

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**MANAGEMENT COMPARÉ ENTRE
LA FRANCE ET LA GRANDE-BRETAGNE
Le cas Transmanche-Link**

par

Professeur Graham WINCH
University College London

Séance du 10 mars 1998
Compte rendu rédigé par Philippe Piron

Bref aperçu de la réunion

La recherche sur le management interculturel s'est longtemps intéressée aux effets des différences nationales. À partir d'une analyse comparée de l'organisation du travail dans le projet franco-britannique de construction et d'exploitation du tunnel sous la Manche, Graham Winch a observé les différences culturelles. La nature de la cohésion entre pairs, les modes de coordination ainsi que l'implication au travail sont les thèmes sur lesquels de forts contrastes ont été mis en évidence.

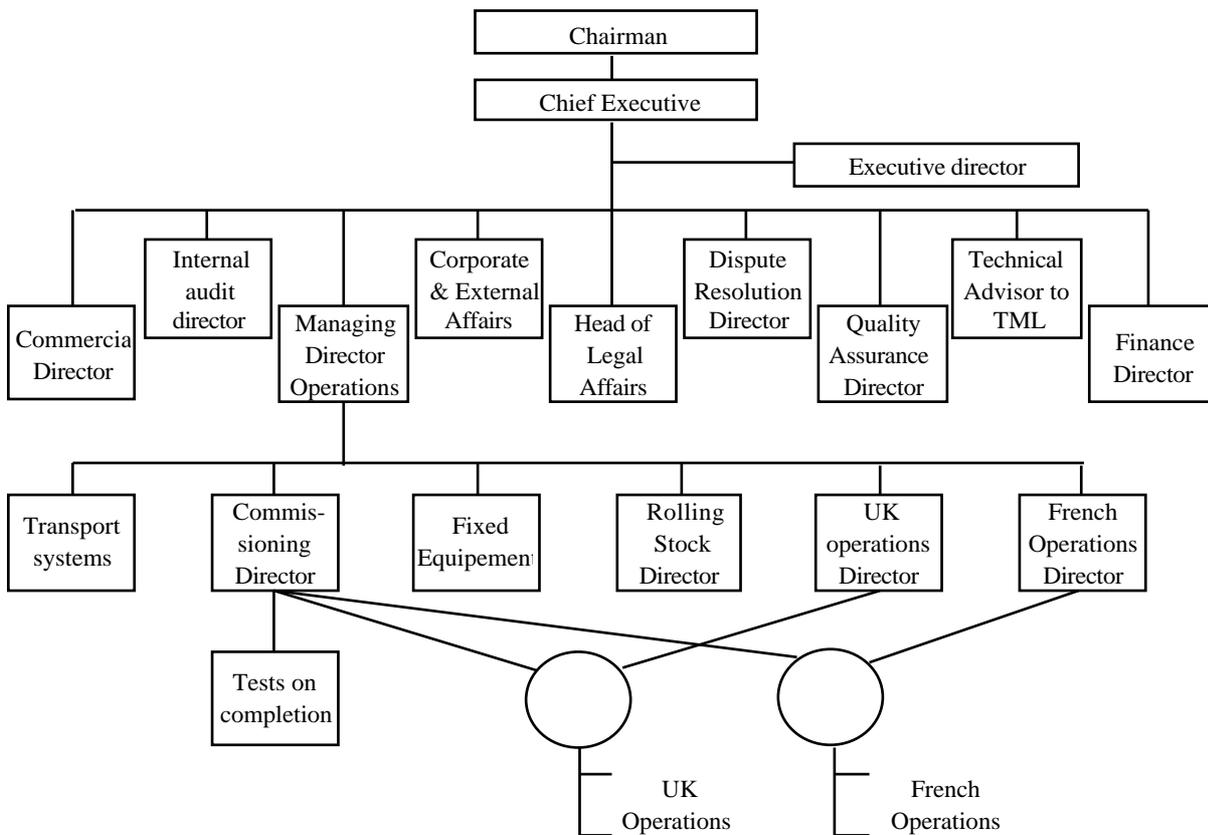
L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes-rendus : les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ du professeur Graham WINCH

