

# Doctorat en Anthropologie

## Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, EHESS

Paris, février 1996

### INTRODUCTION

PREMIER TERRAIN: Appui Technique, UNE EXPERIENCE DE COOPERATION EN AFRIQUE DE L'OUEST	.....	82
DEUXIEME TERRAIN: Autogeneración, UNE EXPERIENCE DE COOPERATION AU MEXIQUE	.....	250
RESULTATS	.....	368
CONCLUSION	.....	522
BIBLIOGRAPHIE	.....	543

# AUTOGENERACION

## UNE EXPERIENCE DE COOPERATION AU MEXIQUE

2.0	PRESENTATION	250
2.1	TRAME EVENEMENTIELLE	252
2.2	CONTEXTE POLITIQUE ET ECONOMIQUE	255
2.3	LES INTERETS DES INSTITUTIONS IMPLIQUEES	260
2.4	LE SAVOIR DES INGENIEURS ET LE RESULTAT	263
2.5	REGARD DU CHERCHEUR ET ENGAGEMENT PROFESSIONNEL	268
2.5.1	Mes contacts avec <i>Experconsult</i> et mon arrivée sur place	272
2.5.2	"On était vraiment pas du tout professionnels"	280
2.6	TROIS RECITS DE CARRIERES	287
2.6.1	John	288
2.6.2	Miguel	291
2.6.3	José	294
2.7	UNE TYPOLOGIE DES MALENTENDUS	297
2.8	LA PERSPECTIVE DES ETRANGERS	305
2.9	LES ENJEUX POUR LES INGENIEURS MEXICAINS	325
2.10	LA PERCEPTION DES TECHNIQUES AU MEXIQUE	353
2.11	LA REACTION D'UN EXPERT MEXICAIN AUX RESULTATS DE L'ETUDE	359

## **2. AUTOGENERACION : UNE EXPERIENCE DE COOPERATION**

Je passe de la capitale du Ouestaf, une ville au bord du désert, dominée par l'armée, en partie en ruine, sans distribution d'eau et avec quelques kilomètres de route goudronnés, à la capitale du Mexique, la plus grande ville du monde, située en haut d'un massif volcanique, dont le nombre d'étudiants dépasse celui des habitants de la capitale du Ouestaf et dont le nombre d'habitants dépasse de trois fois la population nationale du Ouestaf. Le "projet" devait aussi transférer un savoir technique développant. Il engageait des étrangers et des experts mexicains et aboutissait également à des prototypes que les experts mexicains devaient reproduire. L'équipe des experts s'adressait à une population cible anonyme, les ingénieurs des grandes usines mexicaines dont le chiffre d'affaires dépassait le BNP du Ouestaf.

## 2.0 PRESENTATION

Les chapitres concernant le contexte politique et les intérêts des institutions (2.2 et 2.3) résument ce que l'on peut dire sur Autogeneración irrespectivement aux acteurs. Ce sont des facteurs impératifs pour toute l'équipe et indispensables pour dresser par la suite l'horizon des acteurs. Ces chapitres situent globalement les facteurs institutionnels et économiques. Le chapitre sur le savoir des ingénieurs et les résultats (2.4) caractérise la matière du projet d'une façon compréhensible pour un non-technicien. Ces trois chapitres sont descriptifs, mais ils ne forment pas en eux-mêmes la matière de la recherche. Il est ainsi important de rappeler que ces facteurs ne sont pas négociables ou modifiables par les acteurs. Ce sont les seuls facteurs identifiables sans réduire d'emblée le répertoire d'action des membres de l'équipe. Ce découpage doit reproduire l'analyse d'Appui Technique, analyser l'intérieur de l'équipe, le travail quotidien.

Les chapitres suivants (2.5 à 2.9) comprennent des données importantes pour analyser le rapport entre les étrangers et les autochtones. Les citations n'érigent pas une preuve empirique, mais montrent une partie du répertoire des acteurs. Les citations datées doivent seulement aider à restituer l'échange en question dans le déroulement du projet. Elles sont complétées par les entretiens en montrant comment les acteurs se distancient de ces échanges. Ces distanciations décrivent le fond de ce répertoire et montrent ainsi la base sous-jacente des échanges dans l'optique des acteurs. La séquence des chapitres 2.5 à 2.9 correspond à un choix difficile. De ma faculté de compréhension du terrain, je passe par les chemins des acteurs avant de montrer les perspectives des étrangers et des Mexicains.

Le chapitre sur ma capacité d'observation du projet (2.5, l'équivalent du chapitre participation et observation pour Appui Technique) concerne ma position dans le projet et ses implications. De celles-ci

découlent plusieurs possibilités d'articuler une distance critique. Les acteurs prenaient ces implications à contre-pied. Mon comportement en tant que membre de l'équipe a renforcé la compréhension de ma recherche par les autres membres. Dans le chapitre des récits de carrière (2.6) les résumés des entretiens de trois ingénieurs qui ont travaillé dans l'équipe sont présentés pour étayer la compréhension des communications citées (ces trois ingénieurs étaient les personnages principaux).

Le chapitre sur une typologie des malentendus (2.7) est une tentative d'objectiver quelques typologies des échanges ratés. Cette tentative n'est pas poussée jusqu'au bout et ce serait s'engager dans une fausse piste que d'appréhender ces mécanismes comme s'ils étaient des événements séparables des acteurs. En conséquence, ce chapitre montre comment ces malentendus ont persisté tout au long du projet et comment les acteurs ont commencé, vers la fin, à les résoudre. Les chapitres concernant la perspective des étrangers (2.8) et des Mexicains (2.9) montrent ce qui fait la cohérence des deux perspectives. J'y introduis aussi quelques impressions sur le fonctionnement quotidien de l'équipe. La mise en rapport de ce jeu de miroirs fait partie des résultats dans le chapitre 3.

Le chapitre sur la perception des techniques au Mexique (2.10) sort encore une fois de l'attitude interprétative, cette fois-ci pour montrer quelques possibilités différentes pour appréhender les objets de la collaboration. De la même façon que le chapitre des récits de carrière, cette sortie explicative n'arrive pas à réduire la centralité des acteurs mais permet seulement de mieux cerner leur répertoire. La lecture des résultats préliminaires d'un des acteurs est résumée dans le chapitre 2.11, le retour au terrain a permis de montrer la force du vécu dans le projet, qui conditionne les perceptions que les acteurs pouvaient en avoir. Pour faciliter la présentation des données recueillies, les descriptifs internes (termes d'abstraction et de généralisation) sont écrit d'une manière différente. Les mots des étrangers apparaissent en ombré, et les mots des Mexicains apparaissent en grisé. Cette manière de présenter n'est pas un élément de méthode.

Ces mots ne sont pas visibles dans la collaboration dans l'équipe du projet donc ils n'entrent pas dans les données de base de l'étude (les mots ombrés étaient employés parmi les étrangers, les mots grisés étaient employés par les Mexicains). Cette manière de présentation permet seulement de ne pas avoir à préciser à chaque fois qu'il s'agit de la perspective mexicaine ou de la perspective étrangère.

## 2.1 TRAME EVENEMENTIELLE

Avant d'entrer dans l'élaboration des données recueillies sur le terrain, il est utile d'évoquer quelques grandes lignes des phénomènes bruts, observables de l'extérieur. Tout au long des 9 mois au cours desquels j'ai pu suivre le projet, les experts nord-américains (des employés de la société Experconsult de Washington) et mexicains (des employés des sociétés Enermax et Proener) ne sont pas parvenus à organiser d'une manière constructive leur collaboration dans la mesure où les nord-américains ne pouvaient pas expliquer de quelles contributions ils avaient besoin ou lesquelles ils pouvaient apporter et les Mexicains, de leur côté, n'arrivaient pas à expliquer quelle forme de support ils pouvaient fournir ou souhaitaient recevoir.

Les résultats des efforts des Mexicains n'étaient pas utilisables pour les étrangers et vice-versa. L'incompréhension mutuelle crée une frustration continue des deux côtés qui réduisait le transfert de savoir-faire.

Un symptôme typique concerne le manuel d'ingénierie qui devait être produit par l'équipe. Finalement, ce manuel a été écarté des tâches du projet. Experconsult a pourtant une compétence incontestable en la matière, ils ont déjà produit plusieurs manuels dans d'autres pays. Néanmoins, après plusieurs mois de révisions constantes, les responsables de l'organisme client ont jugé que la collaboration avec l'équipe du projet était trop difficile. Ils ont sous-traité le manuel à une société d'ingénierie mexicaine qui n'avait pas d'expérience mais qui était censée pouvoir travailler plus facilement avec les ingénieurs de l'organisme client.

Pratiquement tous les produits du projet ont été élaborés par les étrangers. Toutes les formes de collaboration pensable ont été essayées, mais sans succès. Les Mexicains ont subi passivement sans proposer d'autres formes de collaboration. Cela est encore plus étonnant si on prend en compte deux aspects de la composition de l'équipe. Premièrement, tous les membres avaient une maîtrise d'ingénieur et partageaient ainsi les bases conceptuelles des analyses à effectuer (la thermodynamique est universelle et elle est enseignée de la même façon aux Etats-Unis et au Mexique). Deuxièmement, l'équipe, du côté étranger comme du côté mexicain, était très variée. On trouvait des individus d'origine argentine, française, péruvienne, cubaine, allemande, et seulement deux individus nés aux Etats-Unis. Parmi les experts mexicains, il y avait également des personnages très différents, chercheurs et professeurs universitaires, mais aussi, jeunes débutants ou vieux praticiens du métier.

La question qui s'impose est alors la suivante: d'où vient la force et quelle est la nature des obstacles pour une collaboration dans l'équipe, quelles sont les caractéristiques de la communication qui ne permettent pas à des acteurs si différents de sortir de l'incompréhension perpétuée entre les deux parties?

Je soupçonne qu'il s'agit de phénomènes dus à l'identification des acteurs avec un projet imaginaire spécifique à chaque partie, qui comprend à la fois les activités professionnelles du groupe mais aussi le rapport général entre les experts étrangers et les autochtones. En montrant la force de ces images, l'étude

établit aussi la pertinence d'un regard ethnologique sur la coopération internationale en général.

Cette description courte devrait être suffisante pour caractériser la situation des acteurs du projet. J'évite consciemment d'évoquer des actions concrètes, comme par exemple qui a tapé combien de chapitres, qui a trouvé tel nombre d'erreurs de calcul, qui a pu établir une communication avec un responsable dans une usine, qui a trouvé le ventilateur moins cher pour le bureau, etc.. Cela rendrait la lecture de l'étude un peu plus difficile car le lecteur ne connaît pas la matière du travail de l'équipe. Néanmoins, l'attention portée aux échanges permet de montrer les enjeux pour les acteurs et leurs possibilités d'agir. La matière d'ingénierie d'Autogeneración étant plus sophistiquée que pour Appui Technique, je ne peux pas utiliser le savoir populaire sur les objets de travail. Le lecteur n'a pas de possibilité de saisir ce qu'est une turbine à gaz. Le chapitre sur le savoir des ingénieurs (2.4) est ainsi moins explicite que le chapitre sur le savoir des développeurs au Ovestaf (1.4) a pu l'être. Plus que dans le chapitre 1, le chapitre concernant Autogeneración laisse les interprétations analytiques en suspens pour le chapitre 3. La cohérence de l'interprétation dans le bilan des relations (3.4.2) permet de justifier la faible présentation d'Autogeneración. Je cherche à anticiper ces interprétations mais cela n'est pas suffisant pour compenser l'absence d'axes précis autres que ceux proposés dans l'introduction générale.

## 2.2 CONTEXTE POLITIQUE ET ECONOMIQUE

Le projet étant financé par un crédit de la Banque mondiale, il est intéressant d'esquisser le rapport existant entre le client mexicain d'Experconsult et cette source de financement, à une époque où le Mexique a connu une période de croissance économique, ce qui a représenté un changement historique de sa position dans les marchés internationaux. Auparavant, en 1982, la déclaration d'insolvabilité du pays avait déclenché une crise du marché financier international sans précédents. Selon les recommandations de la Banque mondiale et du F.M.I. les politiques économiques engagés, avait connu un certain succès au niveau macro-économique. C'est pourquoi il paraît logique que les prêts de cette banque aient augmenté de manière considérable ces dernières années. En 1989 le Mexique a obtenu 8.8 % du total des capitaux distribués par la Banque à travers le monde (BIRD, 1993). En 1990, ce chiffre s'élève à 11.4%, en 1991 à 11.6 % et en 1992 et 1993 il atteint 11.9 % (BIRD, 1993). Mais les prêts de la Banque mondiale n'ont pas influé sur les ressources du gouvernement mexicain. Le total de tous les crédits utilisés atteignait 10 % des revenus de l'Etat en 1990<sup>1</sup> et le niveau d'industrialisation du pays était déjà bien avancé (l'agriculture représente seulement 9 % du PNB).

La plupart de ces prêts sont alloués à des secteurs traditionnels selon les critères de la Banque mondiale, comme, par exemple, l'infrastructure du secteur industriel. Une telle politique correspond au rôle joué par cette banque en Europe après la deuxième guerre mondiale. En conséquence, une partie importante de ces prêts ont bénéficié à l'énergie électrique, où la croissance économique crée une forte augmentation de la consommation (environ 7 % par an).

Dans ce domaine, le principal acteur est l'entreprise nationale (C.F.E.) ayant le monopole de la génération et distribution et qui ressemble assez bien à l'Electricité de France (EdF). Cette entreprise dispose alors d'emprunts importants pour financer la construction de nouvelles centrales électriques.

---

<sup>1</sup> Je me réfère aux crédits de la coopération pour le développement. Les crédits commerciaux des entreprises mexicains du secteur privé sur le marché international sont beaucoup plus important mais ces crédits ont une nature différente des crédits dont Autogeneración est financé. La plupart des bailleurs qui étaient actifs au Ouestaf n'étaient pas présents au Mexique.

Pour la situation politique du projet il faut constater que la Banque mondiale et l'entreprise nationale sont des acteurs considérables. La dépendance est réciproque dans la mesure où la Banque mondiale bénéficie de la possibilité de montrer au Mexique comment sa politique économique est adéquate pour "développer" et l'entreprise nationale bénéficie de conditions favorables pour les emprunts. Mais la Banque mondiale peut poursuivre sa politique économique aussi bien sans engagement au Mexique que l'entreprise nationale peut poursuivre ses activités au Mexique sans crédits de la Banque mondiale<sup>2</sup>.

Sans aller plus loin, je présume que la prise de décision au sein de la Banque mondiale est plus un produit d'alliances changeantes que dans cette entreprise nationale. Cette entreprise est un acteur souverain (avec plus de 400.000 employés dans les années 80), porteuse d'identité forte<sup>3</sup>.

Une très faible partie de ces emprunts est dépensée pour identifier de nouvelles formes de production d'électricité, prenant en compte les considérations écologiques. Pour l'utilisation de ces fonds, l'entreprise nationale les transfère à une nouvelle agence du gouvernement créée il y a deux ans (appelé par la suite l'organisme client). Cette institution est dirigée par un homme politique connu et dynamique. La réalisation d'un projet novateur avec ces fonds était alors une opportunité importante pour que cette agence renforce sa réputation. Par la nature même des fonds, les projets financés sont soumis à un processus d'appel d'offre et à un concours international. Dans l'introduction (chap. 0.3.3) j'ai déjà indiqué l'opposition entre la détermination d'Appui Technique de l'extérieur et le caractère national d'Autogeneración. L'organisme client était une administration avec des objectifs clairement élaborés et reconnus qui s'appuyaient sur des recherches menées dans l'institut d'ingénierie de l'entreprise nationale (800 chercheurs). L'organisme client a fixé les objectifs d'Autogeneración et a contrôlé le processus d'appel d'offres.

---

<sup>2</sup> La conjoncture des emprunts de la Banque mondiale à cette entreprise semble stable, les premiers emprunts ont été réalisés pendant les années cinquante. Indépendamment des conjonctures politiques à Mexico et à Washington, cette relation n'a pas connue de bouleversements.

<sup>3</sup> Qui s'est même permis de couper l'électricité à la Présidence du Mexique par suite de retards dans le paiement des factures.

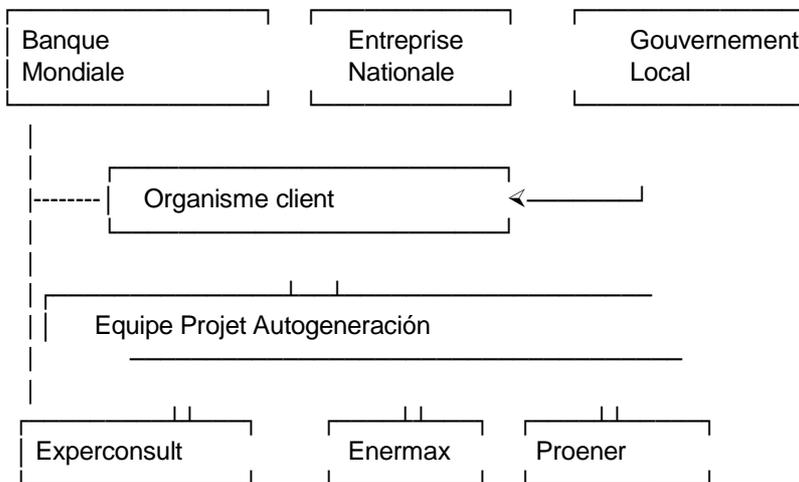
L'objectif de cette agence était principalement de réaliser le projet rapidement et avec le plus d'efficacité possible. Cela permet de montrer en premier lieu, que cette agence est un récepteur effectif de fonds, et en deuxièmement lieu, qu'elle est capable d'agir sur la production d'électricité dans le pays, ce qui est une partie de la stratégie de réduction des coûts de production pour l'entreprise nationale. Cette stratégie est particulièrement importante dans la mesure où le pays est aujourd'hui confronté à une concurrence puissante depuis la mise en place du Traité de Commerce Libre des Etats d'Amérique du Nord (ALENA). Cette agence est aujourd'hui en train de reproduire Autogeneración, mais avec d'autres bureaux d'études. En revanche, Experconsult n'a pas cherché à s'engager de nouveau. L'objectif d'Autogeneración reflétait la politique globale du gouvernement, la compétitivité de l'économie nationale dans le marché mondial. Autogeneración pouvait rendre la production d'électricité au Mexique plus efficace, donc réduire le prix de l'énergie pour les entreprises, ce qui est bénéfique pour leur marge de manœuvre commerciale. Reproduire Autogeneración avec d'autres partenaires montre que l'organisme client est un acteur propre qui peut déterminer une politique propre.

Dans les concours internationaux, les entreprises se présentent souvent avec des partenaires mexicains, ce qui devrait faciliter le transfert de savoir-faire dans la mesure où les bureaux d'études mexicains doivent bénéficier de la collaboration des ingénieurs étrangers. Cette présomption était correcte dans le cas du projet parce qu'effectivement il y avait peu d'expérience au Mexique de cette technologie et le bureau d'études étranger (Experconsult) était spécialement réputé dans ce domaine. Experconsult était souvent conseiller à la fois auprès des entreprises de production et auprès des opérateurs de ces systèmes de production. Il l'était également auprès du gouvernement en ce qui concerne la législation appliquée autant à l'intérieur des Etats-Unis que dans d'autres pays. Du côté de la rationalité du financement, on peut remarquer qu'il s'agissait d'une forme de collaboration internationale poussée par l'universalité des

considérations écologiques. Les intérêts macro-économiques du Mexique (augmenter l'exportation du pétrole) coïncident avec ces considérations écologiques.

Il s'agit d'une externalité économique<sup>4</sup> positive. Mais il n'est pas utile pour l'étude d'approfondir ces pistes car les acteurs de la réalisation du projet n'ont agi dans cette rationalité.

Organigramme d'Autogeneración:



Les lignes avec des flèches représentent des flux d'information et des rapports de responsabilité / contrôle.

Les lignes | et - représentent des communications informelles en cas de difficulté dans le fonctionnement des autres interactions. Notamment entre l'organisme client, le gouvernement mexicain et l'entreprise nationale,

<sup>4</sup> Externalité est un terme de la théorie économique pour un facteur systémique d'un marché qui ne se traduit pas par un facteur de production pour un acteur de ce marché, en général beaucoup de facteurs écologiques sont des externalités, par exemple la pollution atmosphérique n'est pas un facteur de production direct pour les usines qui polluent. Les interventions d'un gouvernement en matière d'impôt doivent intégrer ces externalités, voir par exemple la discussion actuelle sur une taxe CO<sub>2</sub> sur le carburant. Dans le cas du Mexique l'externalité positive est un double bénéfice, si la génération d'électricité est plus efficace, les coûts de l'énergie pour les entreprises sont moins élevés et en même temps, le Mexique bénéficie des recettes de l'exportation du pétrole économisé.

il y avait peu de contact concernant Autogeneración<sup>5</sup>. Les quatre institutions du bas, elles, étaient constamment en négociation.

Plus qu'avec le projet Appui Technique, le bon calcul technique et économique d'Autogeneración n'est pas un élément analytique pour moi. Les experts mexicains connaissaient le succès des réalisations de la technologie en question dans d'autres pays. La possibilité de réussir une telle installation au Mexique justifiait le projet. A cause de facteurs économiques intrinsèques, les dépenses de 600.000 US\$ sont très rapidement rentabilisées si on aboutit même à une petite installation. Pour donner une dernière impression de l'environnement d'Autogeneración, je cite 4 paragraphes d'un article paru en juin 1992 dans un journal international spécialisé en énergie:

Mexico has an estimated 25.298 MW of installed capacity in 1990, supplying the nation with 111.800 GWh of electricity. The largest share of this capacity is oil fired (44%); hydroelectric power plants also play a major role (30%), while natural gas plays only a minor role (7%).

