

GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- **Vers une médecine du travail préventive ?**
- **Une analyse sociotechnique du programme français de réacteurs à neutrons rapides : les formes successives de l'évaluation**

N° 122 - DÉCEMBRE 2015

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

*Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom*

03

Éditorial

Pascal LEFEBVRE

Réalités méconnues

04

Vers une médecine du travail préventive ?

Yvan BAREL et Sandrine FRÉMEAUX

13

Flexicurité et rupture conventionnelle du contrat de travail : de l'oxymore à l'ambiguïté de la pratique

Brigitte PEREIRA

21

Une analyse sociotechnique du programme français de réacteurs à neutrons rapides : les formes successives de l'évaluation

Claire LE RENARD

L'épreuve des faits

31

Évaluer l'impact sociétal de la recherche pour apprendre à le gérer : l'approche ASIRPA et l'exemple de la recherche agronomique

Pierre-Benoît JOLY, Laurence COLINET, Ariane GAUNAND, Stéphane LEMARIÉ, Philippe LARÉDO et Mireille MATT

43

Travail et santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel »

Sabine SUAREZ-THOMAS

Mosaïque

53

Le mystère du double projet de Danone enfin éclairciÀ propos du livre de Jérôme Tubiana, *LA SAGA DANONE, un projet économique et social à l'épreuve des faits*, Lattès, septembre 2015

Michel BERRY

56

Rendre accessibles les enjeux de la comptabilité fait-il partie des rôles d'un enseignant-chercheur ?À propos de l'ouvrage de Bernard Colasse, *Dictionnaire de comptabilité - Compter/contenir l'entreprise*, Collection « Grand Repères », Éditions La Découverte

Morgane LE BRETON

59

L'homme inutile. Du bon usage de l'économieÀ propos du livre de Pierre-Noël Giraud, *L'homme inutile. Du bon usage de l'économie*, Odile Jacob économie, septembre 2015

Claude RIVELINE

62

Le silence des cadres - Enquête sur un malaiseÀ propos du livre de Denis Monneuse, *Le Silence des cadres - Enquête sur un malaise*, Vuibert, mars 2014

Sébastien STENGER

64

La conjuration des inutilesÀ propos du livre de Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres de travail*, La Découverte, 2015

Arnaud TONNELÉ

67

Traductions

73

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies
Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique
120, rue de Bercy - Télédoc 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 71
http://www.anales.org
Pierre Couveinhes
Rédacteur en chef
Gérard Comby
Secrétaire général
Martine Huet
Assistante de la rédaction
Marcel Charbonnier
Correcteur
Myriam Michaux
Webmestre

Membres du comité de rédaction

François VALÉRIAN
Président du Comité de rédaction, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique (CGE)
Pierre COUVEINHES, Rédacteur en chef des Annales des Mines
Gilles ARNAUD, Professeur, ESCP Europe
Rachel BEAUJOLIN BELLET, Professeur, Reims Management School
Michel BERRY, Ingénieur général des Mines honoraire, Ecole de Paris du Management
Hamid BOUCHIKHI, Professeur, Groupe Essec
Thierry BOUDES, Professeur, ESCP Europe
Françoise CHEVALIER, Professeur, Groupe HEC
Sylvie CHEVRIER, Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG)
Bernard COLASSE, Professeur, Université Paris IX Dauphine
Hervé DUMEZ, Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Caroline ELISSEFF, Secrétaire de rédaction de Gérer & Comprendre, Ecole de Paris du Management
Dominique JACQUET, Professeur, Université Paris X Nanterre
Pascal LEFEBVRE, Université d'Evry-Val d'Essonne – Editorialiste de Gérer & Comprendre
Christian MOREL, Sociologue
Frédérique PALLEZ, Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech
Jérôme TUBIANA, Directeur prospective et veille sociale, Groupe Danone
Michel VILLETTE, Professeur, AgroParisTech
Jean-Marc WELLER, Chargé de Recherche CNRS, LATTS - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Autres recteurs
Aurélien ACQUIER, ESCP Europe
Franck AGGERI, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Nicole AUBERT, ESCP Europe
Eric BALLOT, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Julie BASTIANUTTI, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jérôme BARTHELEMY, ESSEC
Nathalie BELHOSTE, Reims Management School
Michel CAPRON, Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est
Florence CHARUE DUBOC, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Franck COCHOY, CERTOP - Université de Toulouse
Pascal CROSET, Praxéo Conseil
Cédric DALMASSO, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Colette DEPEYRE, Université Paris Dauphine
Carole DONADA, Groupe ESSEC
Christophe DESHAYES, Tech2innovate
Corine EYRAUD, Université d'Aix-Marseille
Catou FAUST, Formatrice en management interculturel et en FLE
Alain FAYOLLE, EMLYON Business School
Jacqueline FENDT, ESCP Europe
Patrice de FOURNAS, Jouve et Associés