Transmanche-Link (TML) : une occasion unique de recherche

Je suis intervenu sur le grand projet du tunnel sous la Manche en tant qu'ingénieur en bâtiment et sociologue. Il m'a semblé que ce projet réunissant des sociétés britanniques et françaises était une formidable opportunité pour une étude comparée de management, car il n'existe à ce jour que peu de travaux concernant des contextes où ces deux pays coopèrent : il en existe beaucoup plus pour ceux réunissant la Grande-Bretagne et l'Allemagne, ou encore l'Allemagne et la France. Ce cas nous a semblé particulièrement approprié à l'objectif d'une meilleure connaissance interculturelle de deux équipes de nationalité différente (French Operations, UK Operations) travaillant en même temps et avec le même type de tâches, sous l'égide d'un consortium franco-britannique (Cf. Organigramme du consortium TML ci-après).



Certes des différences mineures de technique pouvaient apparaître mais globalement on pouvait éliminer l'influence de la technologie ou de la nature du travail sur des pratiques organisationnelles et comportementales. J'ai eu d'ailleurs l'occasion d'exploiter ce terrain à de multiples reprises avec quelques collègues des deux pays coopérants, tant le sujet était fécond et propice à ce type d'analyse.

Une méthode quantitative

Il nous a fallu quelque temps avant de pouvoir lancer la recherche, c'est pourquoi notre analyse ne porte que sur la période du projet postérieure à 1993, c'est-à-dire celle de la mise en service du tunnel par le consortium Transmanche-Link, maître d'œuvre des travaux d'études et de réalisation (aujourd'hui l'entreprise en charge de l'exploitation est Eurotunnel, maître d'ouvrage). Nous nous sommes inspirés de la méthodologie quantitative de Hofstede sur l'analyse des différences culturelles complétée par la méthode de l'évaluation organisationnelle de Van de Ven.

Cela permettait de déployer une batterie de mesures sur différents aspects, depuis la motivation individuelle jusqu'aux problèmes de structures ou aux processus de travail. Ce dispositif de recherche reposait sur l'envoi de questionnaires en langue maternelle auprès des différents cadres de la société TML, en France et au Royaume-Uni (sur différents aspects de leur travail, les sujets français travaillant en Grande-Bretagne ont été exclus de l'échantillon, de même que les sujets Irlandais ou Américains... Nous avons toutefois inclus les Gallois dans l'échantillon britannique). Les résultats quantitatifs ont été interprétés à la lumière d'une connaissance qualitative du contexte organisationnel, afin d'éviter des conclusions trop hâtives. L'échantillon ainsi obtenu a permis de déterminer les conditions d'un redressement des résultats statistiques en fonction de l'âge, du sexe et du degré de formation des interviewés. On obtenait ainsi un dispositif de recherche homogène et contrôlé, permettant de se focaliser uniquement sur les différences culturelles. La démarche d'interprétation a privilégié trois niveaux d'analyse : le comportement de groupe au niveau des entités organisationnelles, l'organisation du travail au niveau des tâches quotidiennes et les sentiments au niveau individuel.

Différences comportementales au sein des organisations

Principal component	
1. Conflict resolution	0,44
2. Unit cohesion	0,00
3. Member influence	0,59
4. Specialisation	0,85
5. Manager influence	0,87

Le test statistique évalue le risque de rejet de l'hypothèse qu'il n'y a aucune différence entre les répondants anglais et français. S'il est inférieur ou égal à 0,05 on considèrera ici qu'il y a une différence réelle entre Anglais et Français.