In addition to firm CFE capacity, Mexico has power resources in the form of industrial cogeneration. Installed industrial cogeneration capacity reached nearly 3.000 MW by the end of 1990, with all of this capacity being for captive use only. Petrochemical, oil, steel, sugar, chemicals and pulp and paper are the principal industries engaged in cogeneration. CFE and industry estimate that the total cogeneration capacity will expand, at a minimum, to about 4.000 MW by the year 2000 (some estimates run as high as 10.500 MW).

Considering that the industrial sector consumes over half of CFE's electricity output, there is significant potential to expand industrial cogeneration. National -- organisme client --, a department of the -- --, with funding from the World Bank, is sponsoring a study of the potential for cogeneration in Mexico, which should be completed in 1992. This study which is being conducted by -- Experconsult --, will lead to project feasibility assessments and could provide a major boost to industrial cogeneration activities in the country.

Mexico must not only expand its power supply to meet growth in demand, but also retrofit some of its aging power plants. Nearly 17 % of existing plants are more than 30 years old, 16 % are between 20 and 30 years old, and nearly 43 % are between 10 and 20 years old. CFE has ambitious plans to bring on 19.513 MW of additional capacity between 1989 and 1999. With a capacity reserve of less than 6 %, CFE is under pressure to expand both its capacity and reserve margins. Most of the projected

---

<sup>5</sup> A cause de cette externalité ce type de technologie fait actuellement l'objet d'attention dans la Banque mondiale parce que ce bailleur est engagé dans un débat très agressif avec les diverses organisations écologiques. En montrant les effets sur l'environnement les organismes comme Greenpeace, WWF, etc., peuvent démontrer l'augmentation importante de la pollution industrielle avec les recommandations de la Banque mondiale. L'attention de la banque pour ce projet est indicatif pour conclure que ce débat était vu par beaucoup d'employés de la banque comme un problème d'image. Si Autogeneración avait reçu la même attention qu'Appui Technique, Autogeneración aurait été fermé, aussi pour réexaminer son fonctionnement. Mais le responsable de ce projet au sein de la banque n'a pas demandé à être informé du déroulement d'Autogeneración.

---

## 2.2 CONTEXTE POLITIQUE ET ECONOMIQUE

expansion budget of over US\$ 34 billion will be spend on power plants, significant amounts will also be spent on transmission and distribution, while less will be devoted to conservation.

Le projet Autogeneración est mentionné comme initiative du gouvernement pour élargir la production d'électricité dans le cadre d'une augmentation importante de la demande dans l'industrie. La Banque mondiale et Experconsult sont également mentionnés pour affirmer qu'Autogeneración pourrait jouer un rôle important, si la capacité de cogénération atteint les 10.500 MW (estimation très optimiste), la moitié de l'expansion nécessaire serait réussie. L'article laisse entendre que toutes les conditions pour une expansion de ce secteur de l'industrie du Mexique seront réunies. Autogeneración est aussi présenté comme un effort du gouvernement pour établir les bases d'une législation fixant les conditions pour les investissements, la manière dont les entreprises doivent se servir de cette technologie de façon à assurer à la situation économique nationale les meilleurs résultats. Pour ma recherche, je situe l'origine de ce projet dans l'entreprise nationale (C.F.E.) et l'organisme client.

La conjoncture entre la Banque mondiale et le gouvernement mexicain jouait un rôle pour la disponibilité du financement, mais l'intérêt pour cette technologie et les répercussions de son application étaient l'expression de processus industriels mexicains. En analysant les rapports entre les experts dans les chapitres 2.8 et 2.9 je vais montrer que ces processus mexicains n'avaient pas d'importance pour les experts. Je termine donc la réflexion sur la situation politique du projet ici, parce qu'elle ne sera pas utilisée ultérieurement. Il est seulement important ici d'avoir montré l'indépendance du contenu du projet et la source du financement.

## 2.3 LES INTERETS DES INSTITUTIONS IMPLIQUEES

Les intérêts des institutions des experts à participer au projet étaient également indépendants du contenu du projet. Quatre partenaires étaient en contact dans les travaux au jour le jour, l'agence gouvernementale (l'organisme client) et les bureaux d'études Experconsult (US-américain<sup>6</sup>), Enermax et Proener (mexicains). La position de l'organisme client a été évoquée dans le chapitre précédent. Pour cet organisme, les produits du projet doivent être de la plus haute qualité. De cette manière, l'organisme obtient d'une part les modèles d'analyse qui établissent un standard technique vers lequel les efforts d'approfondissement de ces études pourraient s'orienter, et d'autre part, il obtient déjà les premières réalisations de ces systèmes de génération électrique avec un succès économique potentiel. Des réalisations réussies seront la meilleure promotion pour l'agence et la technologie. M.Hector (le responsable d'Autogeneración dans l'organisme) insistait toujours sur ces deux buts, l'objectif didactique et l'objectif de réalisations réussies. Ce souci était partagé par tous les membres de l'équipe.

Experconsult travaillait depuis 20 ans comme bureau d'études dans le secteur de l'énergie. Au départ, l'orientation était seulement domestique, mais depuis 12 ans cet organisme travaille aussi bien pour la coopération US-américaine, surtout le Ministère de la Coopération des Etats-Unis (US-A.I.D.) et la Banque mondiale. Les tarifs des consultants sont trop élevés pour les Nations Unies. Actuellement la moitié du chiffre d'affaires est réalisé dans le secteur privé de l'économie des Etats-Unis<sup>7</sup>. Pour les responsables Outre-mer d'Experconsult, le Mexique était un pays clé pour l'expansion de l'entreprise. La dérégulation de l'industrie mexicaine ouvre de nombreuses opportunités de commerce dans les deux directions, Experconsult voulait s'établir dès le départ comme source d'expertise à la fois pour les exportateurs US-

---

<sup>6</sup> J'emploi le terme "US-américain" pour nommer les citoyens des Etats-Unis, prenant en compte que le terme "américain" comprend aussi tous les autres peuples du double continent.

<sup>7</sup> En général, les employés d'Experconsult préféraient de s'engager pour les entreprises privées que pour une administration publique car ils considéraient que leurs efforts avaient plus de chances d'être reconnus et qu'ils avaient ainsi plus de chances de montrer leurs capacités.

américains et pour les acheteurs mexicains. La réputation de neutralité et de professionnalisme de cette expertise en était une condition préalable.

Au départ, Experconsult concevait une opportunité d'accroître sa réputation en fournissant une landmark study, une démonstration de sa capacité. Tout au long du projet, Experconsult s'est efforcé de mobiliser ses techniciens pour travailler au Mexique et trouver d'autres experts (en dehors d'Experconsult) qui seraient prêts à s'engager dans ce projet. A la limite, Experconsult a été prêt à absorber une perte économique pour atteindre ce but professionnel, ce qui a été effectivement le cas à la fin. Cette motivation est contradictoire parce que le chef d'outre-mer affirmait son intérêt d'établir la réputation de son entreprise et en même temps sa conviction que toute la coopération technique était perfide et n'existait que sur papier. Cette contradiction n'était pas visible pour les experts sur place et n'entre pas dans ma recherche. Une limite dans l'engagement d'Experconsult a été que ses experts étaient déjà en train de préparer leur stratégie en Russie et en Chine.

Aujourd'hui, c'est-à-dire 5 ans après la préparation d'Autogeneración, Experconsult réalise des projets dans tous les pays d'Europe de l'Est, de nouveau pour la coopération des Etats-Unis et la Banque mondiale.

En revanche, pour les deux bureaux d'études mexicains, le fait d'avoir gagné le concours pour ce projet représentait déjà un succès considérable. Dans leur compte rendus annuels respectifs, Autogeneración figurait en bonne place pour une jeune entreprise. Le revenu pour leur participation au projet garantit leur survie économique et permet d'investir dans d'autres projets. Du côté technique, le succès était également important. Avoir travaillé en collaboration avec un bureau d'étude US-américain prouve la reconnaissance d'un niveau technique international. Proener et Enermax étaient engagés dans une compétition avec un petit nombre d'autres bureaux d'études mexicains. Ils avaient été créés pendant les années 1980; auparavant, l'entreprise nationale d'électricité était la seule institution et elle assurait tous les aspects de ce secteur avec l'autre entreprise nationale importante Pemex, l'exportateur de pétrole. Ces bureaux d'études au service des

entreprises privées pour augmenter leur propre maîtrise d'énergie au lieu de suivre seulement les directives des entreprises nationales, mais aussi au service des entreprises nationales. Chacun de ces bureaux d'études employait une vingtaine de jeunes ingénieurs, récemment sortis de l'université de Mexico, et une dizaine de vieux praticiens qui avaient fait leur carrière dans les entreprises nationales.

Les différences des intérêts d'Experconsult et des entreprises mexicaines se trouvaient dans la priorité des objectifs. Pour Experconsult, le contenu technique était prioritaire, avant les aspects économiques, dans le chiffre d'affaires d'Experconsult, les revenus du projet ne représentaient que 2 % du total. Par contre, pour Enermax et Proener, les aspects économiques étaient primordiaux. Néanmoins, Enermax et Proener profitaient ou souffraient aussi des résultats professionnels du projet. La répartition du budget était fixée dès le début, 40 % pour Experconsult, 60 % à Proener et Enermax. Le coût moyen d'un expert étranger était 2,3 fois plus élevé que celui d'un expert mexicain. Les produits d'un étranger correspondaient à ceux qu'un Mexicain produisait en 2 à 5 fois plus de temps. Dans l'intérêt des institutions, l'équipe des experts était resserrée. Experconsult, Proener et Enermax avaient des objectifs stratégiques qui allaient dans le même sens. Convaincre un industriel mexicain de la faisabilité d'une application de la technologie en question aurait servi à leurs intérêts économiques et commerciaux.

Les demandes de l'organisme client étaient à satisfaire mais ces critères allaient aussi dans ce sens. La motivation de tous les experts était semblable, faire avancer le travail de l'équipe démontrait leurs compétences et assurait leurs emplois et leurs carrières. Approfondir une analyse de l'orientation d'Autogeneración ou des conditions de sa réussite permet de comprendre la situation économique du secteur de l'énergie au Mexique, la situation des bureaux d'études sur le marché et les transformations dans l'administration publique (mais tout cela n'est pas productif pour m'approcher du fonctionnement de l'équipe).

L'économie politique du Mexique était si proche de celle dans laquelle Experconsult fonctionnait qu'il n'est pas possible de dire quelque chose sur leur coopération en se penchant sur les spécificités des uns ou des

autres. La logique animant Experconsult était une version très proche de celle de Proener ou Enermax. Les réunions de l'équipe se faisaient parfois avec un ou deux experts présents sur des lignes téléphoniques (le haut-parleur placé au milieu de la table), leur présence physique ne changeait pas leurs rapports parce qu'il n'y avait pas de différence entre Experconsult, Proener et Enermax. Avant de comprendre pourquoi cette facilité apparente de communication était trompeuse, je vais résumer la matière de leurs échanges.

## 2.4 LE SAVOIR DES INGENIEURS ET LES RESULTATS

Pour rendre le travail de l'équipe plus transparent, ce chapitre décrit brièvement l'objet de leur collaboration. L'équipe devait prendre contact et envoyer un questionnaire à 40 usines de grande consommation d'énergie au Mexique. Ensuite, elle leur rendait visite pour récupérer les questionnaires et mener une consultation avec la direction pour établir les grandes lignes pour augmenter la production d'électricité dans l'usine. A partir des informations obtenues, l'équipe produisait un rapport comprenant essentiellement une analyse de l'efficacité énergétique de l'usine et une estimation de deux options susceptibles d'augmenter la production. Ces deux options techniques correspondaient à un investissement minimum et un investissement maximum, l'estimation aboutit à un indicateur économique, le temps de retour de l'investissement en question. Parmi ces 40 études, l'équipe choisissait les 10 projets les plus prometteurs et à partir de ces 10 études, elle avait à produire 10 études de faisabilité détaillées.

Les tâches des ingénieurs comprenaient donc une évaluation des données obtenues avec des calculs

thermodynamiques sur le fonctionnement des turbines et des chaudières et l'élaboration d'une modification des systèmes en place. Ces analyses sont extrêmement répétitives et se limitent à des calculs simples faits avec une calculatrice et un crayon. Le concept analytique utilisé est connu depuis le début du siècle, la cogénération d'énergie thermique et d'énergie électrique permet de réduire considérablement la consommation de carburant en augmentant l'efficacité. L'expertise des ingénieurs nécessaire à ces tâches demandait surtout une souplesse d'utilisation de ce concept, ils avaient besoin d'estimer l'exactitude des données obtenues à partir de leurs expériences et d'en choisir certaines comme base pour les calculs. Du fait de la diversité des 40 usines les ingénieurs ne pouvaient s'appuyer seulement sur leur expérience personnelle, ils étaient obligés de chercher des informations dans la littérature technique.

Pour un pays exportateur de pétrole, la réalisation de système de "cogénération" signifiait sur le plan national une réduction de la pollution et une augmentation des bénéfices de l'exportation de carburants. La réorientation de la politique industrielle vers une prise en compte de considérations écologiques crée actuellement un intérêt renouvelé pour cette technologie dans tous les pays industrialisés. L'objectif du projet était de soutenir la mise en place de cette technologie au Mexique, le caractère novateur n'étant pas la technologie elle-même, mais plutôt les conditions de son utilisation. Auparavant, la production d'électricité était le monopole de l'entreprise nationale. Le potentiel de cette technologie était reconnu par tous les membres de l'équipe. Ils savaient par exemple, que l'entreprise nationale de production des carburants, PEMEX, déclarait que toutes les usines utilisant cette technologie étaient approvisionnées en priorité. Les rapports préparés par l'équipe devaient établir un standard d'analyse et ces rapports étaient ensuite diffusés dans l'industrie nationale.

La capacité clé du travail des experts était leur capacité conceptuelle technique à comprendre des systèmes énergétiques et développer des alternatives. Le grand nombre d'usines et les difficultés pour obtenir des données techniques faisaient qu'on travaillait avec des contraintes de temps énormes. L'équipe

acceptait de réduire la qualité des résultats pour pouvoir terminer 75 % des analyses prévues avec le temps et le budget disponibles. Le seul facteur limitant les travaux était la productivité des experts. L'équipe a pu travailler avec tout le matériel informatique nécessaire. L'information technique était librement accessible à toute l'équipe, en général tous les experts ont essayé de partager les bases de données existantes, quand des questions se posaient sur des détails, tous les membres de l'équipe répondaient aux questions d'un collègue.

Le moyen utilisé pour visualiser l'avancement des études, un tableau sur le mur du bureau, montrait les prochaines tâches, les cases ont été remplies au fur et à mesure que l'équipe avançait.

DATOS DE	Producción	Red Vapor	Combustible	Electricidad
sucrerie	completo	promedios	falta bagazo	completo
sucrerie	sólo total falta alcohol	sólo total	completo	completo
sucrerie	completo	sólo total	completo	completo
soufre	completo	sólo total	completo	completo
papeterie	sólo total	sólo total	sólo total	sólo total
papeterie	completo	promedios	completo	completo
chimie	nada	nominal	sólo total	sólo total
brasserie	completo	completo	incoherente	completo
chimie	sólo total	completo	completo	sólo total
metalurgie	sólo total	sólo total	sólo total	completo

Ce tableau correspond à l'état final des travaux. L'équipe a réussi à analyser les données disponibles, quelques unes des usines n'ont pas pu fournir toutes les données nécessaires, malgré les efforts d'assistance de l'équipe. Les ingénieurs des usines travaillaient d'abord pour maintenir leurs installations, ils ne pouvaient connaître les possibilités de modification que l'équipe cherchait à élaborer. Ces contraintes

reflétaient d'abord ce qui différencie un ingénieur de conception (cherchant des applications) d'un ingénieur de production; ce n'était pas un indicatif des problèmes de transfert du savoir-faire dans l'équipe.



Le transfert de savoir fonctionnait sur le mode opposé à celui d'Appui Technique. Au Mexique, l'étranger et le Mexicain savaient qu'ils faisaient la même chose avec leur outillage, les modèles informatiques et les calculs économiques. Il ne fallait pas chercher les différences pour s'accorder sur ce qu'il fallait changer dans les façons de faire mexicaines, afin de les ramener au niveau des étrangers. Le travail des Mexicains était le même que celui des étrangers, que ce soit les calculs, les raisonnements à approfondir et les critères pour vérifier le résultat. Mais il fallait regarder les analyses proposées par les étrangers pour voir comment les appliquer dans le cadre d'une usine au Mexique. Je ne peux pas analyser les calculs d'un ingénieur mexicain pour saisir une différence avec les calculs d'un ingénieur étranger. Comme je l'ai déjà constaté dans le chapitre des intérêts institutionnels (2.3), l'élaboration des spécificités des uns ou des autres ne permet pas d'analyser les échanges dans l'équipe. Mais je ne vais pas non plus suivre le chemin postmoderne pour établir la conversion des cultures (la McDonaldisation) ou l'impossibilité de connaître le sens social du savoir technique. Au contraire, je chercherai à montrer le sens social produit aussi bien sur les calculs thermodynamiques et économiques que sur les charrues ou les charrettes.

Seulement, en me trouvant au neuvième étage d'un gratte-ciel je n'avais pas besoin de produire une ethnologie des techniques. Experconsult se serait ridiculisé s'ils avaient rajouté une telle ethnologie à leur rapport pour la Banque mondiale (comme M.Jacques l'avait fait). Mais indépendamment de cette

impossibilité institutionnelle d'un savoir ethnologique, je suis certain qu'il est possible de concevoir une ethnologie du travail d'un ingénieur US-américain ou mexicain. La façon de partager les informations ou d'échanger les résultats, le rapport au temps et la possibilité d'affirmer une capacité individuelle dans le travail d'ingénieur est différente, aux Etats-Unis et au Mexique, également entre Experconsult et Proener etc..

Je ne poursuivrai pas cette piste non plus, car de toute façon, je l'abandonnerai après avoir montré que les échanges dans l'équipe n'étaient pas inclus dans une ethnographie de ce travail d'ingénieur (j'ai aussi abandonné cette piste à la fin du chapitre sur l'objet d'Appui Technique, 1.4). Dans le chapitre 3.1, je vais avoir recours aux travaux d'Herbert Marcuse et de Jürgen Habermas pour montrer que l'utilisation sociale des techniques n'est pas contenue dans la genèse d'une technique chez celui qui la produit. Les experts d'Autogeneración avaient des habitudes de travail qu'on peut isoler, mais dès qu'ils cherchaient à travailler ensemble avec d'autres experts, étrangers à leur organisation professionnelle, ils se servaient de significations sociales plus larges d'un savoir technique, autant que les non-experts. J'espère comprendre ainsi le déroulement d'Autogeneración en analysant les interprétations que faisaient les acteurs de leur propre travail quotidien sans m'appuyer sur une spécificité quelconque de leur expertise professionnelle.

## 2.5 LE REGARD DU CHERCHEUR ET L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL

Grâce à ces remarques préparatoires, je pense avoir une base pour écouter les membres de l'équipe. Cette base est d'abord le constat des intérêts institutionnels réunissant les experts, les conditions de travail étant unifiées et ancrées à l'extérieur. Plus ils travaillaient ensemble, plus ils pouvaient aboutir à leurs objectifs professionnels. Comment ont-ils pu s'y prendre dans leurs relations quotidiennes ? Pour répondre à cette question il me faut d'abord montrer comment j'ai écrit et comment j'ai lu mes notes et mes entretiens. J'ai participé au travail de l'équipe entre janvier 1992 et la fin du projet en octobre 1992. Ce séjour a été interrompu entre le 15 avril et le 15 août. Pendant cette période, j'ai travaillé à Paris sur les notes du projet Appui Technique. Dans Autogeneración, nous sommes en présence de deux parties, un bureau d'études US-américain, Experconsult, et trois organismes mexicains. Du côté d'Experconsult, huit personnes ont travaillé sur différentes périodes au Mexique. Elles avaient toutes plusieurs années d'expérience dans les projets de la coopération technique dans une dizaine de pays. M.Jim, M.David et M.John sont des employés à temps complet, les autres travaillent parallèlement à leur propre compte ou pour d'autres bureaux d'études. A l'exception de M.Bill dont la performance a été jugée insuffisante, aujourd'hui les autres travaillent toujours pour Experconsult, et M.John, M.Joe et M.Jack se trouvent encore au Mexique, M.Jim travaille en Pologne.

Le prix de leur expertise varie entre 500 et 1.000 US\$/jour. Experts étrangers:

- Jim 48 ans, marié, M.Sc. ingénieur en mécanique premier chef de projet, a commencé sa carrière en Argentine, ensuite 15 ans dans un bureau d'études canadien, chez Experconsult depuis 3 ans
- John 38 ans, célibataire, M.Sc. ingénieur en mécanique deuxième chef de projet, maîtrise d'ingénieur à Los Angeles, ensuite 3 ans comme ingénieur à Boston, 3 ans à El Salvador, chez Experconsult depuis 9 ans
- Joe 37 ans, marié, Ph.D., ingénieur en énergétique, maîtrise d'ingénieur à Lima, Pérou, doctorat de l'université de Pennsylvanie, chercheur à cette université
- Bill 42 ans, marié, M.Sc., ingénieur en mécanique, maîtrise d'ingénieur à New York, 10 ans dans une société de construction de centrales électriques
- Ben 49 ans, marié, M.Sc., ingénieur en mécanique, maîtrise à la Havane, Cuba, 15 ans de travail dans les centrales électriques en Floride
- Jack 31 ans, célibataire, M.Sc., ingénieur en mécanique, maîtrise à Paris, puis employé d'un bureau d'études français
- David 38 ans, marié, M.Sc., économiste, né en Colombie, maîtrise à Paris, ex-employé de la Banque mondiale, chez Experconsult depuis 6 ans
- Tom (moi) 31 ans, célibataire, M.Sc., ingénieur en chimie, maîtrise à Francfort, Allemagne

Du côté mexicain, 17 spécialistes ont participé à des périodes différentes à la réalisation

d'Autogeneración. M.Hector et M.Anibal, fonctionnaires, étaient chargés de travailler avec l'équipe pour assurer la qualité et la cohérence des produits à fournir. M.Hector travaillait directement sous l'autorité d'un sous-secrétaire d'Etat en qualité de Responsable National pour l'Application des Technologies. Afin de prendre ses fonctions, il avait abandonné provisoirement la direction de son bureau d'études, spécialisé depuis 8 ans dans les systèmes de production d'énergie.

