler dès le 1^{er} août comme il était convenu entre les deux partenaires. Mais, contre toute attente, les premiers pas de la relation entre Nortel et Géodis sont très difficiles car surviennent des problèmes importants que ni l'un ni l'autre n'avaient anticipés.

Cela commence d'abord par un événement violent et extraordinaire qui s'est révélé par la suite être un véritable « tabou » pour les deux sociétés : le licenciement de M. F, en septembre, un mois à peine après l'ouverture de la plate-forme. Nous n'avons jamais pu avoir



de détails et d'explications claires sur ce licenciement, et encore moins devant notre magnétophone. Tout juste avons nous pu avoir quelques explications au détour d'un couloir ou pendant un déjeuner. Il semblerait en effet que ce licenciement ne soit pas du tout justifié par un problème de compétences ou de faute grave – sinon il n'y aurait pas de tabou autour de cette affaire – mais par une considération purement relationnelle avec Nortel. En effet, M. F est celui qui a pris en charge les négociations avec le groupe canadien et qui a dirigé la construction de la plate-forme. Tous les protagonistes que nous avons interviewés sont unanimes à dire que cette plate-forme est une réalisation exemplaire – c'est avouer quelque part la compétence de M. F qui, selon les personnes interviewés a littéralement porté le projet chez Géodis. Or certains interviewés nous ont parlé « d'incompatibilité d'humeur » avec Nortel (sous-entendu M. A, Directeur Logistique) », « incompatibilité de culture », « problèmes relationnels », etc. qui auraient fortement émergé pendant la construction du bâtiment. Il semblerait que M. A (Directeur Logistique Nortel) ait ensuite fait part de ces difficultés à M. H (DG du groupe Géodis). M. F (alors DG de la filiale Tailleur Europacking) est alors licencié en septembre pour être remplacé par M. I (l'actuel DG de la filiale Tailleur Europacking) qui devient alors responsable du projet et principal interlocuteur de M. A. Deux interviewés – hors magnétophone – nous ont ainsi fait remarquer que Géodis aurait pu proposer à M. F d'être simplement « envoyé sur un autre dossier », ou « dans une autre filiale », ou « déplacé géographiquement » pour pouvoir continuer de profiter de ses compétences en matière de construction de bâtiments logistiques... Or il y a eu un licenciement sec. Un des interviewés ira même jusqu'à dire que ce licenciement a été fait « sous la demande implicite de Nortel » et même « pour faire plaisir à Nortel ».

Cet incident spectaculaire entre Nortel et Géodis ne fait qu'inaugurer un certain nombre de dysfonctionnements opérationnels qui pèseront pendant des mois entre les deux entreprises.

Les dysfonctionnements sont d'abord techniques. En effet, l'articulation entre les deux partenaires et les flux de produits ne sont pas maîtrisés. Ainsi Géodis reçoit des lots sans avoir été prévenu et ne sait pas quoi en faire ; ou alors Géodis reçoit des ordres d'emballage et d'expédition de la part de Nortel mais sans avoir reçu préalablement les produits.

Ces problèmes techniques vont alors faire émerger des problèmes organisationnels importants entre les deux partenaires. En effet, les salariés de Géodis installés sur la plate-forme, confrontés à ces difficultés quotidiennes, prennent progressivement le réflexe de traverser la rue pour aller dans l'usine Nortel afin d'avoir des explications, ou d'appeler directement le siège de Nortel pour avoir des instructions claires. La conséquence est directe : les salariés



Géodis reçoivent des ordres directement de Nortel au lieu de passer par leur hiérarchie, et un certain nombre de salariés de Nortel, délégués sur place, travaillent dans les faits simplement pour régler les problèmes de Géodis.

« Donc, de toute façon, à chaque fois qu'ils [les Géodis] avaient un problème, ils étaient obligés de revenir vers nous. On ne pouvait à aucun moment être en situation de dire "écoutez messieurs, vous avez pris ce business là, vous gérez nos commandes et le regroupement de nos expés, vous utiliserez VOS systèmes d'information, nous on ne fait que vous donner des ordres et pour le reste vous vous démerdez. On ne veut pas en entendre parler, nous ce qu'on veut c'est que le produit parte dans les temps et qu'il arrive au bon endroit". Et pour des raisons diverses et variées, on n'a pas mis cette solution en place. Donc il y avait une interpénétration permanente de Nortel vers Géodis et puis en plus, de plus en plus d'interpénétration de Géodis vers Nortel puisqu'il y avait de plus en plus de problèmes et puis ils étaient de plus en plus saturés de se faire – on va dire – "inonder" des problèmes des autres et de servir de bouc-émissaire. » (M. B, Nortel Networks)