Les composantes représentées ci-dessus réfèrent aux perceptions des interviewés sur le comportement des collègues de leur service. Il s'agit de dimensions agrégées à partir d'un ensemble de questions portant sur ces thèmes sans les mentionner directement. La première composante remarquable est certainement la résolution des conflits. Bien que ceux-ci semblent avoir été gérés par les deux groupes selon les mêmes types de stratégies (évitement du problème par anticipation, ou résolution du conflit une fois avéré), les Français se différencient des Britanniques en requérant de manière plus fréquente l'action de leur hiérarchie. La différence est encore plus significative dans la cohésion au sein d'une unité organisationnelle (service, département) : il semble en effet que les Français rentraient plus souvent en compétition au sein même de leur service que les sujets britanniques. Deux autres dimensions (n°3 et n°5) ont trait à l'influence de certains acteurs dans le processus de prise de décision. De ce point de vue, il n'y a aucune différence majeure entre les Britanniques et les Français, le pouvoir de la direction demeurant bien supérieur à celui des différents acteurs, quel que soit le côté de la Manche. En conclusion, la seule divergence réellement notable demeure le caractère concurrentiel/compétitif des relations interpersonnelles à l'intérieur d'un même service. Ces résultats sont en phase avec certaines analyses précédentes issues du management interculturel (Graves, d'Iribarne) ou de gestion de projet (Campagnac).

Différences comportementales dans le travail de groupe

Principal component	
1. Work autonomy	0,01
2. Work coordination	0,00
3. Work control	0,00

Le test statistique évalue le risque de rejet de l'hypothèse qu'il n'y a aucune différence entre les répondants anglais et français. S'il est inférieur ou égal à 0,05 on considèrera ici qu'il y a une différence réelle entre Anglais et Français.

Ces dernières variables s'adressent plutôt aux perceptions de ceux qui se sont exprimés sur l'organisation de leur propre travail.

L'autonomie

Le premier axe est l'autonomie dont ils disposent dans la prise de décision quotidienne concernant leur travail. Sur ce plan, les Français semblent en jouir davantage que les cadres britanniques chez qui la coordination dans le travail est beaucoup plus procédurale, les Français optant pour un modèle plus discrétionnaire. Contrairement à la littérature interculturelle, ce constat n'apparaît pas statistiquement corrélé avec le niveau d'éducation, qui était le même des deux côtés.

Le contrôle

Le contrôle sur le travail fait émerger également une profonde dissonance. Les Français qui détiennent une meilleure connaissance de leur travail, en avance de phase, le contrôlèrent nettement mieux, bien que dans l'étude, du fait de leur professionnalisme, synonyme de respect des procédures, les Britanniques considèrent qu'ils avaient une approche plus disciplinée et plus systématique que les Français, dont le style reposait sur un certain pragmatisme.

La recherche en gestion a maintes fois souligné le fait que les Français sont, dans leur activité professionnelle, moins bureaucratiques que les Anglo-saxons (d'Iribarne), même si la plupart des auteurs britanniques considèrent à la seule lecture de Crozier que la France est caractérisée par un management bureaucratique. La confirmation de ce constat d'un plus grand pragmatisme et d'une plus grande adaptabilité française est rehaussée par le moindre recours à des techniques de planification à long terme, comme semblent le privilégier les Britanniques sur le projet.

Différences comportementales au niveau individuel

Principal component	
1. Job satisfaction	0,65
2. Instrumental motivation	0,63
3. Feedback motivation	0,00
4. Job involvement	0,00
5. Intrinsic motivation	0,00
6. Stress (variable)	0,00

Le test statistique évalue le risque de rejet de l'hypothèse qu'il n'y a aucune différence entre les répondants anglais et français. S'il est inférieur ou égal à 0,05 on considèrera ici qu'il y a une différence réelle entre Anglais et Français.