Le reste de l'équipe était employé par les deux bureaux d'études mexicains, Enermax et Proener. Seule M.Miguel avait été embauché pour les travaux du projet, il était également le seul à avoir été licencié en cours de contrat; il travaille aujourd'hui pour un fournisseur d'équipement espagnol. M.Ramon et M.Lorenzo ont été, eux aussi, écartés du projet, mais ils ont cependant eu la possibilité d'assurer d'autres fonctions au sein des mêmes bureaux d'études. M.Juan, lui, a quitté le projet pour créer sa propre entreprise. Tous les autres travaillent aujourd'hui pour les mêmes bureaux d'études et sur d'autres projets. Le prix de leur expertise varie entre 300 et 400 US\$/jour.

Experts mexicains:

Hector 50 ans, marié, ingénieur en mécanique, directeur du projet au sein de l'organisme client, maîtrise à Mexico, fondateur d'une société d'ingénierie au Mexique

Aníbal 43 ans, marié, ingénieur en électricité, directeur adjoint de l'organisme client, maîtrise à Mexico, enseignant à l'université de Mexico, chercheur dans l'institut de recherches du gouvernement mexicain

Rafael 46 ans, marié, ingénieur en électricité, directeur général et fondateur d'Enermax, maîtrise à Mexico, pendant 12 ans directeur dans l'entreprise nationale d'électricité

Humberto 49 ans, marié, ingénieur en électricité, directeur de Proener, maîtrise à Mexico, pendant 8 ans ingénieur dans l'entreprise nationale d'électricité

Rodolfo 61 ans, marié, ingénieur en mécanique, directeur de Proener, maîtrise à Mexico

Geraldo 38 ans, marié, ingénieur en électricité, directeur et fondateur de Proener, maîtrise à Mexico

Miguel 45 ans, marié, ingénieur en électricité, chef de projet, maîtrise à Mexico, 16 ans dans l'entreprise nationale d'électricité

Severino 48 ans, marié, ingénieur en instrumentation, maîtrise à Mexico, 7 ans comme ingénieur dans une société d'ingénierie aux Etats-Unis, consultant indépendant

José 45 ans, marié, ingénieur en mécanique, maîtrise à Mexico, 20 ans comme ingénieur dans une

entreprise de métallurgie et dans une brasserie

Silvio 38 ans, marié, ingénieur en électricité, professeur à l'université nationale du Mexique

Ramón 27 ans, célibataire, ingénieur en électricité, maîtrise à Mexico, depuis ingénieur d'Enermax

Lorenzo 27 ans, célibataire, ingénieur en électricité, maîtrise à Mexico, depuis ingénieur de Proener

María 26 ans, célibataire, ingénieur en chimie, maîtrise à Mexico, depuis ingénieur chez Enermax

Octavio 35 ans, célibataire, ingénieur en électricité, maîtrise à Mexico, depuis ingénieur d'Enermax

Sergio 37 ans, marié, ingénieur en électricité, maîtrise à Mexico, depuis ingénieur chez Enermax

Juan 26 ans, célibataire, ingénieur en électronique, maîtrise à Mexico, depuis ingénieur d'Enermax

Carlos 28 ans, célibataire, ingénieur en électronique, maîtrise à Mexico, depuis ingénieur Enermax

Durant toute la période d'exécution du projet Autogeneración, cette équipe a été assistée par quatre personnes embauchées uniquement pour le projet. Elles travaillent aujourd'hui au sein d'autres entreprises.

Leur fonction a été de relever des données et de mettre en forme les rapports de l'équipe à l'aide de matériel informatique et avec des logiciels de traitement de texte.

Assistanat logistique:

Eva 20 ans, mariée, secrétaire  
Carmen 23 ans, célibataire, secrétaire  
Isabel 42 ans, mariée, secrétaire  
Ignacio 18 ans, célibataire, coursier

A la fin des 3 premiers mois de terrain, j'ai interviewé tous les participants. De retour en août et septembre, j'ai procédé à un deuxième entretien avec ceux dont la perspective avait changé. Notamment MM.Miguel, Sergio et Juan, qui avaient changé d'emploi et qui passaient donc d'une position de justification à celle de dénonciation, et avec MM.Carlos, José, Aníbal, María et Severino qui devenaient plus critiques au terme de leur participation. Cette deuxième série m'a permis de voir dans quelle mesure ma position d'expert étranger avait joué pendant la première série d'entretiens.

Ma perception était peut-être limitée autant par ce que je cherchais à percevoir que par ma capacité même de percevoir<sup>8</sup>. Sur le terrain, je n'ai pas eu la liberté de mettre en place un dispositif de recherche. J'étais consultant, et en travaillant 70 à 80 heures par semaine, je n'avais pas la capacité mentale de prendre du recul par rapport à ce qui se passait ni de m'orienter vers les paradigmes de base d'un savoir en sciences sociales. Ce qui a guidé mes notes était le besoin du consultant de comprendre ses conditions de travail. Sur place, j'ai constamment noté les échanges verbaux qui ne me semblaient pas entièrement de nature technique, étant convaincu que le sens de ce projet et ce que je cherchais étaient cachés dans ces échanges. Je prenais toujours des notes quand j'en avais le temps et j'ai pris soin de le faire in extenso. La quantité de notes est seulement limitée par ma capacité à mémoriser les énoncés avant de les noter. Le temps que mon travail technique m'a laissé n'était pas en cause, je suis resté en moyenne entre 11 et 12 heures par jour au bureau, ce qui me donnait suffisamment de temps pour prendre des notes. Mais le travail technique était intellectuellement très fatigant car je n'en avais pas l'habitude. Il m'est arrivé alors, de me retrouver à 21 heures, seul dans le bureau, et d'être incapable de me rappeler un seul mot échangé pendant la journée. Parfois je me souvenais soudainement de longs échanges que j'avais écoutés dans la journée. Quelquefois, en rentrant chez moi le soir, quelques scènes de la rue m'ont ravivé mes souvenirs, débloquant ma mémoire.

J'étais attentif à ces échanges en tant qu'expert étranger. Ma perception était donc orientée vers tout signe qui pouvait, premièrement, m'indiquer si mon autorité technique était mise en cause, deuxièmement, m'expliquer pourquoi les experts mexicains travaillaient d'une certaine façon. Ces 2 aspects étaient motivés par mon investissement professionnel de faire en sorte que ce projet aboutisse à son but technique. Je m'intéressais en conséquence à ce qui pourrait m'indiquer une stratégie de l'énonciateur en question. Tous

---

<sup>8</sup> La théorie de l'observateur dresse ces notes. Ma perspective est déjà esquissée dans le chapitre 0.2.

les entretiens et toutes les notes d'observation prises ont été transcrits entièrement pour pouvoir transformer pas à pas l'arrière-plan (la logique interne) de ces textes et ensuite en trouver des observations de l'extérieur. La distance se construit dans l'élaboration des données après le départ du terrain<sup>9</sup>. L'importance du travail sur les notes a exigé d'effectuer une analyse détaillée de 75 heures d'entretiens et de réunions enregistrées.

Avant d'identifier quelques charnières d'interprétation, il me faut montrer la logique qui me fixe sur le terrain (l'interprétation des notes ne peut en aucun cas s'appuyer sur la façon dont elles étaient prises). C'était d'abord ma position d'expert chez Experconsult qui déterminait mon comportement. Analyser cette position ne me permet pas de lire mes notes, sauf pour comprendre mon propre vécu professionnel.

Je vais donc, le plus possible, ne pas trop insister sur cette position. En revanche, j'expliquerai comment les membres de l'équipe ont fait le lien entre l'ingénieur et mes activités de recherche. Ce deuxième pas permet de lire notes et entretiens.

### 2.5.1 MES CONTACTS AVEC EXPERCONSULT ET MON ARRIVEE SUR LE TERRAIN

---

<sup>9</sup> Sur le terrain je prenais au départ deux types de notes différentes dans deux cahiers. Après la réunion du 3 mars, je n'ai pris des notes que dans un seul cahier. La différence entre le regard ethnologique et mes notes techniques avait disparu. Cela rend la relecture des notes très pénible et l'élaboration du journal de terrain demandait 4 mois de travail.

Ce chapitre doit éclaircir ma position et définir mes rapports avec le bureau d'étude étranger du projet Autogeneración. Cet éclaircissement est nécessaire pour comprendre ma logique en tant qu'expert, mais aussi pour saisir le fonctionnement de l'organisation même qui a conçu le projet. Enfin, ce chapitre permet également d'éclaircir ma distance critique vis-à-vis du terrain. Mon premier contact avec l'entreprise Experconsult de Washington DC, Etats-Unis, remonte à l'année 1989, époque à laquelle j'ai prospecté par lettre 120 entreprises pour du travail. J'avais seulement deux ans d'expérience, mais mon profil était suffisamment intéressant pour que le PDG m'a donné un rendezvous lors de son prochaine passage à Paris. Il me fit remarquer, que le profil de ceux qui réussissent et progressent en peu de temps depuis le statut de "Associate" jusqu'à "Partner" était assez proche du mien.

C'est ainsi que je suis arrivé en septembre 1989 à Washington. Les deux premiers mois furent pénibles car j'avais du mal sur un poste pour un individualiste assuré. Je cherchai en vain à remplir ma fonction par des connaissances techniques alors qu'il fallait plutôt développer des pistes nouvelles de réflexion créative. Ma première mission de six mois au Caire en Egypte fut pour moi une issue, elle me permit de remplir des fonctions plus proches de mon habitus professionnel. Mon chef de mission avait besoin de savoir-faire concrets. Je fus ensuite engagé dans un autre projet d'Experconsult, cette fois au Maroc. De retour à Washington, je m'occupais de la préparation de deux futurs contrats. L'un en Europe de l'Est, où on réfléchissait encore à la façon d'appréhender l'assistance technique dans la situation spécifique de ces pays, et l'autre consistait en une première version du projet Autogeneración. Mais ne voyant aucune perspective de départ en mission, et je me heurtai toujours à la structure d'Experconsult. Dans mon comportement professionnel, je n'avais pas les moyens d'affronter les affirmations compétitives de mes collègues. Surtout, la différence entre le fonctionnement d'une entreprise allemande, auquel j'étais formé et où il est considéré comme asocial de conserver son savoir individuel, et une entreprise US-américaine où le partage des informations est spécifique, ne me permettait pas de rester. Je ne pouvais pas faire appel à un corpus de savoir-faire collectif sans établir une réciprocité immédiate. L'atmosphère générale à Washington était

tendue et je ressentais des difficultés d'insertion sociale. Après deux mois supplémentaires à Washington, j'ai décidé de terminer mon contrat et de partir.

Ce résumé de mes contacts avec Experconsult montre que le Directeur d'outre-mer n'avait pas su m'intégrer dans son équipe. J'éprouvais des contradictions trop fortes dans la réalisation des projets de coopération technique. Mais deux ans après ma première période de travail pour Experconsult, après mon D.E.A. à l'EHESS et mon terrain au Ouestaf, le projet Autogeneración se réalisait finalement réalisé et on me demanda d'y participer. Mon insertion dans l'équipe chargée de l'exécution donne des indications sur le fonctionnement du projet. En route vers le Mexique, au cours d'une escale à Washington, je rencontrai pour la première fois le chef du projet, M.Jim. Il expliqua que le projet avait démarré en octobre et qu'il gérait les travaux de Washington, en allant sur le terrain une fois par mois. Les limites de l'analyse à préparer dans le projet n'étaient pas définies et M.Jim décrivait en détail l'intérêt particulier que chacun des partenaires pourrait trouver à poursuivre les travaux. Le débat sur le contenu technique du projet était encore en cours.

Au cours de rencontres avec mes collègues, je présentais mon retour comme le résultat d'un cas de force majeure justifiable: *"I ran out of money"*.

Cette affirmation impliquait un double message. En premier lieu, on se faisait confiance et il n'y avait rien à cacher ("entre nous") et en second lieu, on connaissait bien les forces majeures dont on comprenait les implications, donc on agissait avec la confiance des gens qui avaient des objectifs plus importants.

Cette affirmation créa immédiatement un niveau d'échange impérieux dans la mesure où personne appartenant à Experconsult ne peut éviter de réagir à l'évocation de ce type d'échange. Il était seulement acceptable de continuer en ce sens. Une réponse était:

*"tu es en train de faire un doctorat Experconsult, prends tous les mots de nos rapports, haha"*.

Ainsi les employés d'Experconsult construisaient l'image de leurs activités comme l'activité de ceux qui ont réussi à percevoir la réalité des contraintes structurelles et ils définissaient leurs efforts comme étant les seuls capables d'agir sur la réalité. Pendant un déjeuner avec une dizaine d'employés et après avoir établi

suffisamment de confiance, M. Jim posa la première question importante pour mon travail:

*"est-ce que tu as de l'expérience avec la cogénération ?"*

J'ai répondu correctement que j'avais seulement travaillé pendant quelques semaines avec un expert dans ce domaine en Egypte, mais sans entrer à fond dans cette technologie. M. Jim ne manifesta que peu de déception. Les acteurs capables d'agir sur la réalité construisent des limites pour être à la fois dans et hors des enjeux des projets. A l'intérieur, parce que chacun apporte ce qu'il peut pour obtenir les résultats, et en dehors d'un projet, en construisant des points de vue élevés qui impliquent que l'on a un regard favorisé et que l'on peut percevoir des contraintes structurelles sans avoir besoin d'y réagir. Le lendemain, je rencontrai le responsable outre-mer d'Experconsult. Après m'être mis d'accord sur une augmentation de 20 % de mon salaire (30.000 F/mois plus dépenses), j'expliquai que mon engagement de recherche ne me permettait pas de m'engager dans d'autres projets pour les prochaines années. Il me montra alors mon chemin potentiel: *"bien et après il faut que tu choisisses un champ de travail, tu sais, l'économie de l'environnement ou les questions de régulation, tout ce que tu veux, et ensuite tu restes pour 3 ans et tu montes; le monde a besoin de gens comme toi et moi; on travaille pour la Banque mondiale même en Australie, tu sais, des externalités, l'environnement, CO<sub>2</sub>, SO<sub>x</sub>, et tout ça"*.

Le responsable motivait ses cadres en construisant un champ d'action imaginaire où ils pouvaient compter librement sur leur capacité de conception. L'objectif principal de l'entreprise était de devenir le meilleur bureau d'études au niveau mondial dans le domaine de l'énergie et de la protection de l'environnement. Déjà, la taille d'Experconsult rendait cet objectif impossible. Un comportement "leader" était donc encore plus nécessaire et le but de la rencontre avec le chef était de stimuler ce comportement. Cette construction a permis de m'envoyer au Mexique sans instructions sur les actions à mener, mon talent devait être suffisant pour réagir aux demandes du client. Après un tiers du temps passé sur le projet, les responsables d'Experconsult n'avaient pas encore de renseignements précisés sur les besoins du client, son objectif ou sa démarche.

J'ai saisi l'occasion pour dire que je voulais prendre le projet comme étude de cas pour ma thèse et j'ai ainsi évoqué le besoin d'avoir l'accord du directeur de l'organisme client. Le responsable m'a apporté son soutien total:

*"oui, oui je vais lui en parler, pas de soucis !".*

La brièveté de la conversation correspondait à son but. Il n'était pas nécessaire de traiter la démarche de ma recherche ni ma méthode ou ma grille d'analyse. D'emblée, tous les résultats possibles après les efforts conceptuels des employés d'Experconsult devaient être acceptés. Le responsable n'avait pas besoin de connaître de près mon analyse et mon attitude vis-à-vis d'Autogeneración. La coopération n'est pas un domaine où Experconsult pouvait démontrer la qualité de son expertise. On y réussissait grâce à la réputation d'avoir réussi dans le marché aux Etats-Unis, il n'y a rien à apprendre dans les projets de la coopération. Le savoir d'Experconsult s'était accumulé exclusivement à l'intérieur des Etats-Unis. Je n'ai donc même pas eu besoin de préciser que mon étude serait anonyme. Aujourd'hui, 3 ans plus tard, je reçois encore le bulletin interne mensuel d'Experconsult qui doit me maintenir au courant de leurs activités pour pouvoir m'y intégrer par la suite.

**L'échec de mes premiers engagements, le désintérêt pour ma thèse et la négligence de compétences précises montrent à quel point Experconsult avait acquis l'expérience de vendre des conseils de management: la valeur de leurs produits était l'utilisation que le client en faisait.**

Ses buts ne faisaient pas nécessairement partie du contenu du produit. Un client pouvait demander un résultat et l'expert le fournissait sans la moindre réflexion, il convient d'appeler ce rapport expert - client le "cas farce", une pièce peu sérieuse. En revanche, si le client cherchait un véritable travail de réflexion, le rapport expert - client peut être appelé le "cas substance", il y a un contenu qui existe par soi-même. Pour les bailleurs de la coopération en tant que clients, Experconsult avait réussi un mélange farce/substance propre. Pendant mon travail dans Autogeneración j'essayais de distinguer farce et substance parce que ce mélange me gênait beaucoup. En conséquence, je participais aux échanges entre les membres

d'Autogeneración, en suivant cette optique. Si tous les autres participants le faisaient aussi, une analyse de mes notes pouvait amener à une reconstitution d'une négociation sans enjeu pour le partage du budget. Car dans le cas farce, le budget étant déjà réparti, il n'y avait plus matière à négocier. Mais l'organisme client, Experconsult, Proener et Enermax étaient en négociation constante, il y avait donc de la substance à établir, et les possibilités d'y parvenir si on organisait le travail commun. Dans mon analyse des intérêts institutionnels et du savoir des ingénieurs (chap. 2.3 et 2.4), j'ai déjà montré le peu d'intérêt à analyser la substance, le contenu technique. A partir de mes notes je peux voir comment j'ai cherché à donner de la substance à mon travail sur le terrain, mais indépendamment de moi, M.Jim et M.John assuraient que le mélange farce/substance convenait à l'organisme client.

Pour mes collègues sur place, ma recherche pouvait apparaître comme une partie de cet effort s'ils voyaient substance où je la voyais aussi. Autrement dit, une partie du travail des étrangers était farce, mise-en-scène pour le client, si ma recherche apparaissait orientée à cette partie, elle était qualifiée de "*socio*", donc sans fondement selon ces experts étrangers. Si, par contre ma recherche apparaissait orienté à la partie du travail qui faisait substance, où les étrangers voyaient le véritable intérêt de leur service, ma recherche était qualifié de pertinente.



Je suis arrivé le même jour que M.Joe au siège d'Enermax, où l'équipe d'Autogeneración s'était installée 5 mois auparavant. M.Rafael et M.Miguel nous accueillirent et nous firent visiter les bureaux au neuvième étage d'un immeuble moderne du centre-ville. Le détachement de ces derniers montrait qu'ils voulaient établir un rapport constructif. En affirmant un professionnalisme d'expert, ils facilitaient l'échange sur la situation des travaux. M.Joe avait déjà travaillé à deux reprises pour Autogeneración, et on le saluait

cordialement, par exemple, en mettant en ordre le col de sa chemise. Les étrangers établissaient rapidement une relation privilégiée entre eux. Une fois seuls, M.Joe me demanda alors:

*"how long are you staying ?"*

moi: *"according to the chief forever, according to me 2 - 3 months "*, 17 janvier

J'ai ainsi dévoilé ouvertement mon rapport avec Experconsult. Après deux jours de travail intensif, j'assistai avec M.Joe à une première réunion en compagnie de MM.Hector, Anibal, Rafael, Humberto et Miguel. M.Joe présenta une proposition de système d'analyse pouvant être appliqué à tout travail futur du projet Autogeneración. Pour illustrer ce système, je fis une démonstration d'une première application dans une usine. Le système a été accepté sans discussion. Avant d'en faire la critique, les experts mexicains voulaient bien utiliser le système proposé et voir les résultats. En leur demandant d'excuser mon espagnol, je montrais ma volonté de m'adapter au contexte local, et j'estimais aussi devoir être capable de parler parfaitement l'espagnol. Mais j'exprimais aussi que j'étais conscient des limites de mon espagnol, et qu'il appartenait à mes interlocuteurs de faire l'effort de le comprendre. Ce dernier aspect est ce que M.Hector a rejeté en proposant de parler anglais. Les étrangers n'auraient pas besoin de se forcer à parler l'espagnol et les Mexicains étaient autant internationaux que les étrangers. M.Humberto rétablit la distance avec les étrangers en s'adressant à M.Hector avec la formule mano (les mains des amis qui s'aident). Les sourires des ingénieurs mexicains témoignaient du coup qu'il s'est fait avec M.Hector face à moi, qui ne devrait pas connaître cette formule. De retour au bureau de l'équipe M.Rafael estima les difficultés du projet désormais résolues, il plaçait les étrangers au centre des activités. En tant que gérant local, il n'était pas nécessaire de les justifier, il suffisait de lui indiquer la marche à suivre et il s'en occuperait. Il indiqua aux étrangers qu'ils étaient les seuls à traiter tout problème technique.