« Si vous voulez on a même touché le fond un jour. On est arrivé à un point tel, qu'un jour, un salarié Géodis est même allé demander son augmentation à un mec de Nortel ! C'était devenu la foire. (...) Il n'y avait plus de frontière entre les deux boîtes. Alors un des gros défis, c'était de renvoyer chacun chez soi et de mettre une frontière claire entre les Géodis et les Nortéliens... On est allé jusqu'à mettre une vraie frontière... matérielle... On a installé une porte et on a badgé. » (M. E, Géodis Logistics)

Le problème de la cohabitation entre les Géodis et les Nortéliens dans les locaux Géodis de Châteaudun est d'importance car des tensions fortes vont émerger entre ces deux populations : tensions dues notamment à un choc culturel entre la jeune multinationale de haute-technologie, hyper-dynamique, et à forte culture « nouvelle économie » d'une part, et le groupe français de logistique regroupant des emballeurs et des camionneurs gardant un certain reliquat de culture SNCF d'autre part.

« Quand c'était sorti de terre, on avait un bâtiment avec des mecs dedans qui ne savaient pas encore trop ce qu'ils devaient faire, qui ne savaient vraiment pas du tout comment ils allaient le faire, et il y avait toute une population de gens qui leur était presque imposée et qui n'était pas désireuse de travailler pour eux... » (M. B, Nortel Networks)

A partir de ce moment là, les deux partenaires vont dépenser en masse du temps et des personnes pour essayer de trouver des solutions aux problèmes récurrents qu'ils rencontrent.

« Ça a été un boulot monumental que de faire tourner cette plate-forme dans des conditions à peu près acceptable. Ça commençait très tôt le matin. A commençait à téléphoner vers 7h00 du matin et il mettait la pression. Ça allait jusque des 21h00-22h00. » (M. E, Géodis Logistics)



« J'avais même dit à un moment à A “ il faudrait faire une étude sur le nombre de coups de fil qui sont donnés de part et d'autre ici vers Géodis, pour avoir un peu une idée du temps que les gens passent au téléphone ”... Et ensuite on s'est amusé à compter le nombre de visiteurs Nortéliens chez Géodis. Sur le papier c'était absolument faramineux, c'est-à-dire qu'il y avait plus de 40 à 45 mecs par jour qui allaient chez eux... Chez eux ! Et pour tout le monde, c'était chez nous ! » (M. B, Nortel Networks)

Tous ces problèmes sont, de plus, amplifiés par une croissance exponentielle de l'activité de Nortel à partir du mois de décembre 1999. La conséquence est directe : le nombre de commandes s'accélérent et Nortel demande plus à Géodis.

« En décembre 99, Nortel vend de plus en plus de contrats. Ils nous ont alors demandé de réaliser des kits standards pour aller plus vite. En janvier 2000 on se met à faire du regroupement de commandes. (...) On commence à nouveau à être en saturation. On avait en entrepôt six mois de stock pour Bouygues Telecom. Bouygues Telecom et France Telecom ont augmenté et ont explosé » (M. G, Directeur Commercial Géodis Logistics)

Mais la croissance exponentielle de Nortel à partir de décembre fait qu'il faut trouver des solutions à tous ces dysfonctionnements le plus vite possible. Comment les managers de Nortel et de Géodis vont-ils faire pour surmonter ces problèmes ? Ils vont démultiplier leur énergie en intervenant plus que jamais dans le fonctionnement du partenariat.

2.7. AVRIL-JUILLET 2000 : NORMALISATION ET... EXTENSION DE LA PLATE-FORME

A l'issue de cette période d'apprentissage mutuel, les deux partenaires vont constater une normalisation de leurs relations dans la mesure où une bonne partie des dysfonctionnements disparaît peu à peu. Les procédures sont en effet très claires, et renvoient chacun des partenaires face à sa propre responsabilité.

3. LA NATURE ET LA FONCTION DU SACRIFICE

Comment comprendre de telles destructions de ressources et d'énergie ? Comment comprendre notamment le licenciement de M. F ? Une piste de compréhension nous semble possible en utilisant la référence du sacrifice (Izard & Bonte, 2000).

3.1. DEFINITION DU SACRIFICE

Les premières études académiques de la notion de sacrifice ont été effectuées de façon systématique à partir du fait religieux. Deux principales versions existent : le sacrifice dans un but de *communion* avec Tylor et Smith, et dans un but d'*expiation* avec Frazer.