Les derniers éléments sont relatifs à la perception individuelle des acteurs sur ce qui les motivait ou les stressait dans les différents aspects de leur travail. Concernant la satisfaction du travail, il n'y a pas à proprement parler de profondes différences, comme c'est aussi le cas à propos de la motivation instrumentale (primes, incitations diverses). En revanche, de fortes différences apparaissent sur la motivation par la communication et la reconnaissance ainsi que sur l'implication au travail. Il semblerait que les Britanniques soient plus directement impliqués dans

leur travail alors que les Français affectent une plus grande distance. La question de la motivation par le feed-back nous amène à penser que les premiers sont plus enclins à soutenir leurs membres alors que les seconds restent plus individualistes et semblent plus stressés au quotidien.

Conclusion

	French	British
Work organisation	“fonceur”	bureaucratic
Group behaviour	competitive	collegial
Job involvement	distanced	involved
Interpersonal relations	individualistic	supportive
Stress	high	low

Caractéristiques françaises et britanniques selon les degrés d'analyse et certaines composantes à fort contraste

Certains problèmes comme celui de la langue ou de la distance géographique demeurent des différences fondamentales par rapport à un cadre purement national. Sur le projet, les Britanniques n'étant pas capables de parler français, la langue de travail devenait de facto l'anglais. Certains constataient qu'au lieu d'un projet unique, la réalité montrait peu à peu la juxtaposition de deux projets de part et d'autre de la Manche du fait de la séparation géographique, de la différence de cultures et de langues. Ces différences étaient parfois exaltées au profit d'une rivalité franco-britannique, perçue par la direction de TML comme inévitable, notamment durant la phase de construction du tunnel. Il reste néanmoins, que les Français se montrèrent plus compétitifs, plus “fonceurs” mais aussi plus à même de référer fréquemment à leur hiérarchie que les Britanniques. Ces derniers, plus consensuels ou collégiaux, étaient plus satisfaits par le comportement de leurs collègues et comptaient plus sur une motivation fondée sur la communication, ainsi que sur des ajustements mutuels entre pairs pour une meilleure coordination.

D'un point de vue méthodologique, la simulation du cadre d'expérience d'Hofstede (analyse des différences suivant quatre dimensions : individualisme/collectivisme, distance hiérarchique forte/faible, contrôle de l'incertitude/goût du risque, masculinité/féminité), à partir des données récoltées chez TML, démontre que les divergences constatées par d'Hofstede entre la France et la Grande-Bretagne ne correspondent pas à nos propres conclusions statistiques. L'approche d'Hofstede ne permettait donc pas d'expliquer les différences comportementales dans le cadre d'une organisation adhocratique comme un grand projet. L'explicitation de nos résultats est plutôt venue d'une analyse historique comparée des cultures professionnelles du génie civil du Royaume-Uni et de la France.

	Corps	Profession
Governance system	Founded at state initiative Regulated by the State Mainly employment by the State or large corporation	Founded at private initiative Self-regulated by charter from the State Mainly employment in independent practice
Knowledge base	Formal education in schools dependent upon the appropriate State ministry Bias towards theoretically acquired knowledge	Pupillage and/or formal education in general purpose universities regulated by the professional institution Bias towards empirically acquired knowledge
State/Enterprise relations	Relations between the State and the enterprise closely coordinated through the corps	Relations between the State and the enterprise clearly separated and mediated by independent professionals

Différences culturelles d'ordre professionnel et historique
dans l'industrie de la construction au Royaume-Uni (Profession) et en France (Corps)

Les différences de structuration de l'identité professionnelle nous semblent plus révélatrices des différences comportementales observées que des différences nationales stricto sensu. La place du Corps des Ponts et Chaussées dans le BTP en France, les modalités de sélection et de formation des élites, le rôle régulateur de l'État, paraissent en congruence avec les caractéristiques de l'organisation des Français chez TML. Du côté britannique, le génie civil est organisé selon un modèle professionnel avec l'institution de relations entre pairs, une organisation en "clubs" et la suprématie du savoir-faire sur l'autorité hiérarchique.