M.Joe demanda à travailler plus directement avec ses collègues d'Enermax et de Proener, car il craignait l'inefficacité de leur travail s'ils ne pouvaient simultanément former intensivement des ingénieurs

mexicains. Mais pour le moment, ni M.Humberto ni M. Rafael ne disposaient d'ingénieurs libres dans l'immédiat. Ainsi, les étrangers passaient le week-end au bureau, travaillant seuls. Nous prenions les repas ensemble et partagions une vision privilégiée des choses. M.Joe racontait qu'il avait porté une perruque à l'école militaire au Pérou, où il faisait ses études, pour participer aux fêtes des hippies parce qu'il y avait beaucoup de filles et de marijuana. Aujourd'hui il considérait ses activités comme également novatrices, hors de la routine. Il établissait des projets nouveaux entre son université, les départements du gouvernement et les entreprises privées dans l'état de Pennsylvanie; ou bien il expliquait à un collègue d'Experconsult que celui-ci ne devrait pas aller au Pérou pour y évaluer un projet d'assistance dans une mine pour la Banque mondiale à cause des actions du Sendero Luminoso. De cette manière, nous échangeons très facilement l'identification professionnelle de chacun, nous avons eu d'autres occasions d'établir rapidement des rapports personnels suffisamment étroits pour former une équipe. J'expliquais avec la même brièveté mes difficultés à m'engager à Washington en évoquant mes raisons de poursuivre ma thèse à Paris. M.Joe reconnaissait la gravité de l'atmosphère à Washington, en général très tendue, ainsi que la réputation académique de l'institution de recherche à Paris.

A la fin d'une soirée, M.Joe conclut avec satisfaction:

*"at least we had a chat for once".*

Nous nous promenions au centre de la vie nocturne de la capitale sans avoir le temps d'y participer et en partageant le sentiment de ne pouvoir nous mélanger aux Mexicains sans être perçus comme des "Gringos", en dépit de nos origines différentes. M.Joe chercha une discothèque où il irait jouer au billard avec M.John et M.Jim. Arriver sur le terrain nous faisait travailler ensemble pour conjuguer les exigences de l'organisme client et nos capacités d'ingénieur. Nous n'échangions rien d'autre que notre disponibilité. Pour comprendre les rapports au sein de l'équipe il me faut trouver les limites de cette disponibilité, qui se manifestaient seulement face aux Mexicains.



Après mon premier engagement, de janvier à avril, je passai une journée dans le bureau d'Experconsult à Washington avant de retourner en Europe. Pour mener à bien l'élaboration de la perception du projet aux Etats-Unis, je vais rapidement évoquer mes impressions. Les employés d'Experconsult s'étaient fait une idée du projet exclusivement à partir des récits de M.Jim et M.John.

un employé: *"John nous a dit que c'est vraiment difficile là-bas, seulement se faire taper quelque chose par des secrétaires, ..., tu sais on fait beaucoup d'autres choses au Mexique, est-ce qu'on pourrait demander à ces gens de chercher certaines informations ? ... tu as gagné beaucoup de crédit au Mexique, le chef disait que tu as sauvé le projet !"*

Ce groupe de Mexicains est resté inconnu, on n'a pas pu percer leur logique ou repérer les différences de leurs capacités. Quand les employés devaient entrer en rapport avec le groupe de Mexicains, ils se préparaient à faire face à des gens "cruels".

l'employé: *"John m'a dit qu'il va virer Miguel, j'espère que ça sera réglé quand j'arriverai là-bas le week-end"*  
moi: *"mais la nouvelle n'est pas encore sortie !"*  
l'employé: *"mon Dieu, ça sera dur alors !"*

Pendant mon passage à Washington après mon deuxième engagement (d'août à septembre), les employés d'Experconsult étaient encore plus actifs pour assurer la réalisation d'une bonne partie au moins des objectifs du projet. Cela changeait peu la perception qu'ils en avaient. Les Mexicains n'apparaissaient plus, on s'intéressait exclusivement aux résultats des efforts d'Experconsult. Les efforts des nord-américains étaient "auto-renforçateurs". Plus il devenait difficile d'atteindre les objectifs du projet, plus on était performant. Ils n'ont pas eu la possibilité de vérifier dans quelle mesure leurs efforts étaient le produit de leurs difficultés à comprendre le fonctionnement d'une administration mexicaine ou de comprendre la façon de travail des Mexicains, ou si ces difficultés provenaient des tâches professionnelles liées au projet.

**Ces remarques brèves sur mon passage à Washington orientent l'attention vers la logique de l'identité des étrangers comme porteurs d'un pouvoir imaginaire de modernisation et d'optimisation.**

J'ai répondu en ce sens aux questions des collègues à Washington en montrant l'épreuve à subir, car il fallait résister aux difficultés du terrain mexicain. L'élément du pouvoir des experts est une sorte de positivisme naïf.

L'opposition à Appui Technique est marquée, la distance entre le discours sur place et celui au siège est opposé. Les actions au Ouestaf apparaissaient positivement à Paris, les interlocuteurs autochtones devenaient plus constructifs, plus professionnels, le rôle de chacun était rempli. Par contre entre Mexico et Washington, on affirmait de rien comprendre, Experconsult était un espace de maîtrise supérieure mais abstrait et même hostile; et cet espace était très lointain pour les Mexicains chez Proener et Enermax. A Washington, les employés d'Experconsult enfermaient les ingénieurs mexicains dans une sphère irrationnelle, l'action de chacun des experts US-américains était présentée comme un compromis avec la médiocrité locale. Selon Experconsult, la partie farce du projet avait son origine chez les Mexicains et la partie substance était internationale et provenait d'Experconsult. Ce résultat correspond à la distance à la logique d'Experconsult qui sortait de mon expérience antérieure. J'écrivais mes notes de cette façon, le "professionnalisme" d'Experconsult était de satisfaire le client, peu importait le mélange farce/substance, et néanmoins il fallait agir comme si l'on était le détenteur de la substance.

## **2.5.2 "On était vraiment pas du tout professionnels"**

J'ai montré comment ma recherche était perçue chez Experconsult et comment mes expériences antérieures m'avaient amené à me situer en dehors du fonctionnement de l'Experconsult. Je me heurtais à

---

## 2.5.2 "On était vraiment pas du tout professionnel"

l'écart entre les propos rhétoriques et le fonctionnement effectif des projets. A présent, je m'attacherai à la façon dont les membres de l'équipe d'Autogeneración ont réagi à ma recherche et à mon comportement en tant qu'expert. La réaction dont les acteurs ont fait preuve face à ma recherche n'est pas à séparer de leur appréciation de mon comportement d'expert. J'étais en effet non seulement une seule et même personne mais ce qui avait motivé ma recherche provenait de ce type d'expérience. La remarque d'un employé d'Experconsult, que je puisse prendre les pages des rapports pointe effectivement à un danger important: je devais à tout prix éviter de laisser le fonctionnement d'Experconsult polluer ma problématique<sup>10</sup>.

Mon activité de recherche renforçait ma position dans l'équipe car je prenais aux sérieux les difficultés de collaboration. M. John a ainsi utilisé son image de moi pour manifester son appréciation des experts mexicains quand il affirma à haute voix en présence des membres de l'équipe:

*"ce Tom là, il ne fait pas d'entretien avec moi, mais j'espère quand-même qu'un jour il le fera !"*, 10 avril

Il se servait de l'attention que je portais aux experts mexicains dans les entretiens pour montrer son ouverture vers eux. L'effet de ma position dans l'équipe du fait de ma recherche était alors double. D'un côté, mes notes révélaient la confrontation entre les étrangers et les nationaux parce que mon investissement personnel me les faisait percevoir plus fortement; de l'autre côté, les autres membres de l'équipe s'adressaient à moi comme à quelqu'un qui aurait été porteur d'un compromis pour arriver à des résultats importants. La différence entre les étrangers et les Mexicains résidait dans le degré de sérieux qu'ils prêtaient à mon investissement et ce qui recoupe d'ailleurs la différence des enjeux en général. Les liens entre ma position de thésard et celle d'ingénieur, n'étaient donc pas liés à Experconsult. Les réactions des individus face à ma recherche sur le projet ne renvoyaient pas au statut d'Experconsult.

Un soir 4 employés d'Experconsult dînaient ensemble. A travers leurs plaisanteries, ils mettaient en scène

---

<sup>10</sup> Pour cet employé il était légitime de m'éviter de faire le travail de recherche en prenant ces pages.

leur compréhension privilégiée du projet, et ils en sont venus à parler de ma recherche:

M.Jim: "*oh, Tom tu as raté la meilleure partie, Humberto est revenu, il râlait et il a dit que nous serions en train de les abuser il a crié, mais seulement Rodolfo est important et il a accepté donc j'ai dit à Humberto: tu acceptes ou tu le laisses ! Finalement il s'est excusé, d'ailleurs comment va ton doctorat ?*"

moi: "*Je montrerai comment les prédispositions des consultants influencent l'interaction avec leurs homologues*"

un collègue: "*et qu'est-ce que tu dis ? Qu'on réagit seulement sans contrôle ?*"

moi: "*exactement, j'aurais vraiment aimé écouter Humberto ça me ferait tout un chapitre*"

M.Jim: "*J'ai lu un bouquin de quelqu'un qui a condamné la Banque mondiale, le USAID et tout le reste*"

moi: "*je sais, le titre est 'Les Nababs de la Pauvreté'*"

M.Jim souriait: "*exactement c'est ça !*", 20 février

Ma démarche ne mettait pas en cause leurs fonctions d'experts. Devant les caprices de leurs homologues mexicains, même une critique morale sévère (comme dans le livre cité<sup>11</sup>) n'était pas pertinente. Mon statut d'expert appartenant à Experconsult impliquait que je fasse partie de ceux qui subissent ces caprices et cela rendait ma recherche pertinente et non-dangereuse pour les autres étrangers. Mais ma démarche, censée prendre aux sérieux ces caprices, m'a donné une position d'interlocuteur privilégié pour les experts mexicains. A plusieurs reprises, M.John me renvoya cette position. M.John avait besoin de se montrer favorable aux Mexicains et à ma démarche de recherche pour éviter d'apparaître oublieux de leurs difficultés de travail (ou pire les nier peut-être même, les ridiculiser). Mais cette prise en compte de leur situation ne valait qu'en leur présence et c'est pourquoi les étrangers ne me posaient jamais de questions sur ce que les experts mexicains me disaient en entretien. Lors de l'entretien, M.John a voulu me faire plaisir en attribuant l'échec d'un projet en Egypte au chef d'Experconsult, et tout en évoquant notre collaboration au Caire, il avoua ne pas avoir fait tout son possible pour améliorer mes conditions de travail dans le projet actuel. Il avait besoin que je continue de produire des analyses techniques pour l'équipe.

---

<sup>11</sup> Le titre original est Lords of Poverty: the power, prestige and corruption of the international aid business publié en 1989 par Graham Hancock chez Atlantic Monthly Press, New York, la traduction française est apparue en 1991 chez R.Laffont. C'était la seule occasion où un employé d'Experconsult m'a posé une question sur ma thèse. Une recherche ne mettait pas en cause leur position d'expert. La publication d'une critique sévère faisait une bonne lecture pour M.Jim. Il y trouvait même d'inspirations pour mieux accepter ses conditions de travail. Il n'avait pas besoin de mettre quelque chose de normative dans ses engagements professionnels. Contrairement à Appui Technique, où de tels réflexions seraient crapuleuses.

Entre les étrangers, les jugements sur les capacités des experts mexicains formaient une base pour penser leurs relations avec leurs collègues mexicains.

M.Jim: "il semble bien quand il discute avec toi"

moi: "il fait des copies de tout ce que je lui donne, il pose des questions et des questions mais il ne peut pas estimer les chiffres, il dit que la quantité d'eau de refroidissement est 80 m<sup>3</sup>/s"

M.Jim: "hahaha, c'est une rivière ! Alors il est étudiant, il copie tout ce que tu lui montres", 22 février

J'ai justifié mon jugement en affirmant que je pouvais évaluer l'expertise des experts mexicains. La confirmation rapide de ces jugements entre les étrangers a formé une règle à laquelle tous se mesuraient. Quand il y avait une mise en cause de la souveraineté de cette règle, les étrangers réagissaient de façon virulente.

Lors d'une réunion, M.Hector a demandé d'importantes modifications dans les rapports déjà terminés. N'aboutissant à aucun compromis, il a exigé que ces modifications soient faites sans prendre en compte les arguments techniques. De retour au bureau, toute l'équipe était perplexe sur ce qui venait de se produire.

M.David: "alors, ça a été une autre sorte de réunion ! on devrait argumenter différemment, au lieu de se confronter à lui, soyons constructifs en disant: oui, oui nous allons faire tout ça"

moi: "mais s'il veut te froisser et tu ne résistes pas il ne trouve pas son compte, dans l'économie tu peux bluffer avec quelques chiffres, mais en ingénierie on ne peut pas le faire"

Quand M.Humberto est arrivé, M.John l'a informé de ce qui s'était passé,

M.John: "on est là, un peu frustrés, il a fait face à ses collègues, maintenant je vais me rendre chez lui tout seul pour arranger ces choses, Tom rentre chez toi ! Ne travaille plus, dors!"

M.David: "John on a vraiment besoin de plus de support, il faut que tu organises des entretiens pour embaucher des Mexicains qui connaissent tout ça", 3 mars

Je défendais ma prétention professionnelle dans le projet en déclarant que M.Hector était porteur d'une logique de confrontation et de conflit. M.John, à l'inverse, interprétait l'attitude de M.Hector en fonction de la position qu'occupait celui-ci dans l'organisme client où il était chargé d'exiger beaucoup des étrangers pour qu'ils soient forcés d'exploiter toute leurs capacités professionnelles.

En me rendant compte de la simplicité de mes réactions, je favorise une distance vis-à-vis du terrain. La dynamique de travail dans Autogeneración était trop forte pour que je puisse prendre du recul, et en lisant mes notes je suis frappé par la véhémence avec laquelle je défendais la pertinence de l'expertise de l'équipe. La force de cette dynamique indique un point d'observation. Après la fin du projet, l'emprise du champ de communication disparaît pour moi. Plusieurs autres éléments ont aussi orienté mon élaboration des notes, en premier lieu la familiarité avec le bureau d'étude Experconsult et la frustration des étrangers. Ce qui relevait de l'idéologie des acteurs apparaissaient de façon claire dans les erreurs commises et ce qui était considéré auparavant comme vrai devient subjectif. La portée de cette articulation est limitée aux incohérences entre les actes des individus et la définition qu'ils en faisaient. Par exemple, les étrangers invitaient d'un côté les experts mexicains à définir leur rôle dans le projet, mais d'un autre côté, certains de leurs comportements montraient le contraire. La frustration des étrangers est ainsi expression continue de l'erreur ou de l'incohérence qu'il y avait entre leur optique et la perspective des Mexicains. Mais le danger d'une telle articulation est de vouloir aller trop loin. Il ne faut pas en effet correct d'opposer les actions dans le projet au discours des acteurs. Entre le comportement des Mexicains et le discours des étrangers il n'y a pas seulement la dimension symbolique des étrangers mais également la dimension symbolique des Mexicains. S'appuyer sur la frustration des uns ou des autres ne permet pas de les distinguer.

Ici apparaît à nouveau l'importance des réactions des étrangers et des Mexicains face à ma recherche. La prise de notes et l'enregistrement des réunions et des entretiens n'ont pas beaucoup changé ma position. Les étrangers comme les Mexicains voyaient une continuité, une cohérence entre le consultant. Seulement, pour les étrangers, il s'agissait d'une tout autre continuité que pour les Mexicains<sup>12</sup>. C'est dans leur réaction face à moi qu'il est possible de déceler et de distinguer les interprétations des étrangers de celles des

---

<sup>12</sup> Mon rôle d'étranger était compatible avec la recherche, mais de façon très différente. La recherche prenait un sens par rapport aux difficultés de collaboration que rencontrait l'équipe mais ces difficultés étaient très différentes selon la perspective des étrangers et celle des Mexicains.

Mexicains. Autrement dit, pour lire mes notes, j'ai opéré une distinction entre la perspective des étrangers, qui, comme je l'ai dit plus haut, me renvoyaient mon souci (de substance) à Experconsult<sup>13</sup>, et la perspective des Mexicains, qui eux, me renvoyaient à leur désavantage professionnel dans la situation mexicaine. La dynamique des entretiens variait ainsi selon les interlocuteurs que j'avais en face. Les étrangers étaient rassurés que je ne travaille pas sur une évaluation de leur travail ou de ce projet. D'ailleurs, le propos de recherche n'aurait rien changé à l'opinion qu'ils s'étaient faite des activités du projet. Ils me parlaient comme un des leurs, mais avec une autre logique professionnelle, à la fois trop influencée par une certaine idée de compromis au projet et prise dans une vision trop vaste pour se rendre compte du vrai problème du projet (la difficulté des experts plus professionnels, les étrangers, de se faire comprendre des experts moins capables, les Mexicains). Au début de chaque entretien, on se rassurait de la considération pour l'autre. Les étrangers plus âgés, eux, n'avaient pas besoin d'insister sur ce point.

M.Joe, le plus jeune, était celui que s'est le plus adressé à moi comme à un ingénieur bien implanté au sein d'Experconsult, et avec lequel, donc, il fallait maintenir son image dynamique. En ce sens, il voulait se montrer aussi chinois que péruvien qu'espagnol que US-américain et parfaitement conscient des problèmes de communication qu'il prenait comme une formule de mathématique à résoudre. Les experts au siège d'Experconsult n'avaient pas besoin de connaître ma démarche de recherche. Ces experts ont intériorisé la scientification du monde; l'expert et son expertise sont porteurs d'un ordre supérieur, qui est l'incarnation de la rationalité administrative pour le monde, ils peuvent tout perfectionner au nom du perfectionnement scientifique (Gadamer, 1986, p. 159). Pour les étrangers sur le terrain, ma recherche était plus significative, parce qu'il leur était nécessaire de la situer concrètement par rapport au projet Autogeneración et de faire en sorte qu'elle corresponde à leur théorie de la non-coopérativité ou de la non-coopérabilité des Mexicains. D'une part, cette recherche les rassure dans la mesure où leur frustration dans le travail avec les Mexicains est justifiée, leur frustration est mieux expliquée du moment qu'elle faisait l'objet d'une recherche. D'autre

---

<sup>13</sup>D'où le désintérêt pour ma recherche, qui ne leur pouvait rien apprendre.

part, les étrangers devenaient des objets de réflexion et leur compétence en était forcément réduite. Mais, en effet, ils considéraient avant tout qu'un savoir en sciences sociales n'était que du socio.

Au début de chaque entretien, j'expliquais mon propos de recherche comme le résultat de mes expériences professionnelles dans d'autres pays. J'essayais ainsi de mettre mon interlocuteur à l'aise et j'évitais de poser des questions directes sur ce projet. Dans les entretiens avec les Mexicains, le fait de travailler dans d'autres pays n'était guère important pour mes interlocuteurs<sup>14</sup>. Ils réagissaient surtout devant moi comme devant un étranger qui avait un souci professionnel plus fort que les autres. Mon attention dans l'entretien renforçait cette impression selon laquelle j'accordais une importance particulière à la situation au Mexique. Le mécanisme qui mettait en œuvre l'échange était donc l'opposé de celui des étrangers. Mon propos de recherche était axé, selon les Mexicains, sur les vrais problèmes du projet.

Face à moi, les interlocuteurs avançaient toujours des arguments qui étaient censés être pour moi au cœur de la culture mexicaine. Beaucoup d'entre eux ont ainsi tenu à évoquer les interprétations du Malinchisme<sup>15</sup>.

Le lendemain de l'entretien qu'avais eu avec Mme Isabel et M. Juan, celle-ci me fit comprendre que notre entretien avait modifié la distance qu'il y avait entre nous. Peu après mon entrée dans son bureau, elle fit remarquer à un collègue:

*"si moi j'étais intelligente, je ne travaillerais pas dans cette entreprise !"*, 10 avril

Son collègue me regarda pour voir si j'étais d'accord. Ma réponse faite, ils ont repris leur travail, visiblement

---

<sup>14</sup> L'affirmation de simultanéité est un moyen très importante dans le rencontre avec un informateur, en affirmant que le Mexique se trouve dans la même époque (temporelle et spatiale) que d'autres pays, j'ai forcé mon interlocuteur à expliquer pourquoi il aurait une distance entre les événements et un point d'observation possible; je dénonçais l'altérité entre les étrangers et les experts mexicains.

<sup>15</sup> Dans l'imaginaire social, Malinche était si dévouée à Hernan Cortés qu'elle a trahi son peuple. L'alliance de beaucoup de peuples indigènes avec les conquistadores contre les Aztèques, donc dans l'intérêt de leur peuple, n'y apparaît pas. La personne de la Malinche historique reste aujourd'hui encore matière de débat, voir par exemple Todorov, 1982, et Torruco Saravia, 1982. Pour Todorov, elle était la première Mexicaine, pour Torruco Saravia, elle était tragique car elle a trahi sans véritablement trahir, pour mes interlocuteurs: "*malinchistas - los verdaderos hijos de la Malinche, que es la Chingada en persona*" et pour l'auteur de la thèse: "*Marina/Malintzin/Malinche - historical mothers as sources of ethnique identity healing of oppressed people*", soutenu à l'Université du Minnesota, elle était la mère d'une identité des opprimés. A l'époque de la nationalisation de l'industrie par le Général Cardenas, les années 40, le terme de *Malinchiste* pouvait accuser, d'où son emploi fréquent par certains journalistes de cette époque. Aujourd'hui le terme n'apparaît plus dans les journaux.

satisfaits de cet échange. C'était aussi la première fois depuis mon arrivée que Mme Isabel composait pour moi le numéro de téléphone avec plaisir. L'entretien avec elle avait permis de redéfinir notre rapport. Elle avait réfuté le regard de l'étranger ("ce sont vous les mous", voir p. 335), et désormais elle pouvait s'appuyer sur ma présence pour critiquer les conditions de travail chez Enermax. La solidarité qu'elle me témoignait à propos le rapport avec les institutions mexicaines m'a aussi valu le soutien des Mexicains à l'occasion du vol de mon ordinateur<sup>16</sup>. Les échanges dans les entretiens relevaient plus de la logique du terrain que de la logique de ma recherche car j'étais toujours très investie dans le projet. Cela était engagé dans les entretiens par quelques uns des Mexicains pour valoriser leur capacité d'apporter quelque chose au projet et par d'autres, pour dénoncer la raison même du projet.