Sébastien GAND

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Gilles GAREL, CNAM
Isaac GETZ, ESCP Europe
Patrick GILBERT, IAE Paris
Alain HENRY, Agence Française de Développement
Isabelle HUAULT, Université Paris Dauphine
Philippe d'IRIBARNE, Gestion et Société
Alain JEUNEMAÎTRE, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Sihem JOUINI BEN MAHMOUD, Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR
Benoit JOURNE, Université de Nantes
Jean-Yves KERBOURC'H, Université de Nantes
Frédéric KLETZ, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Hervé LAROCHE, ESCP Europe
Philippe LEFEBVRE, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Yannick LEMARCHAND, Université de Nantes
Pascal LIEVRE, Université d'Auvergne
Philippe LORINO, Groupe ESSEC
Rémy MANIAK, Télécom ParisTech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Éléonore MARBOT, ESC Clermont
Étienne MINVIELLE, INSERM
Yves MOLET, Mines ParisTech
Nicolas MOTTIS, Groupe ESSEC
Thomas PARIS, Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jean-Louis PEAUCELLE, IAE - Université de la Réunion
Jérôme PELISSE, GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)
Brigitte PEREIRA, EM Normandie - IAE Caen
Xavier PHILIPPE, Neoma Business School
Grégoire POSTEL VINAY, DGE
Gérard de POUVOURVILLE, ESSEC
Emmanuelle RIGAUD LACRESSE, Reims Management School
Nathalie RAULT-CROZET, IAE de Paris, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jean-Claude SARDAS, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jérôme SAULIÈRE, AFD
Blanche SEGRESTIN, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jean-Pierre SEGAL, Ecole des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société
Jean-Baptiste SUQUET, Reims Management School
Thierry WEIL, Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie
Photo de couverture : « Phénix sur le bûcher d'où il renaitra de ses cendres ». Miniature in *Bestiaire de Salisbury*, manuscrit anglais, 1230-1240, Londres. The British Library. Photo © The British Library/KHARBINE-TAPABOR
Iconographie : Christine de CONINCK
Abonnements et ventes
COM & COM
Éditeur Copernic - 20 Avenue Edouard Herriot
92350 LE PLESSIS ROBINSON
Alain Bruel
Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01 40 94 22 32
a.bruel@cometcom.fr
Mise en page : Myriam MICHAUX
Impression : Printcorp
Editeur Délégué : FFE - 15 rue des Sablons 75116 PARIS - www.ffe.fr
Fabrication : Charlotte Crestani : charlotte.crestani@ffe.fr
01 53 36 20 46
Régie publicitaire : Belvédère Com
Directeur de la publicité : Bruno Slama - 01 40 09 66 17
bruno.slama@belvederecom.fr

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

GÉRER & COMPRENDRE

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer et Comprendre qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affirmer son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- oui car : l'article est publié tel quel et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;

- oui mais : l'article sera publié sous réserve de modifications plus ou moins substantielles, soit sur le fond, soit sur la forme ;

- non, mais : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des modifications substantielles ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;

- non car : l'article est refusé et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture. Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIENCE

Même si Gérer et Comprendre déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une

large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris. Ils devront être adressés par internet à l'adresse suivante :

francois.VALERIAN@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

Éditorial

Par Pascal LEFEBVRE

Saisis par l'effroi, il est tout aussi impossible d'en parler que de se taire. Face à l'horreur, à la pulsion de mort et à la souffrance, que dire qui ne soit pas vain ? Mais, après Paris en janvier, puis Beyrouth, Sharm el Sheik, Paris encore, Bamako, ailleurs peut-être, comment contenir angoisse et colère ? Tous, nous avons craint pour des proches, nous compatissons pour les victimes, nous nous inquiétons pour l'avenir de nos enfants... Tous, nous restons abasourdis devant la haine affichée par ces gens et leur refus absolu des valeurs qui nous fondent, dont celles que, très modestement et de sa place, *Gérer et Comprendre* s'efforce de défendre dans ses pages, et ce depuis bientôt trente ans.

Que dire alors ? Par exemple, que nos auteurs ne défendent pas seulement des idées abstraites ou des postures académiques, mais aussi des valeurs qui, dans le cercle particulier de la gestion des organisations, nous aident à comprendre autrui et guident nos actions en leur donnant du sens. Ainsi, dans ce numéro, deux articles, ceux respectivement d'Yvan Barel et de Sandrine Frémeaux et de Sabine Suarez-Thomas, traitent de la prévention des risques psycho-sociaux, le premier en s'attachant au rôle des médecins du travail, le second en mettant l'accent sur les comportements managériaux. Ce souci de la place de l'humain dans l'entreprise, loin d'être universel, est, de longue date, une tradition française ; Henri Fayol, en son temps, en fut témoin. On adjoindra à cette réflexion sur les conditions de travail, l'article de Brigitte Pereira sur la flexicurité, dont les ambiguïtés, sous couvert d'accords censés profiter aux deux parties, sont loin de les préserver des contentieux judiciaires.

Le rôle du chercheur est essentiel dans le combat contre la part d'obscurantisme que chacun de nous porte aussi en soi. Quel impact son action a-t-elle alors sur la société ? Comment s'assurer que l'intérêt commun y trouve son compte ? Quelles remises en cause implique-t-elle ? Deux articles, l'un de Claire Le Renard, l'autre rédigé sous la direction de Pierre Joly, dégagent des pistes de réflexion sur ce thème, quoique dans des domaines fort dissemblables. Ce qui les réunit ? Peut-être nous disent-ils que, sans relâche, il nous faut user de raison pour ne pas s'arrêter aux vérités révélées, démonter les croyances et les idées reçues, mieux comprendre pour mieux gérer. Si les publier nous aide à dépasser une actualité tragique en gardant l'espoir que chacun, à son niveau, puisse améliorer la vie des autres, alors cela aura du sens.

Vers une médecine du travail préventive ?

Par Yvan BAREL

Maître de conférences en GRH à l'Université de Nantes, membre du Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA EA 4272)

et Sandrine FRÉMEAUX

Professeur et co-responsable du département Management, Organisation et Droit à Audencia-Nantes, École de management

Face aux problèmes de santé au travail qui représentent un coût à la fois humain et financier, agir en amont sur les causes organisationnelles et managériales des troubles de santé constitue une urgence. La réforme de la médecine du travail intervenue en 2011 cherche précisément à promouvoir les actions pluridisciplinaires de prévention. Comment les médecins du travail se positionnent-ils par rapport à cette préconisation ?

Cet article propose l'analyse approfondie de trois profils distincts de médecins du travail : les « biomédicaux », les « militants » et les « progressistes ». Ces profils sont loin d'être uniformément réceptifs à une évolution de leurs pratiques en faveur d'une médecine préventive.

La formation des médecins du travail, le management des services de santé au travail (SST) ainsi que le management des entreprises méritent d'être repensés en vue de faciliter cette dynamique de prévention.

En Europe, l'Organisation internationale du travail (OIT) estime que le coût total des accidents et des maladies liés au travail représente 4 % du produit intérieur brut. Le stress, qui est en nette augmentation, en particulier dans les fonctions de l'encadrement, serait à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme au travail (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 1999). Harcèlement moral, *burn-out*, suicides au travail sont également venus assombrir la situation à partir des années 2000. En France, le coût humain et financier des pathologies liées au travail et à son intensification est particulièrement important, en comparaison des autres pays développés (ASKENAZY, 2012). Le nombre de maladies professionnelles y a été multiplié par six ces dix dernières années, principalement à cause de la montée des troubles musculo-squelettiques (TMS), qui représentent 85 % d'entre elles. Longtemps considérée comme secondaire par rapport à l'emploi, la question du choix des conditions de travail fait aujourd'hui débat.