Tylor (1871 : 1986 ; 1990) fut ainsi le premier à tenter une explication scientifique du sacrifice. Pour Tylor, le sacrifice est un don effectué à une divinité ou à un être surnaturel que



l'on cherche à s'attacher. Le deuxième théoricien fondateur du sacrifice est Robertson Smith (1890). Le sacrifice serait pour lui le moyen de rentrer en contact avec le totem. Le totem, dieu parent et animal sacré des adorateurs, reste par définition une divinité éloignée du clan. Pour Smith, le sacrifice de l'animal totémique serait le moyen trouvé par les individus de rétablir l'unité avec le dieu parent en le mangeant. Smith explique même que les sacrifices humains sont apparus à partir du moment où les adorateurs ont arrêté d'établir une parenté entre l'homme et l'animal. Frazer (1890 : 1996), dans le *Rameau d'Or*, s'insère dans la pensée de Smith en la complétant et en proposant une autre image du sacrifice : pour lui, l'entité sacrifiée jouerait aussi le rôle de victime expiatoire et de bouc émissaire. Le sacrifice aurait donc une fonction d'expiation.

Mais la première théorie retentissante sur le sacrifice sera proposée par Henri Hubert et Marcel Mauss (1899) dans l'*Essai sur la nature et la fonction du sacrifice*. Ils définissent le sacrifice de la façon suivante : « le sacrifice est un acte religieux qui, par la consécration d'une victime, modifie l'état de la personne morale qui l'accomplit ou de certains objets auxquels elle s'intéresse » (p. 205). La force de l'*Essai* d'Hubert et Mauss est qu'ils ne définissent pas le sacrifice avec une approche historique, mais avec une composition : pour les auteurs, nous sommes en présence d'un sacrifice à la condition que six éléments soient réunis.

- un *sacrifiant* qui doit recueillir les bénéfices du sacrifice et/ou qui doit voir sa personne morale se modifier pour passer d'un état à un autre
- un *sacrificateur* qui détruit matériellement la chose sacrifiée au moyen d'instruments (couteau, hache, autel, poteau, etc.) et qui peut se superposer à la personne du sacrifiant (sacrificateur = sacrifiant : sacrifice direct)
- un *lieu* qui ne peut être que sacré, sanctifié ou au moins consacré au moyen de rites, et en dehors duquel le sacrifice devient un meurtre ou un gaspillage
- une chose sacrifiée appelée *victime*, car pour Hubert & Mauss la particularité du sacrifice réside dans sa fonction *destructrice* : il n'y a pas de sacrifice sans la perte, sans la destruction d'une chose sans compensation matérielle directe... d'autant plus que les bénéfices du sacrifice ne sont jamais garantis.
- un *objet* : ce pour quoi la chose est sacrifiée c'est-à-dire le sacrifiant en tant que tel dans le cas d'une modification escomptée de sa personne morale (sacrifice *personnel*), ou son peuple, ou tout autre objet lié au sacrifiant comme sa maison, son champ, etc. (sacrifice *objectif*)
- la *puissance supérieure* invoquée (un dieu, un esprit, un ancêtre, etc.), tellement supérieure que sa réaction n'est jamais garantie

Pour Hubert & Mauss, le sacrifice a essentiellement une fonction de communion. L'objectif reste en effet de faire (sacrifice occasionnel ou exceptionnel) – ou de refaire (sacrifice constant) – le lien avec la puissance invoquée. En effet, ces auteurs réduisent la fonction expiatoire mise en évidence par Frazer à une manifestation optionnelle du sacrifice. La



fonction du sacrifice réside toujours *in fine*, même avec la destruction d'une victime expiatoire ou d'un bouc émissaire, dans la communion et le lien avec la puissance invoquée.

Mais cette communion n'est possible que si le sacrifice atteint un objectif intermédiaire essentiel : la transformation de l'état du sacrifiant, la modification de sa personne morale « puisque le sacrifice a pour but d'affecter l'état religieux du sacrifiant ou de l'objet du sacrifice » (p. 256). Dés lors, la communion entre le sacrifiant et la puissance invoquée n'est possible que si le sacrifiant parvient à atteindre l'état religieux, la dimension sacrée nécessaire pour mériter l'attention de la puissance supérieure.

Dans cette perspective, selon Hubert & Mauss, le moment du sacrifice est une composante importante. Il existe d'abord des « sacrifices constants » (p. 207), à date régulière dans le calendrier religieux, correspondant à une récurrence rituelle (kippour, solstices, moisson, etc.). Mais ce qui va nous intéresser le plus, ce sont les « sacrifices occasionnels » (p. 207), c'est-à-dire les sacrifices effectués notamment en temps de crise (sécheresse, épidémie, etc.), quand le lien avec la divinité est soit menacé, soit rompu, par une faute commise ou un péché effectué récemment : dans ce cas il y a en quelque sorte une crise de confiance dans la relation divine, et le sacrifice vient pour essayer de rétablir cette confiance.