**Je ne pouvais, dans Autogeneración, rester en dehors de la rhétorique des étrangers comme j'avais réussi à le faire au Oestaf pour Appui Technique. En effet, en tant qu'étranger, j'agissais probablement d'une manière plus cohérente envers les Mexicains, que les autres étrangers.**

L'enjeu pour ma recherche ne réside pas dans cette différence mais dans l'établissement d'une distance suffisante pour pouvoir travailler mes notes. Dans la suite de ce chapitre j'ai remplacé ma volonté de m'attaquer à la partie farce (le caractère farfelu ou sa nécessité), par un regard particulier sur la qualité de la farce selon un interlocuteur. L'étranger acceptait la farce en en faisant un des aspects de la professionnalité, le Mexicain, lui, la dénonçait en se distanciant de Proener ou d'Enermax (ou de l'organisme client). Les entretiens en eux-mêmes apparaissent ainsi plus productifs que mes notes. En étant moi-même partie prenante des échanges, je ne suis pas plus capable qu'un autre membre de l'équipe de distinguer farce et substance. Mais en revanche, je suis en mesure de voir de quelle façon un interlocuteur percevait mon

---

<sup>16</sup>Sans s'avoir échangé la dessus, tous les experts locaux ont affirmé à l'assureur que c'était l'ordinateur d'Enermax et non pas celui qui était ma propriété, afin que je sois remboursé.

---

### 2.5.2 "On était vraiment pas du tout professionnel"

intention (prétendue) en tant qu'expert et chercheur de distinguer la farce de la substance. C'est par la présentation de trois 3 entretiens qu'il est possible d'aller plus avant dans la lecture de mes notes.

## 2.6 TROIS RECITS DE CARRIERES

Dans le récit du cheminement professionnel, les experts opéraient déjà les interprétations de la raison de ce cheminement. Ces récits apparaissaient également comme une réponse aux difficultés de travail dans Autogeneración. Mais c'est la cohérence du récit lui-même qui est la plus importante car elle permet d'entendre le rôle que chacun pensait pouvoir assumer. La figure du "profesiónista" et du "consultant" étaient les éléments constitutifs de leur récit ainsi que le savoir-faire dont ils se faisaient porteurs et le sens qu'ils avaient réussi à en construire, des variations d'homo faber.

### 2.6.1 JOHN

M.John était l'étranger le plus en vue dans le projet. Il en assurait la direction technique du projet depuis la visite du directeur de l'organisme client à Washington fin janvier. L'intégration de M.John dans l'équipe a été la principale mesure prise pour répondre aux revendications du directeur d'un rôle plus actif d'Experconsult dans le projet. M.John est devenu ainsi le principal interlocuteur de M.Miguel, M.Rafael et

M.Humberto. Le récit de son chemin personnel est donc le plus intéressant de tous les étrangers. L'entretien a été réalisé le dimanche 12 avril, le soir, dans sa chambre d'un hôtel au centre de Mexico. Il a interrompu son travail sur un rapport de l'équipe qu'il était en train de corriger sur son ordinateur portable. L'entretien a duré 3 heures; ensuite M.John est parti dîner avec M.Ben. Au départ, nous échangeons quelques impressions au sujet de la fête de la veille, à l'occasion de mon prochain départ du Mexique. Ensuite, j'ai expliqué brièvement l'objectif de ma recherche en faisant référence aux expériences pénibles que M.John avait eu quelques années auparavant dans un projet en Egypte. Quand j'ai demandé s'il y avait bien 10 ans maintenant que M.John travaillait dans ce domaine, celui-ci commença à se remémorer ces 10 ans passés, supposant que c'était ce que je cherchais.

Chaque changement de poste ou de fonction professionnelle était un pas pour dépasser les limites tant personnelles que professionnelles existant auparavant. Le départ de sa Californie natale a été pour lui le moyen de quitter son cocon familial avec ses 7 soeurs et un frère et la destination, la côte Est, Boston, était motivée par le développement technologique de cette région. Il y avait donc un intérêt pour un jeune ingénieur de venir dans l'atmosphère dynamique et moderne. Il expliquait son activité professionnelle avant 1983 en résumant le niveau d'infériorité intellectuelle de ses fonctions techniques (néanmoins de haute qualité), enfermé dans le provincialisme de la compagnie gérée par une femme et un chien. En parallèle il s'est rendu compte que l'espagnol, dévalorisé dans le rapport aux braseros (les immigrés clandestins aux Etats-Unis), est une langue importante pour atteindre une conscience vraiment mondiale car c'est la langue des pauvres. Auparavant il s'occupait seulement des langues qu'il considérait comme importantes comme le français et le russe. Il sortait ainsi de l'échelle régionale, en avançant vers un monde plus large et en atteignant un horizon qui comprenait toute l'Amérique Centrale.

Son premier engagement a été marqué par l'exotisme des Indiens du Guatemala; il sentait une harmonie dans son rapport avec la culture guatémaliennne dans laquelle il était agréablement intégré.

Aujourd'hui, ses homologues sont en train de continuer le travail qu'ils avaient mis en place ensemble, sa contribution s'est exprimée en termes d'usines analysées. Par exemple, une brasserie qu'ils n'avaient pas pu visiter 10 ans auparavant, était maintenant achevée. C'est à l'occasion d'une conférence régionale sur l'Amérique Centrale, organisée par le Ministère de la Coopération des Etats-Unis, qu'il a fait la connaissance de quelques collègues qui travaillaient sur des projets semblables dans la région ainsi que du chef d'Experconsult. Il a alors été embauché par Experconsult après 3 ans passés au Guatemala. Il expliquait son changement d'employeur avec la même dynamique qui l'avait fait quitter la Californie pour Boston. Pour produire la suite dans un projet au Pakistan, il a admis de ne pas avoir pu penser dans des termes plus larges en acceptant de se soumettre à la raison de l'entreprise. C'était un ralentissement de son développement professionnel car ses fonctions au Pakistan étaient les mêmes qu'au Guatemala. Les relations cruelles avec le client pakistanais étaient seulement à éprouver avec une immersion dans la culture pakistanaise. L'apprentissage de la langue lui permettait de saisir la société pakistanaise. Il produisait un nouveau dictionnaire de l'Urdu ce qui réduit le manque de progrès professionnel dans son récit. Il m'expliquait qu'il avait eu d'aussi bonnes raisons de rester que de partir à la fin de son engagement au Pakistan mais en même temps, il me racontait comment il négociait chaque mois avec le client, ce qui contredit son affirmation antérieure.

Pour se sentir plus proche de son pays d'origine, il avait acheté un appartement à Washington mais il prenait toujours du plaisir à être consultant international, les hôtels sont respectivement le plus intéressant au Maroc, en Egypte et en Turquie. Ses collègues nationaux n'apparaissaient que dans leurs limitations pour communiquer avec lui, sa maîtrise de l'arabe lui permettait de parler avec les chauffeurs de taxis mais la communication avec ses homologues était réduite car ils essayaient d'entrer dans son travail d'ingénieur. Il était impossible pour lui de percer la méfiance des Egyptiens, il réalisait les travaux du projet indépendamment d'eux. Le savoir-faire technique était devenu de moins en moins important. Au Guatemala

il pouvait encore entreprendre une action de longue durée, au Pakistan la collaboration était réduite et finalement en Egypte elle était presque complètement nulle<sup>17</sup>.

Poursuivre son travail dans d'autres projets apparaissait dans son récit comme déterminé par une demande de son expertise, il estimait que s'il avait continué à travailler aux Etats-Unis, il aurait peut-être changé de champ professionnel. Le contenu de son travail technique n'avait pas d'effets sur la logique de carrière déterminée par la recherche de postes plus importants, et ceci dans des projets de plus en plus grands. La taille du budget géré était la dernière information nécessaire à la prise de décision. Il acceptait de s'engager au Mexique faute d'autres opportunités, la raison institutionnelle de l'entreprise devenait d'autant plus impérative qu'il s'investissait plus dans chaque poste accepté. Le défi de continuer se nourrissait des difficultés déjà subies. Accepter la responsabilité technique du projet Autogeneración lui permettait de renforcer sa réputation, il trouvait ainsi un espace pour exploiter ses capacités de gestion. D'ailleurs les autres responsables lui étaient obligés quant aux problèmes techniques non-résolus avant son arrivée. A Washington, au début du projet, il était convaincu que ces activités étaient inutiles, mais l'exécution était importante pour lui, compte tenu de la réputation d'Experconsult.

M.John n'avait pas d'idées concrètes quant à son avenir proche. Dans la hiérarchie d'Experconsult, le prochain pas serait un poste de Vice-Président. Mais il affirmait que ni le pouvoir ni le salaire ne seraient vraiment motivants pour lui. Il montrait du mépris pour les gens proches du pouvoir à Washington, en revanche, l'expert du terrain se distinguait par un plus haut degré de réalisme dans son travail. Il attendait alors que les faits lui montrent le chemin à prendre dans le futur. Il ressentait alors le besoin de rester dans un endroit et de développer un mode de vie plus personnel, en relation avec sa capacité professionnelle,

---

<sup>17</sup> Il est fort remarquable que sa capacité de transférer un savoir-faire se réduit au fur et à mesure que son expérience de terrain s'élargit. Dans mon expérience, cela est une relation souvent observable, on peut tout à fait supposer que la communication au fil d'une carrière entre les experts dans des projets de coopération produit des blocages dans cette communication. Cette hypothèse n'est pas vérifiable dans cette étude car il faudrait chercher les terrains successifs de quelques experts particuliers.

avoir une vie privée était un complément important pour le cursus professionnel. Aujourd'hui, c'est-à-dire trois ans plus tard, il travaille encore chez Experconsult, surtout en Bulgarie et en Roumanie. Il s'est marié et sa femme et sa fille l'accompagnent parfois dans ces voyages.

### 2.6.2 MIGUEL

M.Miguel était employé dans le projet entre novembre 1991 et fin avril 1992, avant qu'il ne soit mis à la porte à la demande de M.John. Au départ, il était chargé des relations avec l'administration mexicaine. Il devait planifier les visites dans les usines, établir les contrats nécessaires avec les experts mexicains par les bureaux d'études mexicains, et maintenir le planning global. Il était l'interlocuteur de M.Jim qui lui restait à Washington. Après l'arrivée de M.John, M.Miguel a été désigné comme principal interlocuteur de M.Anibal pour centraliser tout flux d'informations entre l'équipe et l'organisme client. Après son licenciement, il a pris contact à plusieurs reprises avec M.John pour offrir son aide, si l'équipe avait encore besoin de lui. Son expertise technique aurait été très utile pour l'équipe du projet car la production d'électricité posait des problèmes de connexion au réseau public, et M.Miguel était le seul expert (parmi étrangers et Mexicains) à avoir travaillé plus de 20 ans dans le design et la construction des sous-stations pour la connexion au réseau.

J'ai mené deux entretiens avec M.Miguel, l'une la veille de mon départ du Mexique en avril et l'autre 5 mois après, quand M.Miguel travaillait déjà depuis 3 mois pour une autre entreprise. Le premier entretien s'est déroulé dans mon appartement à 20 heures et a duré environ trois heures. M.Miguel venait du bureau de l'équipe. A ce moment-là, il ne savait pas encore que sa position dans l'équipe était remise en question

par M.John. Le deuxième entretien s'est déroulé dans le bureau de sa nouvelle entreprise, à 20 heures le soir, alors qu'il terminait son travail. L'entretien a duré environ 1 heure, M.Miguel est ensuite rentré chez lui.

M.Miguel a commencé à travailler à l'âge de 22 ans dans l'entreprise nationale d'électricité, c'est-à-dire 9 ans après la nationalisation de cette industrie. Il est resté 16 ans dans un département d'ingénierie, ce qui lui fait dire qu'il a servi la nation (mettre la camiseta) tout en développant de nouvelles techniques adaptées aux besoins du pays. Mais ses efforts étaient bloqués par les intérêts d'un syndicat extrêmement puissant. C'est ainsi qu'il a décrit le triste tableau d'une nation, qui tente de surmonter ses difficultés mais qui est trop sujette aux intérêts politiques et personnels de certains qui maintiennent le pouvoir au gouvernement et dans les syndicats. Son départ de cette entreprise nationale était la conséquence de la politique erronée de maintien des entreprises nationales hautement subventionnées qui contribuaient à la crise financière du pays.

Il a alors fondé un bureau d'étude, mais la pratique mexicaine de vendre l'ingénierie à un prix très bas pour pouvoir obtenir des contrats de construction l'empêchait de faire des bénéfices importants. L'issue était une offre de travail d'une des plus grandes entreprises de construction de centrales électriques dans le monde, qui s'intéressait à ses contacts antérieurs avec l'entreprise nationale. Il a accepté l'offre parce qu'il y voyait une importante opportunité de développer un centre d'ingénierie au Mexique qui pourrait arriver à être indépendant du centre d'ingénierie de cette entreprise multinationale. Il a formé une équipe nouvelle dans la succursale mexicaine de cette multinationale pour montrer à la direction que ce centre d'ingénierie local était capable de développer des projets importants pour des centaines de millions et ceci de manière indépendante. Il estimait que la politique de cette multinationale était trop paternaliste et réalisant qu'on lui ne permettrait pas d'avancer dans ce sens, et il a démissionné de son poste pour retourner à sa propre entreprise.

Durant l'entretien, M.Miguel m'expliqua être arrivé dans le projet Autogeneración parce qu'un des bureaux d'étude partenaire d'Experconsult, géré par le fils d'un ex-directeur de l'entreprise nationale d'électricité, lui avait demandé d'y participer. Il considérait qu'Autogeneración était un échec total parce que l'organisme client n'avait pas une stratégie claire sur les moyens de poursuivre les objectifs, mais aussi parce que les bureaux d'études mexicains ne coordonnaient pas leurs efforts, enfin, parce que Experconsult n'acceptait pas que les experts mexicains prennent des responsabilités de façon autonome.

Parlant de son avenir, il affirma avoir plus de travail qu'il ne lui en fallait tant pour sa propre entreprise que pour le bureau d'études Enermax. A la fin du premier entretien, il m'invita à revenir au Mexique et à rester chez lui. Dans le deuxième entretien, il résuma sa position en fonction de ce qui avait été son chemin, l'entreprise nationale était son école technique, la multinationale son école administrative et le projet Autogeneración le premier essai de ce qu'il était en train de faire actuellement. Il était engagé dans deux autres entreprises en plus de la direction d'un consortium de 6 entreprises dont me montra les prospectus impressionnants. Son licenciement l'avait mis dans une situation de forte précarité et il avait multiplié ses activités au détriment de sa santé et de sa vie familiale. Son épouse se demandait encore si elle devait rompre leur relation et ses enfants le reconnaissaient de moins en moins. Mais il affirma ne pas avoir eu d'autres possibilités à son âge que de saisir la dernière occasion pour arriver à un succès professionnel important.

Tous ses problèmes professionnels étaient selon lui la conséquence de la proximité d'une superpuissance. Quand les Mexicains ressentaient qu'un étranger était en train de tricher, leur critique devenait stupide. A la question de savoir comment il aurait dû agir, il répondait qu'il lui fallait plus de précisions sur ce qu'on attendait de lui. A la fin, il m'avança qu'il était content de me connaître car il estimait

que j'étais courageux de travailler et de poursuivre mes études. Il m'invita encore de rendre visite à sa famille le lendemain: il y aurait une réunion avec quelques amis pour jouer de la guitare, mais quand je lui ai dit que j'étais occupé dans le bureau d'Autogeneración jusqu'à 23 heures, M.Miguel rejeta l'idée car il était trop dangereux de circuler à cette heure dans le quartier où il habitait. En nous disant adieu, j'évoquai le refus d'Experconsult à la demande de l'organisme client de reproduire le projet Autogeneración, et M.Miguel affirma de son côté qu'Experconsult ne pourrait jamais refuser de participer si l'organisme client sollicitait pour ce nouveau projet les mêmes bureaux d'études mexicains. Le refus des étrangers était inadmissible pour M.Miguel.

### 2.6.3 JOSE

M.José a été embauché pour le projet début avril 1992 afin de renforcer la capacité technique de l'équipe. C'est le seul expert mexicain qui a contribué considérablement aux produits de l'équipe. Il est resté le plus longtemps, jusqu'en novembre 1992. Il a travaillé surtout en collaboration avec Mme Maria et M.John. J'ai fait 2 entretiens avec lui, le premier au début de sa participation, le 7 avril, et le deuxième le 24 septembre, la veille de mon départ du Mexique. Tous les deux se sont déroulés dans mon appartement à 20 heures, après le travail, il a pris le dernier Métro pour rentrer chez lui.

Il a commencé sa carrière dans l'usine de pétrole où son père travaillait, il était entré très jeune et il évoquait avec nostalgie comment on l'avait mis au laboratoire. Sa fascination pour les usines avait motivé ses études d'ingénierie chimique et il estimait que ses rêves s'étaient réalisés car il était arrivé à superviser la construction des usines. Il expliqua son admiration pour les premiers projets anglais de construction de

chemins de fer au Mexique et il conclut en disant que tous les pays occidentaux protègent leur savoir-faire en interdisant la collaboration avec les ingénieurs mexicains. Il était convaincu qu'il y avait des conspirations dans le gouvernement post-révolutionnaire mexicain, encouragées par l'étranger afin d'empêcher le développement industriel du pays. Son plus grand succès professionnel était la supervision d'une construction dans une très grande usine d'acier. Faire un enfant ou construire une usine amenait à quelque chose "qui reste et qui fonctionne". L'accomplissement technique était une fin en soi, toute autre signification ne le concernait pas.

Cette perspective l'amène à conclure que s'il ne restait jamais dans une entreprise nationale c'était parce que ces entreprises ne s'appuyaient pas sur leurs propres efforts technologiques. Il avait démissionné de son poste antérieur car il voyait dans le projet Autogeneración une opportunité de faire évoluer le caractère de son travail vers la conception de nouvelles installations. Il était convaincu que les experts US-américains étaient incapables de comprendre les motivations des Mexicains et qu'ils ne pouvaient pas éviter un rapport de domination perpétuelle avec eux. Il estimait que les autorités mexicaines n'avaient pas voulu réaliser le projet Autogeneración avec un bureau d'étude local à cause d'une politique supérieure liée au Traité de Libre Commerce qui accroîtrait encore la domination US-américaine.

Pendant le deuxième entretien, il affirma que tous les experts manquaient d'éthique dans leur travail, surtout l'organisme client qui était selon lui fautif de n'avoir jamais joué son rôle. Les conditions de travail lui permettaient de faire aboutir réellement la technologie, contrairement aux stratégies réduites des institutions mexicaines et cela lui donnait une plus grande reconnaissance de sa profession. Il n'envisageait pas de travailler dans le futur pour l'un des bureaux d'études parce qu'il estimait par exemple que M.Geraldo ne serait pas capable de poursuivre des projets comme Autogeneración sans M.John qui n'allait pas rester au Mexique. Ce dernier avait raison de partir car "*ils l'ont laissé mourir seul !*". A la fin de ce projet M.José est

resté sans travail pendant plusieurs mois en attendant une nouvelle fois d'être réintégré dans l'entreprise nationale de pétrole où il avait commencé sa carrière.

Ma recherche n'était pas du tout importante pour M.José. Il me voyait comme le porteur d'une technicité allemande. Il étudiait ce que j'écrivais en tant que membre du projet et il a toujours constaté avec peine qu'il fallait modifier certains résultats dus à mon inexpérience.



Je ne peux pas réellement savoir dans quelle mesure ces récits répondaient à mon comportement dans l'équipe. Il aurait fallu qu'une autre personne, avec une autre démarche, rencontre ces ingénieurs dans un contexte privé pour voir comment ce récit changeait. Mais ceci n'est pas une limite à ma recherche. Le problème n'est pas de savoir quel récit est le plus proche de la réalité. Le chemin professionnel des individus a été certainement déterminant dans leurs vies. Me contenter de ces récits me semble plus s'appuyer sur une position matérialiste que sur une position relativiste. Mais ce qui est important pour ma recherche, c'est le fait de ne pas utiliser la différence entre ma position d'expert d'Autogeneración et ma position de chercheur pour la construction de la thèse. Jusqu'ici, j'ai essayé d'élaborer cette différence de position, et, si je me suis trompé, il n'y a pas de fondement à l'analyse qui suit.

Mais dans les arguments, cette différence n'apparaît plus comme objet, elle est seulement un moyen. M.Miguel cherchait à se dépasser, il se mesurait aussi à mes fonctions dans l'équipe et, pendant les entretiens, il mettait en avant son avancement professionnel. Ce qui fait l'intérêt de cette recherche n'est pas sa profession ni mon travail d'ingénieur mais plutôt la capacité et la manière dont M.Miguel agissait dans

Autogeneración.

**Le contraste avec M.José montre que le comportement inverse était aussi possible: il cherchait à soutenir les étrangers afin qu'ils puissent faire partager leur savoir-faire.**

Je définirai ces possibilités (dans les chapitres 2.8 et 2.9) pour montrer la cohérence de la perspective mexicaine et de la perspective étrangère. Si je peux rapprocher des comportements aussi différents que celui de M.Miguel et de M.José, je pense obtenir une confirmation de l'analyse.