On se rend progressivement compte du fait que les politiques de prévention destinées à enrayer la détérioration de la santé au travail représentent un enjeu majeur de santé publique et de gestion des ressources humaines dans les entreprises. Mais faire de la « prévention primaire », c'est-à-dire agir en amont sur les causes organisationnelles et managériales des troubles de santé est chose complexe. Il n'est pas rare

de voir les directions d'entreprise limiter leur domaine d'action à la « prévention secondaire », qui permet de s'adapter à une situation qu'elles considèrent parfois ne pas pouvoir empêcher, ou à la « prévention tertiaire » qui consiste à n'agir qu'après la survenue d'un problème. Ce qui les amène à développer un soutien psychologique, un *coaching* ou d'autres mesures d'accompagnement individuel, sans pour autant changer le contexte de travail qui est pourtant à la source des troubles de la santé (DETCHESSAHAR, 2011).

Alors qu'ils se voient attribuer par la loi un rôle préventif visant à « éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail » (art. L. 4622-2 du Code du travail), les médecins du travail ont souvent une activité ciblée sur la réalisation de visites médicales individuelles et participent de ce fait au phénomène de l'individualisation des réponses apportées à des problèmes d'ordre organisationnel. Au lendemain de la réforme de la médecine du travail du 20 juillet 2011, qui cherche à promouvoir les actions pluridisciplinaires de prévention, la question se pose de savoir comment les médecins du travail se positionnent par rapport à cette orientation nouvelle apparemment plus exigeante que la seule gestion d'un planning de visites médicales. Plusieurs enquêtes suggèrent la diversité des activités possibles selon le contexte et la volonté du médecin du travail lui-même (BUZZI et al., 2006 ; GUIOL et MUÑOZ, 2008 ; MARICHALAR, 2010 ; DELLACHERIE et al., 2010). Piotet (2002) souligne la complexité du

métier dans une perspective sociologique, le médecin du travail étant « *un médecin sans client, qui n'est pas choisi par les salariés qu'il examine et qu'il n'est pas autorisé à soigner !* » (p. 304). Au vu des enjeux sanitaires actuels, une réflexion sur les conditions favorables à une médecine du travail préventive constitue une urgence.

S'appuyant sur une enquête qualitative menée entre septembre 2011 et janvier 2013 auprès de trente-quatre médecins du travail, cette étude propose d'explicitier une typologie des médecins du travail à travers l'analyse approfondie de trois profils distincts. Après une présentation du système de prévention de la santé au travail, nous envisagerons la méthodologie utilisée, les résultats ainsi que des pistes d'action susceptibles de permettre à tous les médecins du travail de s'approprier la fonction préventive qui leur est désormais dévolue.

Une médecine du travail qui évolue lentement

La visite médicale, pierre angulaire du système

Le principal outil mis à la disposition des médecins du travail dès 1947 est la délivrance de l'avis d'aptitude/inaptitude du salarié à son poste. La perspective est non pas celle d'une recherche d'adaptation du poste de travail à l'homme, mais celle d'une interrogation sur la capacité de l'homme à s'y adapter. On peut se demander comment le médecin du travail peut se prononcer sur l'aptitude d'un salarié, alors qu'il le connaît moins bien que son médecin traitant. L'exercice est d'autant plus difficile que le salarié peut hésiter à