La valeur du sacrifice est aussi une autre composante importante. Dans les « sacrifices constants » la valeur de la chose sacrifiée est importante, mais elle l'est moins que dans le cas du « sacrifice occasionnel » où la valeur de la chose sacrifiée doit – par nature – être aussi exceptionnelle que la situation et la profondeur de la crise. Dans tous les cas, la valeur de la chose sacrifiée dépend de son coût, de sa valeur marchande, mais aussi de l'attachement du sacrifiant à la chose sacrifiée ce qui confère à celle-ci, en plus de sa valeur marchande, une valeur éminemment symbolique.

La différence entre « sacrifices constants » et « sacrifices occasionnels » est essentielle dans la poursuite de notre analyse. En effet, dans la mesure où nous nous intéressons ici aux situations exceptionnelles dans lesquelles apparaît une sorte de crise du lien, de crise de la confiance entre les acteurs, nous nous intéresserons particulièrement aux sacrifices dans leur version exceptionnelle, donc « occasionnelle ».



| | Sacrifices constants | Sacrifices occasionnels |
|--------------------|---|---|
| Nature | Récurrents, réguliers, à date fixe | Exceptionnel |
| Moment | Moments qui rythment l'existence Cycles et charnières de cycles | Temps de crise entre le sacrifiant et la puissance supérieure Lien menacé ou rompu |
| Fonction | Maintenir et actualiser le lien avec la puissance supérieure pour que les cycles se poursuivent | Rétablir le lien rompu ou faire que le lien ne se rompe pas |
| Valeur/Coût | Normal, réglé par le rituel | Exceptionnel |

Pour résumer, dans l'*Essai* de Hubert & Mauss, le *sacrifiant* effectue le sacrifice d'une *victime* pour attirer les bonnes grâces d'une *puissance supérieure* sur un *objet*. Pour cela, le sacrifice a comme fonction première de donner au sacrifiant une dimension religieuse qu'il n'avait pas avant pour, en quelque sorte, convaincre la puissance supérieure d'agir en faveur de l'objet désigné.

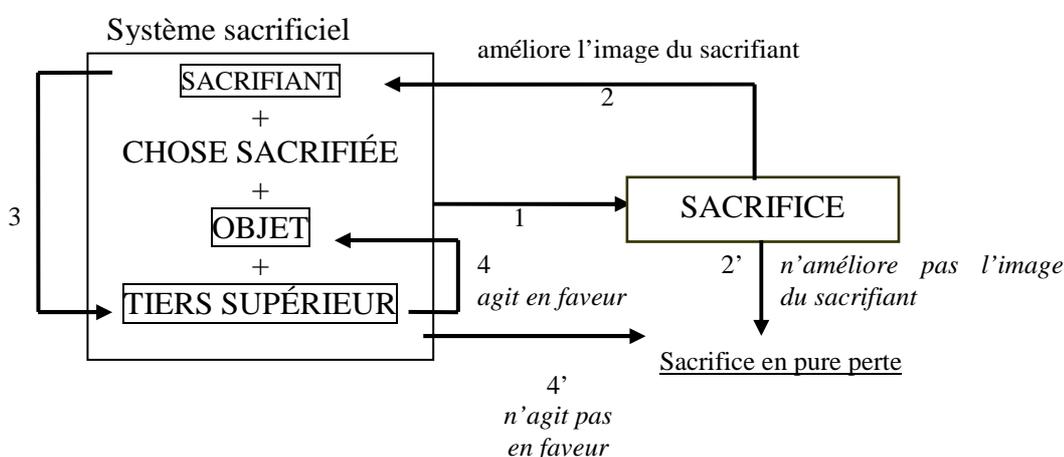
3.2. RE-DEFINITION DU SACRIFICE ET SA FONCTION EN MANAGEMENT

Il est essentiel dans notre article d'adapter la définition d'Hubert & Mauss pour la sortir de son contexte religieux et de l'adapter au champ du management. Nous reprendrons donc leur définition pour en quelque sorte la *laïciser*. A la manière d'Hubert & Mauss, nous définissons le sacrifice en management par la présence des composantes suivantes :

| COMPOSANTS | Sacrifiant | Chose sacrifiée | Objet | Tiers supérieur |
|-----------------|--|---|--|---|
| Nature | Un « inférieur », un demandeur | Richesse appartenant au sacrifiant et qui <i>représente</i> le sacrifiant (notion de confusion) | Ce pour quoi la chose est sacrifiée | Un « puissant » vis-à-vis duquel l'objet du sacrifice dépend |
| Fonction | Détruire ou dépenser à perte une chose lui appartenant | Être détruite au cours d'un acte à dimension symbolique | Objectif qui justifie une destruction de richesse et dont l'importance surpasse la destruction | Être capté et convaincu par le sacrifice PUIS agir en faveur de l'objet |
| Exemples | Partenaire, sous-traitant, salarié, dirigeant | Personnes, temps, vie privée, santé, | Contrat, alliance, projet, promotion | Partenaire, actionnaires, investisseur, supérieur hiérarchique |