## 2.7 UNE TYPOLOGIE DES MALENTENDUS

Par les intérêts stratégiques d'Experconsult, de Proener et d'Enermax, les membres de l'équipe partageaient un objectif comme celui de réussir le produit, de rendre service à l'organisme client, et de

préparer au mieux les études de faisabilité de la technologie. Cette suite d'objectifs était claire pour tous. Mais la collaboration pouvait présenter des contraintes car la situation des bureaux d'études était mal connue. Quelques exemples montrent comment ces contraintes ont joué dans le projet et mettent en évidence les tentatives des acteurs voulant tester la limite de leur champ d'action. Ces tentatives s'épuisaient rapidement car elles devenaient perceptibles pour l'autre, elles étaient d'une certaine façon autodestructrices. Si les experts censés pouvoir collaborer, arrivaient à percevoir une de ces contraintes, il devenait important d'éviter cette limite, désormais, pour favoriser l'entente. Par un retour méthodologique (3.7), je reprendrai ces exemples pour démontrer par une formalisation plus abstraite que ces tentatives étaient des efforts dramaturgiques pour "faire bouger" l'imaginaire du projet. De cette façon, j'arriverai à comprendre que ces tentatives n'étaient pas autodestructrices mais qu'en cas de répétition, elles perdaient de leur dramaturgie et devenaient des actes stratégiques.

Il n'y avait pas de fonctions ou de responsabilités réservées à un participant. Les étrangers décidaient de la forme pour présenter quelque chose au client. Cette prise en charge n'était jamais formalisée. Les étrangers invitaient les experts mexicains à contribuer aux travaux en partageant certaines étapes d'analyse, ou certaines parties de l'informatisation des rapports à produire. Souvent, ces invitations portaient de la conception des analyses dans la perspective des étrangers. Ainsi il était difficile pour les Mexicains d'interpréter ces invitations: Est-ce qu'elles exprimaient une vraie demande à cause du surcroît de travail ou étaient-elles seulement expression de politesse ou même des tentatives pour faciliter la communication ?

Il y avait plusieurs difficultés de ce type à surmonter pour s'accorder sur les tâches de chacun. En général, les étrangers n'étaient jamais certains qu'une explication particulière ait été comprise par un collègue local, les étrangers ont ainsi développé au fil du temps leur propre théorie selon laquelle un expert mexicain produisait tel type de résultats.

Le pouvoir des étrangers dans le projet découlait surtout de leur maîtrise technique. Officiellement, tous les experts avaient le même statut. Mais le pouvoir des étrangers était aussi liée à leur origine. La transformation de leur pouvoir a été produite par l'équipe et encore plus par le client lui-même. M.Anibal et M.Hector faisaient plus d'attention à ce qui produisaient les étrangers et le directeur de l'organisme client s'est également adressé davantage au chef outre-mer d'Experconsult qu'aux experts mexicains. Les étrangers confrontaient implicitement les experts mexicains avec des conclusions quant aux performances de celui-ci. C'est au cours d'une réunion de toute l'équipe, que M.John a exercé pour la première fois ce mécanisme, un précédent pour la suite. Ce type de rhétorique a pu créer des malentendus mais sans pourtant laisser prévoir jusqu'à quel point les acteurs ont accepté l'ascendant de l'autre.

M.John: *"non, mais sérieusement, c'est ce que j'ai dit hier soir, je pense qu'on peut accomplir, je ne me prends pas la tête avec Hector, je suis plus au moins d'accord avec ses commentaires techniques, il y a des choses qui manquent, mais bien, je vous demande de me soutenir du côté appui local, parce que bon en réalité, voyez on pourrait dire qu'il y a des choses qui n'existent pas au Mexique pas d'eau, pas de papier, pas de secrétaires, mais bon je pense que c'est déjà beaucoup, et ça a rendu mon travail beaucoup plus difficile et ça me rend trop nerveux et finalement je suis en train de défendre le projet"*

M.Rafael: *"oui, il faut pas nous contaminer"*, 4 mars

Ces revendications étaient ouvertes car elles n'étaient pas spécifiques à un collègue ou un travail particulier, M.Rafael les expliquait par un manque de compréhension temporaire déjà dépassé. La perception qu'avaient les experts mexicains de ces échanges restait obscure pour les étrangers. Il y avait de la morale dans les appels de M.John et cette morale était inscrite dans les relations des membres de l'équipe. M.John ne pouvait pas l'inventer. Cette morale, qui était d'abord une morale pour lui, provenait de la situation. Il l'évoquait avec plus au moins d'adéquation entre ce qu'il ressentait et ce qu'il y avait chez les autres. En même temps, il cherchait à agir sur le mode de travail, il venait d'arriver et il n'était pas encore sûr de ses moyens d'exercer une certaine pression. M.Rafael allait plus loin dans l'évocation de cette morale, le terme "contaminer" amène une morale stigmatisante. Néanmoins, les étrangers pouvaient prévoir que leurs collègues mexicains acceptaient les revendications.

Les différences entre les étrangers quant à l'espace indéfini qu'ils laissaient à leurs collègues mexicains me

permettent de saisir la profondeur de la dimension symbolique d'une rencontre. Pour M.John, M.Jim et M.David, la source de ces malentendus était liée aux difficultés d'organisation, ainsi ils ne les renvoyaient pas à une incapacité de la part des Mexicains. L'égalité présumée de tous les experts était pour l'équipe le plus grand obstacle à franchir.

Les défauts d'organisation furent une deuxième source de malentendus. Un jour, M.Anibal téléphona pour réclamer quelques rapports en cours de préparation, parce que le directeur de l'organisme client avait reçu une demande du chef d'Experconsult pour connaître son avis sur ces rapports. Naturellement, M.Anibal ne comprenait pas pourquoi le chef d'Experconsult s'était adressé au directeur car il aurait dû savoir que l'équipe n'avait pas achevé ces rapports. M.Miguel en a tiré la conclusion que les Mexicains du projet étaient pressés par Experconsult pour montrer les résultats au client.

M.Miguel: *"est-ce qu'on a un ordre écrit de ne rien délivrer ?"*

moi: *"haha, ne t'en fais pas"*

M.Miguel: *"je crois que le chef d'Experconsult veut nous presser de délivrer des choses"*

moi: *"non, non il ne savait pas qu'on ne va rien délivrer sans Jim, c'est tout, il ne le sait pas"*

M.Miguel: *"non, moi je ne crois pas"*

moi: *"non, non c'est pas ça !"*

M.Miguel: *"non, il veut nous presser", 19 février*

Plusieurs raisons organisationnelles pouvaient entraîner ce type de malentendu. Mais le travail de l'équipe laissait peu d'occasion de ce type car il y avait peu de contact entre l'équipe sur place et le bureau d'Experconsult aux Etats-Unis. Le travail de l'équipe était assez isolé et communiquait peu avec d'autres institutions. Seuls les visites aux usines pouvaient créer des occasions: M.Miguel et M.Silvio ont visité sans préparation deux usines au nord du Mexique à Monterrey. Quand les étrangers voulurent connaître les raisons de cette visite précipitée, les Mexicains leur ont expliqué que c'était une décision de la direction de l'usine. Le rapport écrit après leur retour, remarquait qu'ils n'en avaient visité qu'une des deux usines. Si M.Miguel et M.Silvio n'ont pu voir la deuxième usine, pourquoi alors avaient-ils dit que la direction avait

souhaité la visite ?

Ce qui n'était peut-être pour les Mexicains qu'un rapport difficile avec l'usine devenait dans l'esprit des étrangers, une stratégie des Mexicains pour défendre leurs fonctions. Seul le contact avec Experconsult aux Etats-Unis et les visites des entreprises au Mexique pouvaient entraîner ce type de conflit, où il y avait des enjeux vers l'extérieur de l'équipe. Tous les autres malentendus étaient de type purement verbal. Ils correspondaient aux représentations des rapports entre les acteurs et ils apparaissaient comme beaucoup plus importants car ils étaient sous forme de parole et au sein même de l'équipe. Vers l'extérieur, les sources de malentendu étaient indépendantes des rapports quotidiens entre les experts. Ces difficultés de compréhension apparurent seulement au début. Après les deux premiers mois de mon terrain, les relations avec l'extérieur se sont suffisamment stabilisées pour que l'on puisse négliger ces difficultés.

Les connaissances d'ingénierie des membres de l'équipe ne leur permettaient pas forcément de "faire équipe". Il n'était pas possible d'aborder certains aspects ambigus de la collaboration, par exemple on ne pouvait pas s'entendre sur l'utilité des outils analytiques. Un soir, M.Anibal m'a raccompagné à mon appartement et pour la première fois, nous étions seuls et pouvions parler officieusement. Selon lui, Experconsult devait disposer d'un logiciel pour traiter toutes les configurations de la technologie possible. Il était convaincu que je devais protéger le savoir d'Experconsult et nier posséder ce logiciel. Quant à moi, j'étais convaincu qu'un tel modèle n'était pas utilisable pour l'équipe. Mais la position de l'autre n'était pas visible et on ne pouvait pas évoquer d'autres aspects de cette question. Trois mois plus tard, pendant le premier entretien avec M.Anibal, celui-ci continuait à affirmer qu'Experconsult possédait ce logiciel miracle, bien que je soutienne que c'était impossible. Puis, pendant le deuxième entretien, c'est-à-dire neuf mois après la fin du projet et la veille de mon départ définitif, M.Anibal a admis qu'Experconsult n'avait pas ce modèle et il voulait reprendre les calculs pour vérifier si la forme des analyses faites par l'équipe pouvait

donner des résultats plus pertinents qu'un logiciel. Ces malentendus se produisaient continuellement et les membres de l'équipe essayaient en vain de les surmonter. Quand M.John s'entretenait avec M.Ramón et M.Miguel sur la préparation du manuel d'ingénierie, il faisait tous ses commentaires en adoptant une position de réflexion passive, "je ne sais pas s'il faut peut-être" ou "je voudrais parler un peu de".

Il sollicitait l'avis de M.Ramón sur ses propres tâches et exprimait ainsi le besoin d'arriver à un consensus. M.Ramón opérait de la même façon, avant de donner un argument "je te dis quelque chose" ou "ici j'ai des doutes"<sup>18</sup>. Sur les aspects techniques les plus complexes, la compréhension était encore plus limitée mais les discussions ne produisaient pas beaucoup de malentendus parce que l'argumentation de l'autre était souvent complètement impénétrable.

M.John: "ce qui se passe c'est que je ne sais pas si cette supposition est logique, ils veulent dire une quantité de vapeur saturée, avec 12 chaudières différentes, je ne sais pas si c'est logique de présupposer qu'on change toutes les chaudières, alors si on prend le besoin réel, la capacité installée n'a rien à voir avec le besoin, la base de toutes ces analyses est c'est ce qu'on peut utiliser dans le processus "

M.Aníbal: "bon"

M.John: "là-bas c'est différent parce que le combustible est gratuit"

M.Aníbal: "mais ce monsieur pense à produire et ce qui se passe, c'est que je choque avec cette manière de penser"

M.John: "oui, nous voulons être réalistes, c'est pas que nous sommes trop conservateurs, je pense qu'on peut dire à une usine voyez, vous pouvez produire 20 MW, et je crois que les gens, du moins certains, veulent avoir un point de vue réaliste, prenant en compte la réalité du procès et je pense que c'est ça qu'on cherche, tu es d'accord ?"

M.Aníbal: "moi, d'abord il y a le doute que nous ne savons pas si on peut utiliser tout ça, disons okay, si on va avoir une augmentation on peut penser la capacité des chaudières, s'ils pensent à des

M.Ramón: "d'accord, bon les doutes que j'avais sur les tableaux et je t'ai déjà dit tout ça c'est bien, c'est bien"

M.John: "okay, je te laisse alors, tu as tout sous contrôle plus ou moins"

M.Ramón: "oui, oui c'est déjà, déjà"

M.John: "on va voir, ils diront toujours qu'ils veulent plus" (l'organisme client)

M.Ramón: "oui, je vois bien, bon de ce que j'ai vu"

M.John: "oui, c'est bien je partage cette opinion, j'ai mes idées mais ce sont eux qui décident, bien qu'en réalité c'est nous qu'ils ont contractés comme experts, donc s'ils changent tous, ça n'a pas de sens, mais bon, okay", 12 mars

Même s'ils parlaient des formules ou des données de base, ils n'arrivaient pas à de véritables consensus. Les efforts de M.Ramón et M.John dans l'exemple cité allaient plus loin que la discussion entre M.Aníbal et moi et ils étaient aussi plus pénibles. La confrontation entre M.Ramón et M.John résultait finalement au licenciement de M.Ramón.

*chaudières nouvelles", 19 mars*

Durant les mois qui suivront, M.Anibal refait tous les calculs parce qu'il ne pouvait pas voir la rationalité de l'argument de M.John. Ces questions restaient ouvertes mais elles n'étaient pas la source des malentendus.

Ces derniers ne concernaient que les objets techniques, les objets dont ils parlaient. Mais je ne vois pas comment conceptualiser le discours sur la capacité d'une chaudière au Mexique qui ferait que cette capacité serait autre chose qu'un débit de vapeur, une abstraction d'un objet qui n'apparaît jamais comme une expérience vécue que l'on pourrait partager. Au Ouestaf, c'était plus clair, les étrangers avaient des connaissances de mécanique totalement différentes des autochtones.

Mais au Mexique, M.Aníbal travaillait aussi longtemps que M.John et avec les mêmes logiciels.

Toutes ces sources de malentendus ont contribué, au fil du temps, à installer un degré d'incompréhension tel dans l'équipe que la méfiance était importante. La réaction de M.John à mon retour, après 4 mois d'absence, résumait l'essentiel. Les ingénieurs de l'organisme client étaient convaincus que tout ce que faisaient les étrangers était intrinsèquement faux et mauvais.

M.John: *"hey Tom, je suis content de te voir, haha bienvenu bon retour haha, rien a changé, haha, ils ont aucune confiance en ce qu'on fait, tout est insensé, tout !", 17 août*

C'est ainsi qu'il m'a mis au courant de la situation.

Il n'avait pas trouvé d'explications qui lui permettraient de se représenter l'incapacité d'intercompréhension, cette expérience était dure pour lui parce qu'elle ne lui était pas intellectuellement délimitable. Pour faire une typologie des malentendus, il serait nécessaire de trouver des éléments de différents types dans les explications des acteurs, mais personne dans Autogeneración ne l'avait fait. Vers la fin du projet, les enjeux commençaient à diminuer et l'équipe révisait certaines de ces incompréhensions. La discussion entre M.John et M.José (retranscrit en espagnol ci-dessous) est un bon exemple. Constamment, M.John ne proposait que son point de vue, en affirmant qu'il souhaitait laisser à M.José le loisir de conceptualiser d'autres approches.

John:

*"no, esto es el informe de visita"*

José:

*"por esto"*

---

## 2.7 TYPOLOGIE DES MALENTENDUS

"esto es el diagnóstico, esto es lo que estas haciendo tú"	"aha"
"entonces"	"esto no tiene que haber nada con esto ?"
"no, no tiene que haber nada, quieres que veo ?"	"no, es meter una turbina en una válvula reductora"
_"x MW, como lo sacas esto ?"	"no sé, mano, hahaha"
"he ?"	"no sé !"
"como no sabes ?"	"no, mira tienes que ver esto aqui de"
"de vapor"	"si mano, aquí no veo"
"entonces no vale nada ? esta mal ?"	"si !"
"como ? se equivocaron en el calculo o que ?"	"no sé, consideramos con esto, pero no para"
"ya que las calderas tienen la capacidad de tener unos 200 toneladas de vapor, si ?"	"no, son x nada más"
"me puedes hacer un favor ?"	"sí"
"presto un marcador amarillo y me pones en amarillo todo lo que esta del otro mundo"	"sí"
"no, porque me dice este Severino que ya esta todo el informe <'de que te estas quejando'>. pero no puede ser que estos 200 toneladas de capacidad y allí no"	"mira estas capacidades no lo conocemos"
"si, esta bien, no estoy diciendo que estas inventando, no no estoy diciendo que estas inventando"	"no, pero mira, aqui esta esta"
"si, ah entonces se equivocaron, el nominal es 35, de, así no se entiende nada"	"si hay cosas de que"
"si bueno enfin, es una perdida de tiempo pelearse por estas cosas"	"mira yo tambien veo esto, y cuanto estas en la planta te van a dar esto, pero es falso"
"bueno por el momento, a la mejor les indica una otra"	"si pero, que se puede hacer"
"si esta bien, hahaha, "	"bueno tiene razon, pero vamos"
"como pueden evaluar esto, si el cliente no sabe"	"así lo hacen"
"bueno lo dejamos así entonces"	"de acuerdo"
"okay gracias", 2 septembre	

En revoyant quelques aspects techniques, ils arrivaient par hasard à l'énoncé \_ de M.John. Cet argument allait de soi pour lui, mais il était tellement surprenant pour M.José qu'il ne pouvait s'empêcher de rire, ce qui était dangereux car les deux ne se connaissaient pas suffisamment pour savoir si cela pouvait irriter l'autre. M.John avait des difficultés à prendre en compte le caractère révélateur de sa remarque, mais il arrivait à proposer un argument technique suffisant pour convaincre M.José que l'énoncé \_ ne rendait pas ridicule

toute l'analyse. Grâce à cet échange franc, M.John a pu expliquer à M.José comment il pouvait aider les étrangers afin que celui-ci, à son tour, puisse parler de problème dans l'analyse, sans penser que M.John était en train de remettre en cause de son travail. Pour la première fois, ce dernier osa dire que les affirmations des experts mexicains cachaient souvent l'arrêt de leurs efforts. M.José, lui, a souhaité avancer plus dans les calculs. M.John a affirmé, avec insistance, qu'il s'était gardé de toute allusion à un reproche, et il éprouva du soulagement quand il s'est rendu compte que les insuffisances des analyses provenaient de la qualité des données obtenues de l'usine même.

Ce mécanisme pour résoudre les malentendus était communicativement possible pendant tout le projet, mais l'investissement professionnel de chacun a barré l'accès à ce mécanisme jusqu'à la fin. Il faut étudier comment les étrangers et les Mexicains construisaient cette barrière, chacun de son côté. On pourrait pousser ces essais explicatifs plus loin en affinant les processus de communication, mais dans l'esprit de cette étude, il est plus productif de chercher comment se construisent les images de l'autre. Sans avoir fait l'inventaire des débats de l'équipe, donc sans représentativité quelconque, ce chapitre a évoqué suffisamment d'exemples pour qu'on puisse constater le caractère général des malentendus.

## **2.8 LA PERSPECTIVE DES ETRANGERS**

Les éléments clefs de la perspective des étrangers ont conditionné leur engagement dans Autogeneración. La description des événements arrive au coeur de l'intérêt ethnologique de ce terrain, à savoir les possibilités pour les acteurs d'expliquer leur existence dans une équipe "développante". Quel était

l'horizon de leur comportement ? Comment déterminaient-ils ce qui faisait partie de leurs fonctions et qui faisait l'environnement au Mexique ?

D'origines très diverses, les étrangers se distinguaient des experts mexicains par des apparences. Ils habitaient tous dans le même hôtel au centre ville, ils travaillaient souvent les fins de semaines, ils prenaient des repas rapides entre eux, ils portaient des chemises chères avec des cravates à la mode et ils maîtrisaient avec facilité les outils informatiques. Excepté ces aspects communs, ils montraient des traits très disparates. M.Joe et M.Tom vivaient à cheval sur plusieurs pays. Par contre, M.Bill et M.Jack étaient profondément enracinés dans leur pays d'origine (les Etats-Unis et la France) et le travail à l'étranger leur était pénible. M.Bill et M.Tom, très actifs pendant leur temps libre, s'étaient pris de passion pour la vie et la culture mexicaine. M.John et M.David, eux, saisissaient chaque occasion pour s'échapper et passer leurs fins de semaines aux Etats-Unis<sup>19</sup>.

Chaque jour, les secrétaires arrivaient vers 8.30, les étrangers, eux, commençaient à travailler vers 9.00 heures et les ingénieurs mexicains arrivaient au bureau vers 10.00. Il y avait toujours entre deux et trois étrangers et quatre à six experts mexicains ensemble dans une grande salle avec plusieurs ordinateurs, des tableaux, des bureaux, et des tables de réunions. Chacun avait son propre bureau, sa calculatrice de poche, quelques feuilles et quelques livres. Sur la plus grande table trois ordinateurs type PC accompagnés d'une imprimante Laser, étaient au service de tous.

Le seul objet non-essentiel était la cafetière et un point d'eau potable. Il y avait trois téléphones répartis dans la salle et que l'on déplaçait d'un bureau à l'autre. Lorsque l'on demandait aux secrétaires de composer un

---

<sup>19</sup> Le seul étranger avec un position particulièrement distancé dans l'équipe était M.Ben car les Mexicains savaient qu'il est né en Cuba et que sa famille s'est réfugiée à Miami au moment de la révolution. M.Ben était bien conscient que beaucoup des Mexicains ont de fortes réticences face à ceux qu'ils appellent les "*asticots*" (selon Mme María) et il restait toujours très réservé. Par son engagement relativement court dans le projet, sa personnalité n'apparaissait pas de façon importante dans les échanges de l'équipe.

numéro, il arrivait souvent qu'on attende 5 à 10 minutes pour obtenir une ligne. Vers 13h, les secrétaires faisaient une pause de 2 heures, les experts mexicains déjeunaient ensemble dans un restaurant proche, tandis que les experts étrangers prenaient un sandwich dans la rue et revenaient rapidement. La journée s'achevait vers 18h et 19h pour les secrétaires, les experts mexicains restaient jusqu'à 20h et les étrangers souvent jusqu'à 22h. Cette salle était située au neuvième étage d'une immeuble à Polanco, un quartier d'affaires au centre du Mexico. On voyait les montagnes qui entouraient la ville derrière la forêt d'antennes sur les immeubles. Aux autres étages se trouvaient quelques entreprises étrangères et quelques sociétés d'ingénierie mexicaines, mais aucun membre de l'équipe d'Autogeneración n'avait de contact avec les autres employés de cet immeuble.