livrer des informations à un médecin qu'il n'a pas choisi et qui peut prononcer un avis d'inaptitude partielle ou totale souvent synonyme d'exclusion de l'entreprise, en particulier dans les PME où les possibilités de reclassement sont particulièrement faibles. Alors que la notion d'aptitude est jugée « *déontologiquement inadmissible* » (ABÉCASSIS, 1998, p. 298) dès lors qu'il s'agit d'un jugement prédictif basé sur des éléments insuffisants, plus de 98 % des fiches médicales certifient l'aptitude du salarié à son poste (sans en mentionner les motivations), en y incluant les 5 % d'avis d'aptitude avec restrictions ou avec aménagement du poste. Même dans l'industrie nucléaire, Thébaud-Mony (2000) observe ce qu'elle appelle un « *rite d'aptitude* » (p. 14) sans rapport aucun avec une action continue de surveillance et de protection de la santé des travailleurs concernés. Déclarer que des salariés sont aptes à travailler dans des conditions dangereuses pour la santé, c'est « *rendre légitime un risque acceptable consenti par l'ensemble de la société* » (MARICHALAR, 2011, p. 375), risque qui semble entrer en contradiction avec une mission de prévention.

En complément de la visite médicale, le législateur a dès 1969 prévu un second outil censé permettre aux médecins du travail d'agir sur les situations de travail, le « tiers temps ». En théorie, les médecins du travail devraient consacrer un tiers de leur temps à l'action sur le terrain pour étudier les caractéristiques des postes et de l'environnement de travail, échanger avec le personnel et ses représentants, identifier les risques et jouer un rôle d'alerte. Pourtant, le tiers temps n'est guère utilisé (STIMEC, 2010). C'est précisément l'objet de la réforme de 2011 que de chercher à le redynamiser.

Les nouveautés de la réforme de 2011

1 - Précisions sur les missions des services de santé au travail

La loi rappelle que les services de santé au travail ont une mission exclusivement préventive et, à cette fin, elle précise qu'ils :

- « conduisent les actions de santé au travail, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel »,
- « conseillent les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail, de prévenir la consommation d'alcool et de drogue sur le lieu de travail, de prévenir ou de réduire la pénibilité au travail et la désinsertion professionnelle et de contribuer au maintien dans l'emploi des travailleurs. » (art. L. 4622-2),
- en outre, « lorsque le médecin du travail constate la présence d'un risque pour la santé des travailleurs, il propose par un écrit motivé et circonstancié des mesures visant à la préserver ».

L'employeur prend en considération ces propositions et, en cas de refus, il fait connaître par écrit les motifs qui s'opposent à ce qu'il y soit donné suite. » (art. L. 4624-3).

2 - Pluridisciplinarité dans le fonctionnement des services de santé au travail

« Les missions des services de santé au travail sont assurées par une équipe pluridisciplinaire de santé au travail comprenant des médecins du travail, des intervenants en prévention des risques professionnels et des infirmiers. Ces équipes peuvent être complétées par des assistants de services de santé au travail et des professionnels recrutés après avis des médecins du travail. Les médecins du travail animent et coordonnent l'équipe pluridisciplinaire. » (art. L. 4622-8).

La réforme de 2011 : le développement des actions collectives de prévention

Insistant sur la dimension préventive des services de santé au travail (SST), la réforme cherche à favoriser les actions collectives de prévention primaire pour tenter d'agir concrètement sur les facteurs organisationnels et managériaux à l'origine des problèmes de santé. L'importance attribuée à la pluridisciplinarité est sans doute l'axe essentiel de la loi, celle-ci prévoyant que les médecins du travail animent et coordonnent une équipe pluridisciplinaire composée (par exemple) d'ergonomes, d'acousticiens, de métrologues, de psychologues, d'infirmiers...

L'approche pluridisciplinaire de la santé au travail, avec pour objectif d'évaluer de manière complète les risques professionnels, faisait déjà l'objet d'une obligation dans une directive européenne de 1989. Première adaptation du législateur français, le décret du 24 juin 2003 prévoit que des intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP) dotés de compétences techniques, organisationnelles ou médicales (hors médecine du travail) employés ou non par les SST, peuvent être mobilisés pour agir en complément de l'action conduite par le médecin du travail. La loi de 2011 vient donc affirmer la lente et laborieuse transposition de la directive européenne en droit français.