La fonction du sacrifice en management reste très proche du sacrifice religieux. Il est en effet de s'attirer les faveurs, les bonnes grâces d'un tiers plus puissant, d'une partie prenante vis-à-vis de qui nous dépendons en acquérant par le sacrifice un état – une image – favorable, présentable vis-à-vis du tiers supérieur. Le sacrifiant, par la perte de la chose sacrifiée, recherche par là même :

- à acquérir une image favorable auprès du tiers supérieur (lien n°2, cf. diagramme infra), c'est-à-dire à se présenter sous un aspect en quelque sorte respectueux, fidèle, repentant, etc.
- à convaincre le tiers supérieur grâce à l'acquisition de cette image (lien n°3) c'est-à-dire à attirer son attention pour ne pas le perdre...
- ... pour que celui-ci agisse en faveur de l'objet concerné (lien n°4).



Le jeu du sacrifice est donc par essence risqué. Il peut échouer dès sa réalisation à partir du moment où il n'améliore pas cette image (lien n°2'), cette légitimité que le sacrifiant cherche à obtenir. Les raisons peuvent être multiples : un sacrifice mal fait et/ou effectué trop tard. Mais il peut aussi échouer malgré l'amélioration de l'image du sacrifiant car le tiers supérieur reste – par définition – libre de son choix (lien n°4').

Le sacrifice en management reste donc une prestation forte, à dimension symbolique importante – donc souvent spectaculaire – car effectuée pour résoudre une crise entre le sacrifiant et le tiers supérieur. Concrètement, le sacrifice se distingue par son caractère plus ou moins traumatisant pour le sacrifiant, et par le fait que le tiers supérieur ne reçoit *concrètement* absolument rien : nous l'avons vu, le sacrifice reste avant tout une *destruction* de richesse. En effet un sacrifice n'implique pas le transfert de propriété de la chose sacrifiée, mais sa destruction : il est une dépense à l'adresse, en l'honneur de quelqu'un. Le sacrifice a cela de particulier qu'il cumule donc trois caractéristiques : il est effectué dans un contexte de



crise de confiance entre le sacrifiant et le tiers supérieur, il est traumatisant pour le sacrifiant (il comporte un coût relativement fort dans la mesure où la valeur de la chose sacrifiée doit être importante) et il est fait *au nom, en l'honneur, à l'adresse* du tiers supérieur.

Ce modèle va nous servir pour revisiter la construction du partenariat Nortel-Géodis et pour comprendre pourquoi le partenariat a pu évoluer dans un contexte relationnel difficile pour Géodis. Ce retour sur le cas nous permettra notamment d'enrichir notre modèle de départ en y intégrant certaines observations résultant de notre analyse.

4. LE PARTENARIAT NORTEL-GÉODIS REVISITÉ

Notre modèle du sacrifice nous apporte notamment des éléments pour comprendre deux épisodes particuliers du partenariat entre Géodis et Nortel, deux événements tellement exceptionnels qu'ils peuvent difficilement être expliqués par le calcul économique : la construction du bâtiment et le licenciement de M. F par Géodis. En interprétant ces événements comme des sacrifices et en positionnant Géodis comme sacrifiant et Nortel comme tiers supérieur, il devient alors possible d'apporter des éléments de rationalisation satisfaisants pour expliquer de telles destructions de richesse.

Construction du bâtiment par Géodis : la construction de la plate-forme effectuée par Géodis est réalisée dans des conditions très difficiles. M. G parle en effet de 5x8 lors des travaux de construction.

« En fait pour être franc, la plate-forme a été réellement faite en 4 mois. Pendant cette période, on tournait toutes les semaines en 3x8, voire même en 5x8, pour monter la plate-forme. Ça a été très éprouvant. » (G, Géodis Logistics)

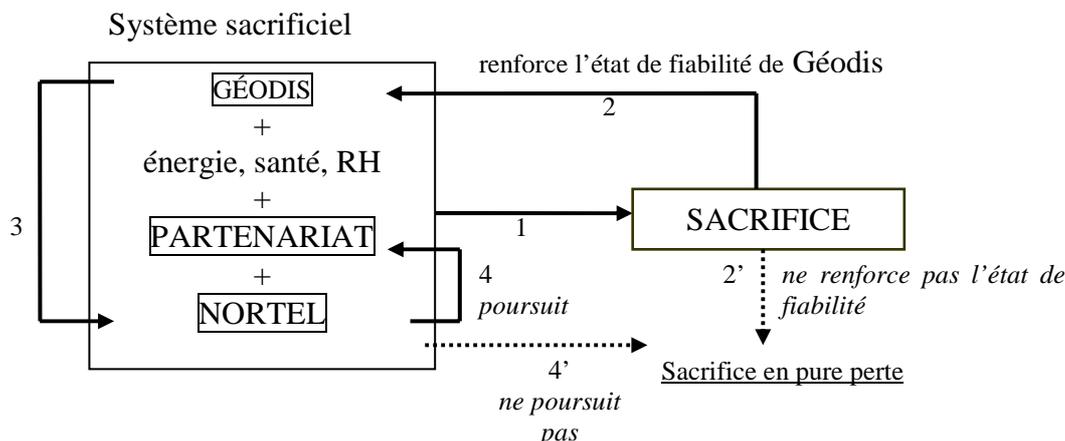
Tous ces efforts vont être faits pour livrer le bâtiment dans les temps comme le désire Nortel. M. B a une phrase que nous devons citer tellement elle est explicite :