Les différences entre Français et Britanniques apparaissent donc éloignées des clichés sur le modèle bureaucratique français et même de ce qu'on trouve dans la littérature proposant des comparaisons franco-britanniques. J'espère que ce travail fournira la base d'une recherche plus large sur le management et l'organisation de l'industrie de la construction à l'échelle européenne.

DÉBAT

Limites de la recherche

Un intervenant : *Les particularités d'une organisation éphémère, fondée sur la réalisation d'un ouvrage d'art, d'un grand projet, ne limitent-elles pas la portée de vos analyses ?*

Graham Winch : Je suis d'accord avec la singularité de l'exemple. Il s'agit de l'industrie du BTP et non de l'industrie automobile ou informatique. Nous avons dû par ailleurs changer certaines questions du sondage Hofstede, conçu dans le cas d'une multinationale manufacturière fortement automatisée (IBM), ces questions n'étant pas adaptées à une organisation par nature temporaire.

Int. : *Qu'appellez-vous "comportement" ? Avec votre dispositif de recherche, ne pensez-vous pas que vous analysez des stéréotypes comportementaux plutôt que des comportements ? Quand vous demandez par exemple à un cadre français s'il est géré par le stress, vous faites appel à une représentation sociale qu'il a du stress, et non pas à ce qu'il ressent ou à ce qu'il vit réellement.*

G. W. : Nous avons demandé aux personnes interrogées leurs perceptions dans différentes situations problématiques de travail. Nous aurions pu choisir des entretiens ou d'autres méthodes plus inductives. Plus généralement, je suis partisan de ces dernières méthodes, je passe la plupart

de mon temps à construire des cas. Mais en l'occurrence nous souhaitions compléter la connaissance qualitative du projet - obtenue à travers d'autres travaux -, par une approche quantitative permettant d'appréhender le comportement sous un autre angle. Certes nous ne mesurons parfois que des représentations sociales de ces comportements, mais nous mesurons aussi des comportements réels.

Quels liens avec la performance ?

Int. : *Vous détectez des similitudes et des différences, mais pouvez-vous vraiment les relier aux performances du projet ?*

G. W. : Il est difficile de répondre car nous n'avons pas tenté de corrélérer les variables comportementales à des métriques reflétant la performance du projet. Seuls quelques avis de certains praticiens nous laissent envisager de tels liens. Ainsi, il semble que la productivité ait été ressentie comme plus forte chez les Français, principalement du fait qu'ils percevaient une roche beaucoup plus difficile ; les patrons britanniques rappelaient également que s'il fallait moins d'employés français pour une même tâche, leur coût global restait sensiblement équivalent du fait de la différence des rémunérations. En termes d'efficacité, les différences culturelles ne permettaient donc pas de conclure.

Culture nationale, culture professionnelle, culture d'entreprise ?

Int. : *Vous parlez de culture, mais pour caractériser une influence culturelle, je regarderais des éléments plus microscopiques comme certains rituels organisationnels. Avez-vous quelques exemples révélateurs de vos résultats ?*

G. W. : Mis à part le cas selon lequel les directeurs admettaient que cent ingénieurs français équivalaient à cent dix ingénieurs anglais, il semble que les Français ne conçoivent pas leur métier de la même manière que les ingénieurs britanniques. En plus, les Anglais ont des "quantity surveyors", considérés comme des "bean-counters"...

Int. : *Comment êtes-vous sûr que vous ne mesurez pas des différences de culture organisationnelle, plutôt que des différences culturelles nationales ?*

G. W. : J'en suis particulièrement sûr du simple fait que le consortium est constitué de cinq sociétés françaises et de cinq sociétés britanniques, toutes avec leur propre identité.