Tout d'abord, je décrirai l'optique des étrangers vis-à-vis de l'objet de la collaboration de l'équipe. Les éléments de technologie que les experts étaient en train de manipuler faisaient rarement l'objet d'une qualification et ils ne donnaient pas d'importance à leur opinion personnelle. Ensuite ce chapitre montrera comment ils percevaient leurs collaborateurs et comment ils se définissaient eux-mêmes face à ces derniers. Enfin, je résumerai quelques images que les étrangers se faisaient du Mexique en général. Il n'est pas vraiment possible de discerner ces différentes parties dans la perspective des étrangers car tout est très lié, l'optique des objets techniques est naturellement façonnée par leur appréciation de la situation industrielle au Mexique et ainsi de suite. L'avantage de séparer ces parties est seulement de mieux montrer les différences entre les étrangers, l'épaisseur de leur perspective. Ces différences sont plus marquantes quand on les regroupe.

A leur arrivée au Mexique, les étrangers se sont rapidement mis d'accord. Il n'était pas nécessaire de rentrer dans le détail pour confirmer qu'ils partageaient le même avis sur la raison du projet:

*"les informations sont mauvaises, cependant on peut en produire quelque chose, techniquement ça ne vaut rien, mais comme base d'un processus législatif, ça vaut encore une demie brique"* (demi-million US\$), 5

février

M.John approuva de la tête.

Jusqu'à la fin du projet personne n'en a plus parlé et chacun savait que le collègue étranger s'appuyait sur cet avis. Mais nous n'avons jamais partagé avec les Mexicains cette appréciation évidente pour nous. Cette attitude était partagée par les autres étrangers. Si les experts mexicains étaient du même avis, cette attitude n'avait pas d'importance, mais si les experts mexicains en doutaient, elle devenait le décor des échanges.

Pour M.Jim, c'était même une qualité commune à tous les projets de ce type, en conséquence, il n'en discutait pas, non pas qu'il craignait d'évoquer ce sujet mais parce qu'il n'en voyait pas l'intérêt.

M.Jim: *"ah oui, c'est très difficile de trouver de satisfaction dans un projet international, parce que personne ne comprend vraiment ce que tu fais, ni le client ni l'agence qui finance, ils ne comprennent pas ce que tu fais et ils ne comprennent pas le projet même, et nous, on voit pas vraiment c'est ce que tu dois faire, moi quant j'ai travaillé sur des schèmes hydroélectriques au Nicaragua, je savais que ce projet ne serait jamais réalisé pendant ma vie, et en réalité les produits de ce que tu fais, si tu as de la chance, tu vois les résultats dans 30 ans, tu sais, c'est la différence, dans un projet aux Etats-Unis, tu vois tout de suite le résultat, mon dernier était de témoigner comme expert dans un litige, c'était vraiment un défi, et 6 mois plus tard, les gens m'ont remercié c'était vraiment bien, les commissions publiques elles ont vraiment besoin d'aide, mais les projets internationaux c'est pas drôle, et comme nous on ne construit rien, les résultats sont très diffus, ils existent peut-être, mais la satisfaction personnelle, il y en a pas", entretien, le 26 février*

Ce résumé pessimiste correspondait moins à M.John. Il se heurtait plus que M.Jim aux limites de la collaboration avec les experts mexicains. Mais M.John n'avait pas plus d'explication que M.Jim pour l'invisibilité de ce qu'ils devaient faire.

En partant d'une réunion dans les bureaux de l'organisme client, j'ai exprimé cette incertitude:

*"alors, est-ce que j'étais trop défensif ?"*

M.John: *"non, entre nous deux, c'était bien, eh ben ils nous ont critiqué et maintenant c'est parti pour avancer"*

moi: *"je suis seulement fatigué de ce type (M.Hector) qui dit que je fais pas suffisamment d'efforts"*

M.John: *"il n'a pas dit ça !"*

moi: *"oui, il l'a dit !"*

M.John: *"oui, mais c'est normal, il faut presser le consultant, nous on ne peut pas leur dire qu'ils sont idiots, ils n'ont aucune base de logique, ils ont dit qu'on pourrait obtenir xx MW de plus, quelle connerie", 19 mars*

M.John comprit mon insistance et atténua mon amertume en m'expliquant que ces remarques ne m'étaient

pas adressées personnellement. Cela était nécessaire pour tenir le mélange farce/substance adéquat. Ne pas évoquer la pertinence de la substance technique était commode pour certains étrangers, mais c'était aussi ressenti chez d'autres comme frustrant. La difficulté pour M.John et moi d'accepter de ne pas établir une véritable concertation avec les Mexicains n'était pas perçue par M.Joe. Quand les responsables de l'organisme client avaient demandé des informations inutiles, M.Joe avait répondu:

*"je suppose qu'on doit leur donner plus de baratin (bullshit) car ils en demandent."*

Selon M.Joe, seule la compréhension des experts mexicains était une limite pour l'avancement du projet. Il n'a évoqué aucune contrainte quant à lui même. M.John, lui, était plus prompt à comparer les capacités partielles des étrangers à celles des Mexicains, il regardait de près comment l'équipe fonctionnait. Par conséquent, l'obligation de faire des arguments peu intelligents provenait selon lui plutôt de la collaboration que des membres de l'équipe pris séparément.

Quand il apprit avec déception que le chef d'Experconsult ne voulait pas que j'assiste à sa réunion avec le chef de l'organisme client, M.John en a tiré la conclusion suivante:

*"il ne voulait simplement pas que tu l'entendes baratiner partout !", 11 mars*

Les étrangers admettaient que le contenu des travaux de l'équipe n'était pas d'un haut niveau. Le "baratin" occasionnel était gênant, et selon M.Joe, il provenait de l'incapacité des experts mexicains à saisir la technologie en question. M.John, lui, pensait que le baratin venait des deux côtés. En revanche, l'obligation ambiguë de baratiner ne les gênait pas, tant qu'ils étaient entre eux.

*"qu'est-ce qu'ils vont penser ? d'abord 3 Mexicains arrivent et posent des question bêtes et quelques semaines plus tard, 2 Américains passent qui n'en savent pas beaucoup non plus?", dans la voiture en route pour visiter une usine*

Il n'était pas seulement possible de le dire, mais il était nécessaire de montrer que ce n'était pas leur faute. Dès que l'occasion se présentait de prouver que la faute était évidemment mexicaine, les étrangers la saisissaient et la vivaient comme moment de détente pour les étrangers (que le baratin vienne de la

coopération, M.Jim, des Mexicains, M.Joe, ou des insuffisances du projet M.John).

**Les experts mexicains n'apparaissent en tant qu'individus aux yeux des étrangers que par leur contribution professionnelle.** Seul le directeur de l'organisme client était censé avoir la maîtrise nécessaire pour comprendre la logique du projet, M.John:

*"il a au moins 3 ans d'avance dans ce domaine par rapport à tout le monde dans ce pays"*

Le savoir-faire technique que les étrangers apportaient était diffus. Le contrat d'Autogeneración avait défini le produit, et les Mexicains comme les étrangers savaient ce qu'était l'analyse d'un système de cogénération approprié à une usine. Mais les étrangers ne trouvaient aucun indices de compréhension chez leurs collègues. Ils travaillaient sur plusieurs usines en même temps et les dix premiers études devaient être approuvées par l'organisme client, mais sa critique n'était jamais précise et on ne s'approchait que lentement de la forme que le produit final devait prendre. Les étrangers concevaient vaguement leur collaboration avec les experts mexicains comme un travail d'équipe. Leur savoir était censé se transmettre à force de travailler ensemble. Mais étrangers et Mexicains ne pouvaient faire ensemble des calculs. Un étranger revoyait l'analyse d'une usine, employait quelques modèles informatiques, et donnait une disquette contenant le texte descriptif et le modèle à un ingénieur mexicain qui le révisait à son tour et le retournait à l'étranger. Cette opération se répétait plusieurs fois par chaque usine. De plus, M.John hésitait à dénoncer les Mexicains comme des incapables mais il ne trouvait pas non plus de qualificatifs pour identifier ce qui leur manquait. M.Joe et M.Jim ne cherchaient pas à réfléchir sur la collaboration, les objets techniques apparaissent et sortaient mais pour eux, ce n'était pas possible d'aller plus loin. Ils avaient commencé leurs carrières d'ingénieur au Pérou et en Argentine.

Peut-être M.John et moi étions moins prêts à accepter la situation parce nous n'avions pas fait le même parcours. M.Jim et M.Joe avaient choisi d'aller travailler aux Etats-Unis et au Canada parce qu'ils y trouvaient de meilleures possibilités de carrières et pouvaient y montrer la valeur de leurs compétences. Le

fait de ne pas pouvoir montrer ces compétences techniques au Mexique leur était ainsi plus plausibles que pour M.John et moi. En tout cas, cette différence se manifestait seulement dans leur discours sur les Mexicains. Du point de vue du contenu technique, l'approche était la même chez tous les étrangers, il fallait travailler ensemble, laisser passer le temps de travail, plutôt travailler en parallèle qu'en commun, pour voir ensuite si les Mexicains feraient leur ce travail. En dernière instance, il fallait convaincre M.Hector et M.Anibal et cela, au moins, l'équipe le savait.



Les étrangers agissaient donc de façon uniforme avec les Mexicains, certainement parce qu'ils ne pouvaient donner plus de corps au savoir qu'ils apportaient. M.John a d'abord essayé d'établir une relation en entrant dans la perspective de l'autre pour lui montrer une attitude positive mais, ensuite, il insistait souvent sur sa propre perspective. Ce qu'il a intériorisé était ce caractère de collaboration frustré parce que ses efforts ne recevaient pas de réponse, il se voyait toujours forcé d'imposer finalement son point de vue contre les Mexicains. Il ressentait que sa volonté de collaboration n'était pas prise au sérieux. Pour montrer sa motivation à instaurer une relation positive, il utilisait toutes les opportunités lui permettant d'affirmer une contribution des deux côtés pour résoudre les problèmes du projet. Mais il le faisait aussi concernant les fautes d'orthographe dans les rapports écrits à rendre et les Mexicains pensaient alors qu'il cherchait seulement des prétextes. Si une occasion se présentait d'affirmer une collaboration technique, il pouvait s'exprimer plus directement. Quand M.José a expliqué avec détails pourquoi il estimait nécessaire de vérifier certaines données, M.John dit que l'équipe avait toute la liberté (et implicitement toute la confiance)

pour mettre en cause toute information obtenue de l'usine qui paraissait peu fiable.

M.José: *"tu vois, de l'autre côté il faut aussi prendre en compte la forme du travail"*

M.John: *"oui, et pendant que Tom est encore là, il faut apprécier, toute chose, vous pouvez le demander, et si lundi tu me dis: 'ça ne va pas je ne peux pas continuer sans voir l'usine', moi, je crois qu'on peut la visiter encore une fois"*

M.José: *"oui c'est simple, comme ça on travaille tous pour l'avancer et pour que ça se réalise"*

M.John: *"et c'est aussi un bon défi pour Maria, elle peut rassembler toutes ces données avec toi; bon on est d'accord, s'il y a des questions, je suis là, avec trop de choses, tu le vois, mais demande-moi, je suis ici pour m'assurer que tu as tout dont tu as besoin, tous les moyens nécessaires", 26 mars*

M.John voulait montrer que sa priorité était d'être à la disposition de l'équipe pour arriver à une collaboration constructive. Pour M.José, ces affirmations étaient également orientées vers les objectifs techniques du projet, mais la suite d'une telle concertation dans la perspective des étrangers ne s'est pas produite. Ces échecs (déception des anticipations) se sont accumulés et l'indignation s'est révélée dans les échanges entre les étrangers. En revenant de Washington, M.John a raconté ses difficultés de travailler avec M.Miguel: *"dans l'avion à Washington j'étais tellement vexé, j'ai mis des heures pour me calmer, j'ai fait une liste de toutes les choses qu'il a entamées et qui ont échouées", 6 avril*

M.Miguel était le principal interlocuteur de M.John et les deux devaient se concerter sur des tâches administratives. Pour M.John ces concertations étaient rapidement devenues impossibles, le comportement de M.Miguel lui était complètement incompréhensible:

*"je n'en peux plus, je pars, ce Miguel, je deviens fou, il faut que j'allume du feu au-dessous de cet homme, je ne le vois pas", 8 avril*

L'acceptation de cette impossibilité, d'être pris au sérieux par les experts mexicains, a amené de plus en plus les étrangers à définir leur fonction selon l'espace d'action qu'ils pouvaient trouver à côté de celui de leurs collègues, sans pourtant avoir un véritable rapport de travail.

En planifiant les prochains jours de travail, il s'est avéré qu'il fallait agir en ce sens.

M.John: *"c'est un voyage de 3 jours"*

moi: *"ah non, pas moi, j'ai des entretiens à faire"*

M.John: *"Bill t'as envie ?"*

moi: *"ah oui, il peut vérifier les données, pendant que les autres parlent"*

M.John: *"oui, laisse-les baratiner pendant que tu fais le travail"*

moi: *"oui, et c'est pas offensif parce que de toute façon tu ne parles pas espagnol alors tu ne peux pas participer à la discussion"*

M.Bill en souriant: *"okay, à voir si un Gringo bête aidera au flux d'information !"*

M.John: *"ben, Tom est allé à cette usine chimique et ça n'a pas aidé"*

M.Bill: *"oui, mais il n'est pas un Gringo bête"*

moi: "non, ici tous ceux qui ont un accent étranger sont des Gringo bête !", 2 avril

Leur réaction montrait qu'une communication active n'était pas possible. Ils prévoyaient qu'il ne serait pas possible d'évaluer avec les Mexicains les données reçues pendant la visite. Le rôle que l'étranger pouvait jouer était fonction de l'incapacité des experts mexicains. Les étrangers n'ont jamais parlé de ce qui faisait Gringo selon les Mexicains, le "Gringo" était une notion fourre-tout qui désignait ce qui était inexplicable pour les étrangers.

**Ils mettaient tout ce qu'ils ne comprenaient pas dans l'image que les Mexicains avaient d'eux.**

Il me faut montrer à présent pourquoi cette opération était si puissante. Elle était l'opération centrale de la perspective des étrangers mais elle pouvait prendre différentes formes.

S'agissait-il selon eux d'un refus volontaire, d'un malentendu temporaire ou d'une incapacité catégorique ? La plupart des étrangers y voyaient une incapacité réelle. Ils ont donc cherché des indices pour interpréter ces incapacités. Par exemple, M.John théorisait les arguments des experts de l'organisme client pour comprendre ce qui, dans leur compréhension limitée des questions professionnelles, paraissait comme des parties fiables des travaux et si certaines personnes de l'équipe étaient jugées efficaces ou non<sup>20</sup>. A ce moment, il avait déjà arrêté de chercher une collaboration qui permettrait de discuter explicitement de ces questions. La conclusion qu'il s'agissait d'une incapacité des Mexicains n'était jamais discutée entre les étrangers et ils parlaient des bureaux d'étude mexicains avec des termes simplifiants. Cette limitation apparaissait constructive dans leur compréhension, comme s'ils pouvaient juger des contraintes des bureaux d'études. Ce type de rapport avec les experts mexicains a aussi favorisé un comportement paternaliste des étrangers. Mais M.John évitait à limiter son rapport avec ses collègues à ce paternalisme, pour cela, il

---

<sup>20</sup> M.John analysait avec les autres étrangers leur rapport avec les Mexicains.

M.John: "moi je leur ai dit: 'il ne faut pas que vous me ferriez ça, ne me dites pas le vendredi que je devrais être au Mexique le lundi' mais ils ont dit: 'nous avons besoin de quelqu'un de niveau'",  
ils ont dit: 'il n'est pas disponible',  
ils ont dit: 'non, non',  
j'ai dit: 'mais Rafael est là',  
j'ai dit: 'pourquoi pas Miguel ?',  
alors ça veut dire qu'au moins Rafael est encore de niveau', 6 avril

expliquait comment il percevait sa relation en invitant ses interlocuteurs à réagir. Il décrivait les réactions des experts de l'organisme client aux Mexicains dans l'équipe:

*"que nous pensons, comme des brutes, de leur donner seulement le minimum, quand Hector dit: 'déjà ici l'efficacité, je je monte ici l'efficacité, je monte, je génère je, je' c'est ridicule ces gens ils ne savent pas de quoi ils parlent, comme si c'est eux qui peuvent générer, ils sont complètement en dehors de la réalité", 4 mars*

En caricaturant la réflexion des ingénieurs de l'organisme client, il faisait appel à ses collègues mexicains dans l'équipe de sortir de ces limites de compréhension. Aucun étranger ne s'étant donné une autorité catégorique, il me faut donc chercher dans les détails des réflexions que les étrangers faisaient sur les limites de leurs collègues mexicains. Une autre possibilité de remettre en question ce paternalisme était d'inviter les Mexicains à s'interroger activement.

Mme Maria: *"ah oui, non ben, à voir si je te comprends, supposons, tu veux qu'on voit sans ces chaudières?"*

M.John: *"oui, c'est ça que je veux, bon non, c'est pas que moi je veux, nous on est en train de poursuivre cela, c'est tout"*

Mme Maria: *"oui, oui, seulement attends, on veut brûler ce carburant, d'accord ?", 8 septembre*

M.John rejetait l'allusion personnelle. Il lui fallait une référence aux spécifications techniques supposées irréfutables et de caractère universel, pour affirmer que son argumentation était supérieure. Mme Maria a également souhaité le rendre explicite. Les efforts de M.John d'appeler ses collègues mexicains à saisir les questions techniques étaient en contradiction avec ses remarques sur le Gringo et le "de niveau", qu'il faisait seulement à ses collègues. Mais je suis certain que M.John pouvait effectivement séparer ces deux discours, celui qui englobait l'équipe et celui qui renfermait les experts mexicains. Le premier était nécessaire pour faire avancer l'équipe, le deuxième pour faire travailler les étrangers. Dans les discussions entre les étrangers, une question ouverte n'était jamais résolue, celle de savoir jusqu'à quel point les étrangers pouvaient ou devraient imposer un raisonnement technique sans tentative de faire comprendre à leurs collègues leurs motivations de poursuivre certaines tâches d'une façon particulière.

Quand est-ce qu'un collègue mexicain pouvait voir qu'un raisonnement n'était pas propre à un étranger, mais

venait d'une piste construite avec des paramètres généraux ?

D'une part, cette irrésolution est partiellement due à la perspective de leurs propres fonctions, les étrangers se voyaient plus comme des consultants apportant un savoir technique et s'occuper des rapports humains dans l'équipe ne faisait simplement pas partie de leur fonction. D'autre part, cette irrésolution était due à une absence d'informations ou d'indices clairs qui auraient pu leur permettre de répondre à cette question. Pour les étrangers, il n'était pas possible de comprendre quel type de rapport un expert local cherchait. Ils pouvaient conclure que ce rapport se produisait indépendamment des intentions de tous. Les étrangers se voyaient différents des Mexicains dans la mesure où ils pensaient mieux admettre qu'eux le caractère arbitraire des relations, et avoir une compréhension supérieure du hasard des relations. Ils ne devaient ce privilège qu'à leur compétence en la matière, à aucun moment, ils ne se servaient de jugements normatifs pour réduire le rôle d'un expert mexicain.

Pour illustrer l'étonnante combinaison dans la perspective des étrangers entre l'incapacité réelle des Mexicains à engager un rapport avec eux et l'absence d'un jugement sur la stature individuelle, le vol de mon ordinateur est un bon exemple. Sans concertation, tous les experts mexicains et les secrétaires ont affirmé devant la police que l'ordinateur volé appartenait à Enermax afin que je puisse être remboursé. M.John a estimé de son côté que le comportement des Mexicains était plutôt le résultat de leur analphabétisme informatique (ne pas pouvoir distinguer les ordinateurs) que de leur solidarité. On commettrait une faute méthodologique en voulant vérifier si les actions persuasives décrites au-dessus dans les discussions au sein de l'équipe correspondent aux affirmations dans les entretiens. Et il n'est pas non plus nécessaire de savoir si M.John renfermait tous les experts mexicains dans un déficit professionnel ou plutôt déficit de personnalité<sup>21</sup> et dans quelle circonstance. Dans la perspective des Mexicains cela n'avait pas d'importance

---

<sup>21</sup> Il était possible pour les étrangers de le faire seulement avec les qualités professionnelles et M.Bill et M.Ben le faisaient probablement. M.John exprimait son sarcasme sur les experts mexicains seulement face à moi et à M.David parce qu'on avait des positions pareilles à l'intérieur d'Experconsult, M.Joe, M.Ben et les autres experts étrangers lui faisaient s'exprimer plus prudemment.

car ils voyaient toujours leur personne remise en question. Par contre, il est important de voir quelques éléments de la perspective des étrangers pour mieux cerner comment il s'agissait d'expressions de leur propre identité professionnelle en tant qu'étranger. Cette identité était partiellement créée à partir de l'idée qu'ils se faisaient des limites du rationnel des Mexicains. L'opération idéologique récurrente pour les étrangers, on pourrait dire leur travail quotidien, était de s'expliquer comment ils existaient dans le projet.