« Chez Géodis y'en a qui sont sortis liquidés, et pas au sens figuré du terme quoi... il y en a qui se sont mis en arrêt maladie pendant 2 mois à l'issue de la construction de la plate-forme quoi... Ils n'en pouvaient plus. » (B, Nortel Networks)

Pourquoi ne pas avoir repoussé la date de livraison de quelques semaines ? Cela n'aurait que très peu de chance de compromettre le partenariat quand on sait toutes les difficultés qu'a eu Nortel pour trouver un partenaire comme Géodis, qui donne son accord pour construire une usine entièrement dédiée au projet. Pourquoi ce zèle ?

La seule façon de comprendre ce comportement est d'y voir une volonté délibérée de Géodis d'acquiescer dès le départ une image de partenaire fiable (2) vis-à-vis de Nortel (3) pour que

celui-ci poursuit le partenariat en cours. En cela Géodis cherche aussi à éviter un inévitable conflit avec Nortel du fait d'un retard dans la livraison du bâtiment par rapport à la date prévue. Géodis aurait ainsi en quelque sorte sacrifié la santé de ses salariés (1) pour que Nortel puisse bénéficier de la plate-forme dans les délais et avoir une image positive de son partenaire.



Voilà pourquoi le « sacrifice occasionnel » de Hubert & Mauss nous semble si pertinent, parce qu'en management le sacrifiant ne fait de sacrifice que s'il y est contraint dans sa relation avec le tiers supérieur :

- la relation avec le tiers supérieur tourne mal et le sacrifiant est fortement engagé dans cette relation (la relation, le lien social est en train de s'interrompre) ;
- la relation va bien mais, pour diverses raisons, il est nécessaire de faire un sacrifice pour préserver cette bonne qualité relationnelle (le lien social peut peut-être s'interrompre dans un avenir plus ou moins proche si on ne fait rien).

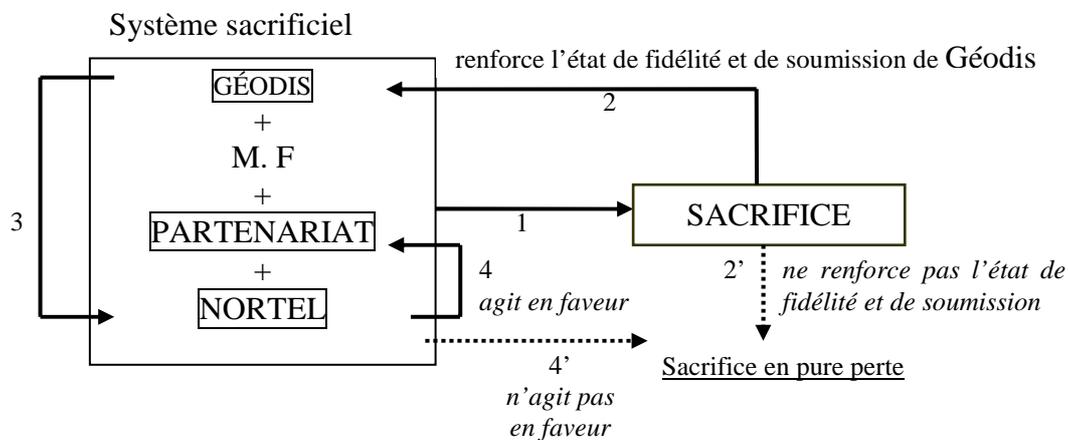
Le sacrifice a comme finalité de renouer un lien brisé, ou de prévenir une éventuelle rupture avec la partie prenante. Il doit ainsi relancer un lien social interrompu par un conflit, ou empêcher un lien de s'interrompre.

Le licenciement de M. F, qui est pour nous un second sacrifice effectué par Géodis, nous fournit d'autres éléments pour comprendre le phénomène étudié.