François Jolivet¹ : Je n'ai pas vécu l'aventure du tunnel sous la Manche chez TML au moment de la mise en service. J'ai été impliqué dans les travaux de percement et d'ingénierie qui se sont déroulés quelques années plus tôt. À l'époque, les principales différences entre ingénieurs français et anglais provenaient de leurs différences de vécu professionnel et d'appartenance à un système organisationnel. Je venais d'une entité dont l'activité était la réalisation d'ouvrages à l'international, où les équipes étaient intégrées et systématiquement éloignées de leur maison mère. Construire à l'international nécessite en effet des compétences d'intégration et de décentralisation. À l'inverse, les firmes britanniques mettaient à la disposition du projet des équipes qui se trouvaient dans le prolongement fonctionnel de leur siège. C'est, à mon avis, l'une des raisons pour lesquelles vous observez cette propension à l'utilisation et au respect des procédures par les ingénieurs britanniques. Dans le cas d'un détachement "faible", le besoin de coordination entre maison mère et équipe sur le terrain est beaucoup plus fort entre tous les intervenants. Les Français étaient plus réactifs, car plus autonomes et rompus à une organisation orientée vers la réussite du projet. L'action primait sur la fonction. C'est donc dans les différences de système de management que l'on doit rechercher les principales divergences. Cela

¹ Consultant et ancien directeur général de TML

permet de mieux comprendre pourquoi certains écarts de productivité pouvaient survenir. D'un côté, des équipes "commandos", de l'autre des équipes réclamant une plus forte coordination (dans un rapport de 1 à 2). Même si globalement les performances en termes de délais ont été tenues de manière similaire, la nature et la difficulté des travaux du côté des Français font que la productivité était supérieure chez eux.

D'autre part le phasage m'apparaît essentiel dans la prise en compte de vos résultats. Dans l'étape d'ingénierie du projet, sensiblement différente de la mise en service, l'intégration des équipes érigée en routine rendait très facile l'adaptation des hommes aux "task-forces" franco-britanniques. Au bout de six mois, tous étaient pleinement opérationnels. Il demeure néanmoins que leur assimilation au groupe était influencée par leurs dix années d'expérience antérieure. À mon sens, il n'y a pas plus de différences entre ingénieurs britanniques et ingénieurs français, d'un point de vue national, qu'entre ingénieurs français pris individuellement. Ce sont les apprentissages vécus pendant les principales dernières années et le système de management qui provoquent la différence.

De plus, celui qui ne travaille que sur son marché national croit qu'il n'y a qu'une seule manière de procéder. Travailler dans différents pays donne une ouverture d'esprit complètement différente. Il ne s'agit plus d'ailleurs de Français ou d'Anglais mais de nomades.

Les problèmes de corps (Corps des Ponts, des Mines...) n'ont jamais été ressentis comme générateurs de différences essentielles. Si les entreprises britanniques avaient été organisées comme nous, c'est-à-dire avec une forte délégation pour mener à bien des projets à l'international, ils auraient été probablement très semblables à ce que nous faisons.

Il n'y a donc pas de vraies différences culturelles au sens où vous l'entendez, ou du moins elles n'ont qu'un très faible impact. J'avais d'ailleurs demandé par une voie détournée que les Britanniques ayant travaillé directement avec moi donnent leur avis sur cette expérience de travail en commun. Trois points leur semblaient majeurs :

- en tant que Chairman, je servais le café, ce qui ne se fait jamais en Angleterre ;
- je prenais les décisions une fois seulement que tous, autour de la table, s'étaient exprimés ;
- les décisions étaient exécutées et mises en œuvre.

Int. : *C'est très japonais comme comportement (Rires).*

Int. : *Avez-vous remarqué des processus d'acculturation entre les différentes organisations ou individus impliqués dans le projet ?*

G. W. : Cet aspect de la modification croisée, ou de l'assimilation des traits culturels de part et d'autre n'a pas été abordé dans le sondage. Mais ces résultats ne sont qu'un commencement.