M.John: *"je ne devrais pas être si exigeant, ça rebute les gens, c'est un danger"* entretien

M.John: *"tu penses que j'étais trop dur avec lui ?"* 29 février

M.John: *"c'est mon problème je deviens trop exigeant avec les gens !"*, 1 mars

Dans la perspective des étrangers, leur propre position s'est définie à partir de leur répertoire possible (actions pensables) face aux réactions des experts mexicains. Dans son discours après le dîner clôture du projet (25 septembre), M.John a montré que sa lutte professionnelle était son moteur principal. Mais il n'est pas facile de savoir quelle est la plus grande satisfaction, la difficulté technique du projet ou la difficulté d'assistance aux Mexicains (personnifiée avec M.Hector). Les responsables de l'organisme client ont à un moment exigé que M.John travaille chez eux, au lieu de rester dans les bureaux des autres experts. La présence physique substituait la compréhension, les responsables cherchaient à saisir le travail d'Autogeneración. Le sentiment de désespoir de M.John était lié à son incapacité de pouvoir répondre aux exigences du client. La volonté d'apporter un maximum de savoir-faire ne s'orientait pas vers le contenu technique mais plutôt vers le niveau d'analyse maîtrisé chez les experts mexicains. L'importance des limites des Mexicains pour M.John était alors triple, elles renforçaient la valeur de son savoir-faire, elles renforçaient la frustration de ne pas faire jouer ce savoir-faire et elles lui permettaient d'être certain de la pertinence technique de ce qu'il faisait. Aller au-delà d'une satisfaction des demandes du client n'était plus professionnel.

M.John: *"tu fais ça seulement pour ton bon coeur"*, 7 avril

"Le bon coeur" faisait allusion à mon souci de fournir des analyses complètes. M.John s'adressait aussi bien à l'ingénieur qu'à l'ethnologue. La recherche en sciences sociales impliquait un relativisme naïf dans la

perspective de M.John. Cette naïveté faisait que je suivais mon bon coeur au lieu de prendre les capacités des experts mexicains comme base. Ainsi ce souci apportait peu au projet. *"c'est pourquoi on te garde ici, ton optimisme"*, *"moi je reste ici jusqu'à minuit avec seulement Tom comme compagnon et lui, il sourit tout le temps"*. Cette naïveté gênait M.John, car elle était peu compatible avec son identité professionnelle. Pouvoir apporter, ou peut-être imposer, un autre point de vue, supposé supérieur, était sa fonction. Au moment où je quittais le terrain, l'arrivée de deux autres étrangers a rassuré M.John.

M.John: *"comme j'ai dit, ces deux sont comme mes, tu sais, autrement je serais très désespéré quand tu t'en vas, sur qui je pourrai m'appuyer ne serait-ce que pour garder mon état sain et c'est vraiment très agréable que ces deux soient si bien, techniquement mais aussi personnellement ahm, je pense ça te donne un peu d'espoir au monde quand-même, tu sais, quelques fois ahm, Maria, je ne sais pas, comme j'ai dit j'ai pas investi beaucoup de mon temps avec elle, j'ai beaucoup de problèmes avec Ramón, ahm, encore une fois, j'arrive pas à lui ahm, il a des réactions très bizarres ahm ahm"*, entretien<sup>22</sup>

Mon appui était directement lié aux difficultés de communication de M.John avec Mme Maria et avec M.Ramón. Néanmoins l'appui résidait seulement dans son expertise technique. Mon influence saine était peut-être le résultat de mes activités de recherche qui se limitaient à mes actes rhétoriques dans les échanges avec les experts. De toute façon l'identité professionnelle de M.John n'a pas permis que cela apparaisse dans sa perspective du projet.

M.John vers 1 heure le matin: *"tu vois ces Tabs<sup>23</sup>? c'est vraiment frustrant, tu sais, t'arrives à devenir Manager de projets, et je suis là en faisant le travail des secrétaires parce que j'arrive pas à faire travailler mes secrétaires"*

L'impossibilité qu'il ressentait à établir des rapports avec ses secrétaires qui lui permettraient de leur déléguer les tâches répétitives était pour lui un échec professionnel important. Sa vision du rôle de consultant rendait la réalité du projet difficilement supportable.

---

<sup>22</sup>Dans mon entretien avec M.John à la fin de mon premier séjour dans le projet Autogeneración, il était encore une fois visible que la condition d'accès au terrain était purement technique. Mon appui technique est devenu clé pour que M.John continue son travail.

<sup>23</sup>Commandes codées dans le système de traitement de texte.

Cet effort pour s'expliquer les rapports avec les experts mexicains, de se produire une raison d'être dans le projet, était une occupation fastidieuse pour les étrangers<sup>24</sup>. On verra dans les entretiens comment les experts subissaient ces efforts. Un premier exemple est la réaction de M.John à mon arrivée, après 4 mois d'absence. En entrant au bureau lundi matin, j'ai déclenché l'hilarité de M.John. On pourrait penser à une forme d'hystérie qui trahit l'échec complet de la collaboration. Ce n'était probablement pas le cas. C'était plutôt une réaction face à l'intérêt de ma recherche à ces conneries bizarres des Mexicains (ce qui était du "socio" et ne présentait aucun intérêt avant, était devenu drôle subitement).

M.John expliquait ensuite qu'il n'a pas pu retourner aux Etats-Unis pendant plusieurs mois et qu'il habitait maintenant dans un appartement ce qui lui donnait l'impression de vivre plus humainement.

M.John: *"Carlos n'est pas prétentieux comme Miguel, le niveau professionnel est monté un peu .... ils n'ont pas confiance dans tout ce qu'on fait, ils pensent que tout ce qu'on fait est intrinsèquement mauvais et faux .... je crois que Anibal est bénin .... le manuel est oublié, le séminaire était bien, ils ont beaucoup de problèmes avec un projet avec la CEE, ils obtiennent pas ce qu'ils cherchent"*, 17 août

Il a ainsi résumé le projet, en donnant une conclusion précise de sa perspective. Le critère clé de son appréciation des experts mexicains était le degré de prétention, l'orgueil ou la vanité qui n'arrivent pas à une véritable ambition. L'autre point important de son résumé est que les ingénieurs de l'organisme client n'avaient aucune confiance dans les résultats des étrangers. Ces deux constats étaient liés et apparaissaient comme une conséquence directe de la perspective qu'avait les étrangers puisqu'ils correspondaient à deux aspects de la perspective mexicaine, mais d'une toute autre manière (c'est l'objet du prochain chapitre).

M.Jim et M.Joe croyaient être plus capables de reconnaître les raisons pour le déroulement des travaux. Ils

---

<sup>24</sup>C'est également la raison pour laquelle ils sont si bien payés. La rémunération récompense les difficultés du travail. Pour assurer un nombre suffisant d'experts qui acceptent de travailler dans ces projets, toutes les institutions de la coopération ont besoin de leur offrir des salaires importantes pour garder leur staff.

ont commencé leur carrière de consultants respectivement au Pérou et en Argentine. Tous deux affirmaient avoir fréquenté les meilleures universités d'Amérique Latine, avant de poursuivre leurs études dans une université nord-américaine, ce qui apparaissait comme une suite logique. Ils avaient choisi de s'établir à long terme en Amérique du Nord pour satisfaire les besoins de leurs familles. Leur familiarité avec les cultures d'Amérique Latine leur permettait de mieux percevoir la perspective des experts mexicains.

**Il y avait ainsi deux possibilités d'agir sur l'incapacité des experts mexicains, celle de M.John, qui en faisait un travail sur son identité d'étranger et qui forçait ses collègues mexicains à y participer, et celle de M.Jim et M.Joe, qu'on pourrait appeler "culturaliste", de l'autre côté du Rio Grande les choses étaient autrement<sup>25</sup>.**

Les étrangers n'avaient pas développé un rapport spécifique avec un ou plusieurs des experts mexicains. M.John essayait le plus activement possible de faire évoluer les relations parce qu'il était le plus présentable devant l'organisme client en terme de cursus professionnel. M.Joe, M.Jack, M.Bill et moi-même nous travaillions plus sur les tâches techniques. En étant le plus en relation avec M.Hector et M.Aníbal il était logique que M.John agissait aussi comme l'interlocuteur principal des experts mexicains. Les autres étrangers lui laissaient l'initiative, notamment de s'accorder avec M.Miguel qui s'occupait plus des questions de gestion que les autres experts mexicains. M.John et M.Miguel étaient donc le maillon central de l'équipe. Pour M.John, les experts mexicains étaient limités par une faible ambition professionnelle, par la capacité de saisir les noyaux techniques, par la distance entre le sujet (l'ingénieur) et l'objet (la technologie), enfin, par la conception de leur méthode analytique et son application. Il se mesurait lui-même avec les mêmes critères

---

<sup>25</sup> M.Jim et M.Joe ont accepté de travailler dans Autogeneración pour des raisons purement économiques, il était nécessaire pour eux d'obtenir le salaire et le taux de per diem. Ils préféraient travailler dans des projets à l'intérieur des Etats-Unis parce qu'ils estimaient pouvoir travailler plus effectivement et ainsi trouver plus facilement une satisfaction de travail et également la reconnaissance du client. Par contre les projets à l'étranger ne permettent pas de poursuivre une stratégie claire et pragmatique. Pour M.Joe la difficulté de travailler dans les pays d'Amérique Latine provient surtout d'une mauvaise conception des technologies mêmes, on était trop biaisé par la haute technologie au détriment des solutions plus simples. Pour M.Jim cette difficulté est plutôt due à la mauvaise définition des projets prenant en compte des facteurs développementaux généraux (mais moins palpables donc moins aptes à donner des critères nets), au lieu de s'orienter vers des résultats économiques immédiats.

et il ne donnait aucun espace à un comportement différent. M.Joe et M.Jim jugeaient les Mexicains avec d'autres critères, et eux, laissaient de l'espace à un comportement différent. M.John accusait plus sévèrement ses collègues mexicains et M.Joe et M.Jim étaient plus complaisants mais aussi plus discriminants. La perspective des étrangers était structurée autour de ces options pour les étrangers de s'expliquer le projet. Les experts mexicains percevaient cette différence mais sans essayer de la restituer aux étrangers.

Un jour, Mme Maria corrigeait les rapports préparés par M.John et moi pendant le week-end précédent. Après avoir travaillé deux mois sur quelques analyses techniques, les étrangers lui avaient demandé de reproduire ces calculs dans d'autres usines. Elle me demandait rarement des explications, mais elle essayait de maîtriser les logiciels et modèles informatisés d'analyse thermodynamique. Un jour, elle réussit à apporter des corrections et on devrait délivrer ces rapports au plus vite. Ce succès de collaboration avec les étrangers était une première. Elle restait avec M.John début derrière moi et je tapais les corrections. Après cet épisode, M.Severino et Mme Eva posaient plus de questions à Mme Maria. Mais l'équipe ne pouvait pas prendre cet épisode comme un nouveau point de départ.

En arrivant le dimanche suivant je me suis rendu compte avec consternation que M.Miguel avait rangé tous les meubles dans le bureau pour faire place à deux nouveaux qu'il avait commandé. Il était resté le lendemain tout l'après-midi pour pouvoir faire tout cela seul après mon départ. L'agencement des meubles correspondait à la vision que M.Miguel avait des fonctions de chacun dans le projet. Les bureaux de M.John et M.Miguel se trouvaient donc devant une très grande fenêtre face à six bureaux plus petits et à la grande table des ordinateurs. Le lundi, tous les experts ont accepté sans discuter ce nouvel agencement de leur lieu de travail. C'était une expression muette de décision dont personne ne cherchait l'origine.



Je ne suis pas en mesure de savoir si les invitations des étrangers à changer les rapports avec les experts mexicains étaient visibles ou crédibles pour ces derniers. Il me reste donc à étudier la perspective des étrangers concernant le Mexique. Il me semble qu'il y a la même épaisseur symbolique que pour les experts mexicains mais transposée au niveau du pays. Certains étrangers appelaient à le mettre de côté, d'autres orientaient leurs actions vers leur opinion du pays. Pour M.Jim, qui s'efforçait de me faire plaisir en répondant à mes questions jusqu'à 2 heures du matin malgré son vol à 8 heures, le comportement des Mexicains était le résultat des contraintes historiques et spécifiques de la situation du pays. Les experts mexicains n'étaient pas soumis à un processus de compétition qui établit un standard de professionnalisme. Les experts mexicains le savaient et M.Jim pouvait en déduire la façon dont il devrait poursuivre son travail.

*moi: "tu penses qu'ils pourraient apprendre quelque chose de John seulement en observant son travail?"*

*M.Jim: "ah oui, ils vont apprendre, je ne sais pas jusqu'où ils vont percer le côté technique, mais ils verront certainement l'importance de la discipline de travail, tu sais, et ahm c'est déplorable, mais je pense ce qu'ils cherchent chez un consultant étranger, c'est quelqu'un qui leur montre le droit chemin en maintenant le bâton derrière eux, et cela demande que tu restes là constamment, si tu viens seulement une fois par mois, tu ne peux pas maintenir le bâton parce tu as beaucoup d'autres choses, tu sais, c'est une considération importante, il est nécessaire d'être présent en permanence", entretien*

Le rôle ainsi décrit par un consultant expérimenté consistait à calmer les esprits, à montrer à tous les membres que ces difficultés n'étaient pas graves dans la mesure où l'on en prenait conscience et où l'on agissait calmement. M.Jim estimait que cette "opération de balance" était très fatigante pour lui. Son goût pour la vie de famille l'amenait à refuser des engagements de ce type, il affirmait ne pas bien s'adapter à la façon de travailler des nord-américains.

En d'autres termes, il gardait ce qui lui plaisait de sa culture latine, mais tout en affirmant d'avoir bien appris comment travailler aux Etats-Unis. La vision de M.Joe était semblable, à la seule différence que son rôle de consultant ne prenait pas en compte les difficultés existantes dans le rapport entre étrangers et Mexicains. Il me décrivait des moments où il avait perdu patience dans la relation avec ses collègues mexicains. Il a donc agi avec l'idée qu'il faudrait subir passivement ces difficultés.

M.Joe: "*personne n'est un prophète chez lui !*", entretien

Il estimait qu'il pouvait se présenter honnêtement comme un Péruvien des Etats-Unis, mais seulement parce qu'on se trouvait au Mexique. Il faisait des allusions à ses collaborateurs d'une université nord-américaine pour renforcer son image d'étranger. Il s'est montré ainsi non-latino pour renforcer ses arguments. Cette prise en compte de l'imaginaire du projet était toujours unidirectionnel, les autres, les Mexicains ne l'auraient pas pu. M.Jim et M.Joe se sont moins confrontés à la manière de faire mexicaine, il est important de comparer cela face aux résultats moins performants des autres étrangers. A la fin du projet, M.John était très agressif dans sa critique envers M.Jim et M.Joe. Selon lui, leurs interventions apparaissaient trop laxistes. Pour savoir d'où vient cette différence il est utile de comparer la réponse de M.Jim à celle de

M.John.

moi: "*tu penses que nous savons maintenant utiliser les Mexicains dans l'équipe ? est-ce qu'on sait ce qu'ils savent faire ?*"

M.John: "*je pense je comprends ce qu'ils sont capables de faire, je suis complètement perdu quant à Maria, j'ai aucune idée de ce qu'elle fait tout le temps et qu'est-ce qu'elle fait, eh bon mais, je ne sais pas si ça vaut la peine pour moi d'essayer de travailler avec elle parce que d'une certaine façon elle est très fermée, tu sais, quant à beaucoup d'aide de ma part, ahm tu sais, c'est pas que j'aurais le temps ahm ahm, je me suis aussi un peu trompé quant à José, ahm j'ai pensé qu'un certain nombre de choses que j'ai lui expliqué la semaine dernière seraient maintenant bien établies mais encore il est là en tournant autour des choses, tu sais, les données des pompes et tout ça, tu sais, en attendant ces données et en même temps il perd complètement la vision plus large des choses*", entretien

Les actes de gestion de M.John étaient façonnés par une représentation du problème qu'il recherchait. Cette représentation lui a indiqué une opportunité d'agir, la bottom line<sup>26</sup>. Il cherchait parmi les options possibles celle qui représentait un compromis de ce type.

M.John avait laissé moins d'espace dans sa perspective pour rendre compte des personnalités de ses collègues que ne l'avaient fait M.Jim et M.Joe, mais il n'en a pas tiré directement des conclusions. Par exemple, pour remplacer M.Miguel dans le projet, il a cherché des raisons supplémentaires, il pensait, vu de

---

<sup>26</sup> La bottom line est un phénomène spécifique aux cultures organisationnelles US-américaines (Holt, 1993, p.101), l'individu admet qu'il y a une contrainte non-analysable pour sa performance, qui soit auto-justificatrice. La bottom line est un argument largement inconnu dans la littérature européenne.

sa compréhension du projet, se garder ainsi de trop influencer le projet par ses convictions personnelles.

Cette vision du rôle du consultant s'appuyait également de façon partielle sur l'image du Mexique dans l'esprit des étrangers. Cette image était perceptible dans les échanges avec leurs collègues. Quand un rapport était déjà en retard de plusieurs semaines, M.John faisait remarquer, debout derrière la chaise de

M.Ramón:

*"aih, demain, aux Etats-Unis on dit qu'au Mexique tout est demain"*

M.Severino: *"oui, nous sommes les hommes du futur"*

Mme Carmen et Mme Rosa souriaient largement.

M.John: *"oui, oui, quand tu dis que tu vas travailler au Mexique on dit que tout sera fait demain"*, 25 mars tous se sont regardés en souriant

Peut-être M.John a répété ce qu'il venait de dire car l'évocation de ces préjugés ferait évoluer les choses. Mais les Mexicains n'ont pas remis en cause cet image et M.John n'a donc pas pu montrer comment il se distanciat de cette image, comment il se démarquait de ce stéréotype. M.John a continué à dénoncer ce type de préjugés pour arriver à éliminer les sous-entendus. Il a cherché des interlocuteurs pour pouvoir connaître les facteurs de la motivation des experts mexicains. M.Ramón était sensible aux habitudes des membres de l'équipe et il les a renvoyées aux facteurs formels de la rémunération.

M.John: *"je vois que le projet se déroule mal, le budget n'est pas contrôlé, moi je ne peux pas entrer dans tous les détails, mais je pense que ça serait mieux si je gérais tout directement, plus simple et on s'en sortirait mieux, mais bon, chacun pense toujours qu'on pourrait faire mieux"*

M.Ramón: *"personne n'est Superman, vous vous voyez comme Superman hahahaha, non, non"*

M.John: *"ça c'est le racisme des riches, ben je vais les appeler (le client), parce que je ne peux pas être chez eux toutes les demi heures, mais l'excuse sera qu'on a un problème pour prendre une décision, je sais que ça sera l'excuse"*, 31 mars (voir p. 391, chapitre 3.3)

La remarque de M.John, qu'il commettait peut-être une erreur en pensant qu'il était capable de gérer le projet plus efficacement tout seul, a permis à M.Ramón d'évoquer les prétendues capacités de M.John, mais en minimisant aussitôt son jugement "non, non". M.John, lui, a toute de suite interprété cette image sous l'angle des relations entre le Mexique et les Etats-Unis "racismo de los ricos" mais dans sa perspective de la situation, il y était contraint par les arguments des Mexicains qui ne lui laissaient pas d'autre choix. Et M.Ramón n'a pas contredit cette affirmation implicite.

Les autres étrangers n'ont pas cherché à évoquer des images du Mexique ou des Etats-Unis avec leurs collègues. Leurs appréciations sur le pays n'ont pas été visibles pour les experts mexicains. M.Jack, par exemple, a dévoilé dans l'entretien son opinion sur le Mexique, après un long discours apologique sur ses expériences avec ses collègues mexicains, en s'appuyant sur la position politique du client. Quand j'ai mentionné le racisme caché de M.Rafael qui revendiquait encore son identité espagnole, M.Jack a donné sa version du rapport difficile qui existait dans l'équipe:

*"on prend un Mexicain débutant et on le fait travailler en France à faire des audits énergétiques au bout de 3 ou 4 ans, il sait faire la même chose que moi, mais tu le laisses dans son contexte avec sa secrétaire, sa famille, ses amis avec les gens qui conduisent dans la rue avec la télévision et avec tout ça va être très difficile de garder cette mentalité en restant toujours ici et on a souvent l'exemple les français, je suppose c'est la même chose pour les autres pays, ceux qui restent tout le temps dans un autre pays on remarque toujours qu'ils reculent ils finissent par baisser en qualité et quelqu'un qui est resté 6 ou 7 ans en Afrique par exemple en général ne peut plus revenir en France pratiquement, parce qu'il a pris de mauvaises habitudes, il a perdu de la rigueur, il a; donc c'est peut être une question de contexte dans une action ponctuelle tu travailles avec des gens pendant 3 mois ou 6 mois, ces gens là ça va peut-être pas leur être très utile, ça veut dire il reste peut être que 1 ou 2 % c'est peut-être suffisant c'est peut-être ça le progrès ! ..... on fait vivre les gens un peu dans l'illusion que le Mexique c'est quelque chose d'important que les Mexicains sont très forts ils sont comme nous c'est facile de faire croire aux gens ça, moi si tu me dis que je suis très fort je veux le croire ! hahaha, donc en général je trouve qu'ils ne sont pas très lucides ils se rendent pas compte de la réalité, le jour ou ils reprennent contact avec la réalité c'est dur pour eux", entretien*

Il a illustré son propos par les expériences avec ses collègues mexicains dans le projet. Le Mexique était pour lui porteur d'une culture inférieure que celle de l'Europe et de la France. Sa position a été la plus radicale parmi les experts étrangers. Dans la collaboration quotidienne, cette opinion ne pouvait pas apparaître car M.Jack estimait qu'il fallait maintenir une neutralité, ce qu'il estimait être une question de professionnalisme. Il est entré en contact avec les experts mexicains que dans son travail technique.

M.Jack: *"mais j'ai pas du tout envie de lui parler, mais j'ai pas envie d'entrer dans son jeu de lui dire oui, tu as raison le Mexique c'est le plus beau, j'ai plutôt envie d'être un peu agressif eh ben en ce moment là, ehm, les gens coupent court, c'est pas seulement moi qui ne cherche pas vraiment des relations, c'est aussi les Mexicains qui ne cherchent pas spécialement haha, à avoir des relations avec moi", entretien*

Cet entretien était une expérience agréable pour lui. A la fin, il a demandé à ce que je le recontacte de retour à Paris pour continuer cette conversation. Mon travail de recherche lui apparaissait très pertinent, mais il n'y