Licenciement de M. F par Géodis : comme nous l'avons vu précédemment, l'histoire de l'émergence Nortel-Géodis est marquée par un événement particulièrement obscur et violent. En septembre 1999, M. F, le responsable des négociations avec Nortel et le responsable de la construction de la plate-forme – il était même appelé à en être le directeur – est licencié par sa direction, semble-t-il à la demande de Nortel. Les arguments que nous avons recueillis en la matière sont « incompatibilité d'humeur avec Nortel », « incompatibilité de culture », « problèmes relationnels », etc.

Certaines personnes que nous avons interviewées nous ont ainsi dit – hors enregistrement – que M. F aurait pu être simplement « retiré » du partenariat avec Nortel, et « déplacé » dans le groupe Géodis où il aurait pu faire valoir les compétences et l'expérience qu'il a acquises en matière de construction. En effet il ne semble pas que M. F ait commis de faute ou d'erreur grave au cours de son travail, bien au contraire il était un manager reconnu pour ses compétences dans l'entreprise Géodis. Or Géodis ne lui fait aucune proposition de reclassement et le licencie.

Comment expliquer ce geste a priori irrationnel en termes de bonne gestion ? Si l'épisode s'est bien déroulé tel qu'il nous a été raconté, il est possible d'interpréter ce licenciement comme un sacrifice que Géodis consent à Nortel. En effet la direction de Géodis ne peut pas tolérer que les relations avec son client privilégié se dégradent dès la mise en marche de la plate-forme. A partir de ce moment là, et suite aux injonctions multiples de M. A, la direction de Géodis doit effectuer un geste fort pour garder un bon contact avec son client : plutôt que de « déplacer » M. F, Géodis choisit de le sacrifier pour renforcer son image de partenaire fidèle et soumis (2) vis-à-vis de son puissant partenaire (3) pour que celui-ci continue d'agir en faveur du partenariat (4).



Par conséquent, comme nous pouvons le voir dans ce cas, un sacrifice peut aussi bien être unilatéral et spontané, qu'exigé par le tiers supérieur (tout comme Dieu exige d'Abraham le sacrifice de son propre fils pour « tester » sa fidélité, et donc vérifier la solidité du lien institué entre Lui et ses fidèles). C'est le cas de ce type de sacrifice où Nortel exige en quelque sorte le sacrifice de M. F.

La comparaison de ces deux sacrifices nous permet aussi de faire un lien avec la théorie présentée précédemment. A l'instar d'Hubert & Mauss, le sacrifice – toujours *communial* – peut aussi avoir en management une matérialisation *expiatoire* : dans ce cas, le sacrifice



concerne la destruction violente d'une chose que l'on aura au préalable suffisamment « chargée » afin qu'elle revête le statut de bouc émissaire.

| – | Non expiatoire | Expiatoire |
|-------------------|--|-------------------------------------|
| Nature | Destruction d'une chose | Destruction d'un bouc émissaire |
| Fonction | Rétablir le lien avec le tiers supérieur | Faire corps avec le tiers supérieur |
| Sacrifices | Construction du bâtiment | Licenciement de M. F |

Par conséquent le sacrifice « F » est expiatoire dans la mesure où il sert de bouc émissaire pour Nortel et Géodis, et qu'il est sacrifié par Géodis de la façon la plus violente qui soit : il est retiré de l'affaire par *destruction* (licenciement) plutôt que par simple déplacement (retrait du projet). Avec le sacrifice expiatoire, le sacrificiant fait en quelque sorte *corps* avec le tiers supérieur, il est de son côté, avec lui. En sacrifiant M. F comme un bouc émissaire, Géodis montre non seulement sa fidélité et sa soumission à Nortel, mais en plus se met du côté de Nortel. Cette considération montre bien qu'un sacrifice expiatoire a comme fonction d'aller plus loin dans le lien avec le tiers supérieur, qu'un sacrifice communiel normal : l'objectif est cette fois d'instaurer une unité avec le tiers supérieur pendant le moment du sacrifice.

5. CONCLUSION ET DISCUSSION

Notre étude du partenariat entre Nortel et Géodis nous conduit peut-être à reconnaître le primat du social dans la vie d'un partenariat, ses transactions et ses processus d'organisation ; et aussi à rebondir sur l'importance des dimensions symboliques qui peuvent y jouer. Ainsi, par des destructions de richesses importantes effectuées dans la logique du sacrifice, Géodis a toujours pu surmonter les crises relationnelles avec Nortel et conserver le lien social avec ce puissant partenaire pour développer une coopération *in fine* lucrative.