La véritable portée de l'interculturel

Philippe d'Iribarne² : L'approche spontanée du voyageur, quand il veut comprendre les pratiques d'un pays étranger, est de ramener à soi les pratiques de l'autre et de comparer s'il est plus ou moins quelque chose par rapport à sa propre pratique. Dès que l'on creuse la question, on s'aperçoit que les pratiques ne sont pas comparables quantitativement car leur contenu est différent. Les autres ne sont pas plus ou moins hiérarchiques ou pragmatiques, ils sont hiérarchiques ou pragmatiques d'une manière différente. Un cas franco-suédois, que j'ai eu l'occasion d'analyser, montre combien l'incompréhension peut être forte derrière des mots communs. Quand les gens avaient pris une décision, ils croyaient avoir fait la même chose, mais c'était très différent. C'est d'ailleurs en fonction de ce que veut dire pour eux *décider* que d'apparentes contradictions apparaissent chez les Français, comme la conjonction de l'individualisme et du recours fréquent à la hiérarchie qui leur est souvent prêté. En réalité, il semble que les ingénieurs français, pour qui la décision constitue une occasion de faire triompher

² Chercheur ayant contribué à l'émergence de la question interculturelle dans la recherche en gestion française, notamment avec son ouvrage de référence : "La logique de l'honneur", Le Seuil, 1989.

leurs idées dans une joute oratoire où chacun cherche à montrer qu'il dispose des meilleurs arguments, préfèrent voir leur décision invalidée par un supérieur qui tranche, plutôt que de faire des compromis avec leurs pairs. Ils ne supportent pas de renoncer à leurs idées. Quand la hiérarchie intervient, on change de registre, la décision prise par un chef se place sur un plan politique et vous n'avez pas à renoncer à vos idées. Les Suédois préfèrent un ajustement avec leurs pairs.

Int. : *Je voudrais renchérir sur ce point dans le cadre d'un projet franco-anglais, dans une autre industrie d'ingénierie. Il semble que les opérationnels s'accordent à reconnaître le primat des différences de systèmes organisationnels sur les différences culturelles proprement dites à l'intérieur d'un projet conjoint. À ce titre, les processus de décision sont très illustratifs. Il a fallu plusieurs mois pour que les Français comprennent que derrière le mot "Yes", deux acceptions étaient possibles pour les Britanniques : "Yes, I understand" et "Yes, I will do". Cela était propre à l'hyperspécialisation des tâches et des expertises du côté anglais qui nécessitait que chacun s'exprime avant qu'une action ait la chance de se voir mise en œuvre. Les premières exhortations à entreprendre des actions de la part des Français recevaient un oui de politesse, ou de compréhension, sur la nécessité d'avancer, mais elles ne permettaient en aucun cas d'enclencher l'action puisque le tour de table n'était pas fini. Cela relève-t-il de la culture nationale plutôt que de la culture organisationnelle ? Il semble que ces principes de collégialité soient présents dans d'autres entreprises du même secteur, de nationalités allemande ou nordiques, qui ont des systèmes organisationnels semblables à l'entreprise britannique. Il restera néanmoins toujours extrêmement délicat de discriminer, a fortiori de quantifier, ce qui relève d'une influence nationale par rapport à une influence plus locale.*

Int. : *Finally, dans le cas d'un management intégrateur, vous avez établi deux processus, parallèles et quasi identiques, de collecte de l'information de part et d'autre de la Manche. La question de l'empathie et de la flexibilité se posent. Votre principal apport est de ne pas vous focaliser sur la société en tant que telle, mais plutôt sur les professions et le contexte institutionnel. Tout le problème, selon moi, réside dans la détermination du degré d'influence de ces structures professionnelles sur le fonctionnement des organisations.*

Présentation de l'orateur :

Graham Winch : est ingénieur en bâtiment et sociologue au Bartlett School of Graduate Studies, University College London. Il a mené des projets de recherche en gestion de projets au niveau Européen auprès du Plan Construction et Architecture et d'organismes anglais. Il est l'auteur de "Managing production, Engineering Stability and Change", Oxford University Press, 1994. La recherche présentée dans ce compte rendu était financée par le Leverhulme Trust et faite en collaboration avec Carla Millar et Naomi Clifton.

Diffusion août 1998