Dans cette perspective, la référence au sacrifice nous permet de comprendre un ensemble de prestations hors normes, démesurées, souvent violentes et toujours qualifiées d'exceptionnelles ou d'uniques par les acteurs et les chercheurs, et qui – par leur nature complexe et exceptionnelle – ont tendance à échapper à l'analyse. Cela vient notamment du fait que ces prestations ne peuvent pas être expliquées de façon immédiate et satisfaisante ni par du calcul économique – ou toute autre prémisse fondée sur du calcul –, ni par la rationalité, ni par les modèles rationnels de gestion. Par conséquent, on peut comprendre pourquoi ces prestations échappent à l'analyse. D'une part ces prestations évoluent dans un espace extérieur à toute mesure, ce qui justifie pourquoi il est impossible de les expliquer et



d'en rendre compte avec des théories ou des outils issus du calcul économique ou de modèles rationnels : non mesurables, ces prestations sont donc non mesurées, donc non observées. D'autre part, comme elles ne peuvent être justifiées par aucun modèle rationnel, ces prestations sont rarement racontées donc rarement observées : comment justifier rationnellement de tels actes de dépense et de destruction de richesses ?

Par conséquent, il est nécessaire de comprendre que de telles prestations se pratiquent au nom d'une autre forme de rationalisation que le calcul et la rationalité managériale : le pari du lien et, comme nous l'avons dit toute à l'heure, le primat du social et de la socialisation. En effet, jouer le jeu du sacrifice, c'est respecter un ordre social de préséance qui veut que le social soit la fondation de l'économique : les affaires ne sont possibles qu'avec un minimum de socialisation entre les acteurs, institutionnalisée ou non. Dès lors, le jeu du sacrifice ne peut en aucun cas être confronté aux résultats financiers du partenariat car l'objectif du sacrifice n'est pas le résultat financier final, mais la relation – le lien avec le tiers supérieur – qui conditionne ce résultat.

La voie de développement principale de notre article est d'essayer de comprendre les raisons de succès et d'échec des sacrifices : comment le sacrifice permet au sacrifiant d'acquiescer l'image favorable, comment le tiers supérieur est convaincu par cette image et pourquoi le tiers supérieur finit par agir en faveur de l'objet concerné. En effet, l'avantage du sacrifice – même religieux – est sa nature fondamentalement instrumentale (le sacrifice religieux renvoie en effet à un rituel) : en effet le sacrifice, bien qu'il soit effectué en pure perte financière, est un acte par définition contraint et intéressé. Il est contraint car un sacrifice ne se fait que parce qu'on y est forcé, et il est intéressé car son but évident est le lien, la fidélité, la conviction du tiers supérieur. Par conséquent le sacrifice en management, à l'image des rituels du sacrifice religieux, doit renvoyer à des règles et à des lois que nous ne faisons qu'entrevoir dans le cas Nortel-Géodis. Pour cela, il convient d'observer d'autres partenariats impliquant un « petit » à un « puissant » avec un fort degré de dépendance – des relations de sous-traitance par exemple – pour essayer de faire émerger les conditions de réussite du sacrifice, et donc ses règles et ses lois.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Bahr, H. & Bahr, K. (2001), « Families and Self-Sacrifice : Alternative Models and Meanings for Family Theory », *Social Forces*, June, 79 (4) : 1231-1258.



- Cecchetti S. & Rich, R. (2001), « Structural Estimates of the US Sacrifice Ratio », *Journal of Business & Economic Statistics*, Vol.19, n°4.
- Chatman, S. (1978), *Story and Discourses in fictions and films*, Cornell University Press.
- DiMaggio, P. (1995), « Comments on « What theory is not » », *Administrative Science Quarterly*, vol.40, n°3, pp 391-397.
- Frazer J.G. (1890 : 1996), *The Golden Bough*, Touchstone Books.
- Gifford, D. (2001), « Why Debt can Hurt Corporate Growth », *Sloan Management Review*, Spring 2001.
- Hubert H. & Mauss M. (1899), « Essai sur la nature et la fonction du sacrifice », in Mauss M. (1968), *Œuvres – T.1 : les fonctions sociales du sacré*, Les Éditions de Minuit, pp.193-307.
- Izard M., Bonte P. (2000), *Dictionnaire de l'Ethnologie et de l'Anthropologie*, PUF – Quadrige, 864 p.
- Langley, A. (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol.24, n°4, pp. 691-710.
- Mizuchi, S. (1998). *The Science of Sacrifice : American Literature and Modern Social Theory*. Princeton University Press.
- Pentland, B. (1999), « Building process theory with narrative : from description to explanation », *Academy of Management Review*, Vol.24, n°4, pp 711-724.
- Rimmon-Kenan, S. (1983), *Narrative fiction : contemporary poetics*, Routledge.
- Smith R. (1890), Art. « Sacrifice », *Encyclopaedia Britannica*.
- Tylor E. (1871: 1986), *The Origins of Culture (Primitive Culture – Part 1)*, Peter Smith Pub.
- Tylor E. (1871: 1990), *Religion in Primitive Culture*, Peter Smith Pub.
- Yin, R. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, 2nd edition, Applied Social Research Methods Series, Vol.5, Sage.