Trois visions de la médecine du travail

Une partie des résultats de cette enquête portant sur les attitudes adoptées par les médecins du travail avant la réforme et soulignant la faiblesse de la prévention primaire avait déjà été explorée. Il s'agissait alors de suggérer, dans la partie discussion, trois profils : les médecins « biomédicaux » (3/10^{èmes} de l'échantillon), les médecins « militants » (6/10^{èmes} de l'échantillon) et les médecins « progressistes » (1/10^{ème} de l'échantillon), dont les proportions n'étaient données qu'à titre

indicatif, compte tenu de la taille limitée de l'échantillon interrogé.

La présente étude va plus loin en mettant en perspective les façons dont les médecins du travail envisagent les visites médicales, le tiers temps et la réforme de 2011 (voir le Tableau de la page suivante). En s'appuyant sur cette typologie, nous avons identifié trois médecins caractéristiques des profils précités, que nous avons à nouveau interviewés en leur demandant de décrire leurs activités de travail, les difficultés rencontrées et les améliorations qu'ils souhaitent y apporter. Les profils « biomédicaux », « militants » et « progressistes » sont donc présentés dans cette étude à partir du cas de trois médecins de service inter-entreprises : Alain (58 ans), Jacques (55 ans) et Françoise (52 ans).

Les médecins « biomédicaux » : le cas d'Alain

Résumant sa mission à la production de fiches d'aptitude par rapport à un poste déterminé et tirant sa satisfaction de la maximisation du nombre de visites réalisées, Alain s'emploie à établir un diagnostic qui s'appuie toujours sur le même protocole. Il commence par demander au patient de se mettre en sous-vêtements, poursuit par la réalisation d'examen médicaux classiques (prise de la tension artérielle, auscultation pulmonaire, etc.) avant de poser quelques questions standards sur le respect du calendrier vaccinal et sur l'hygiène de vie, du type « *est-ce que vous fumez ?* ».

Alain qualifie d'ailleurs son action de « *sorte de contrôle technique* », son examen standard permettant selon lui d'éviter toute subjectivité dans l'analyse. Il déclare que la prise en compte des problèmes d'organisation du travail et de management n'entre pas dans son champ de compétences, qu'il considère être de nature purement médicale : « *Les problèmes de relations avec tel chef ou tel collègue, ce n'est pas vraiment notre domaine de compétences : c'est le job de la DRH, du*

Méthodologie

L'intérêt porté dans cette étude aux expériences vécues et aux représentations des médecins du travail en matière de prévention primaire imposait une méthode qualitative de recueil des données. Des entretiens semi-directifs individuels d'une durée moyenne d'une heure ont été réalisés auprès de 34 médecins du travail âgés en moyenne de 54 ans et relevant de 4 services de santé au travail (SST) différents.

Notre échantillon intègre les deux statuts de médecins du travail. Sur les 34 médecins interviewés, 3 sont dits « autonomes » (ils exercent dans une seule entreprise) ; 31 autres font partie d'un « service de santé inter-entreprises » (ils exercent dans des organisations de tailles différentes et dans des secteurs très divers) - ce qui respecte la proportion nationale, 9 % des salariés bénéficiant d'une médecine autonome et 91 % relevant d'une médecine inter-services.

L'entretien se structure en quatre parties :

- la perception de l'évolution des risques professionnels et des conditions de travail ;
- l'organisation des visites médicales ;
- les actions de prévention primaire dans les organisations ;
- les opinions sur la loi du 20 juillet 2011, sur ses enjeux, ses forces et ses limites.

CHSCT, de l'inspecteur du travail... Nous, on est des médecins ». Face à des salariés exprimant spontanément un mal-être professionnel, il tient de manière récurrente un discours relativiste qui met en cause les contraintes issues de l'environnement économique : « La crise, la concurrence, les réorganisations, tout ça fait qu'il y a plus de tensions : c'est normal... ». Il justifie l'expression de la souffrance mentale par la surmédicalisation des risques psychosociaux, qui développerait chez les salariés un sentiment de victimisation contre lequel il conseille de lutter en soulignant les responsabilités individuelles : « Chaque salarié doit se prendre en charge : faire du sport pour évacuer son stress, se faire accompagner par un psy, s'il se sent fragile, etc. ».

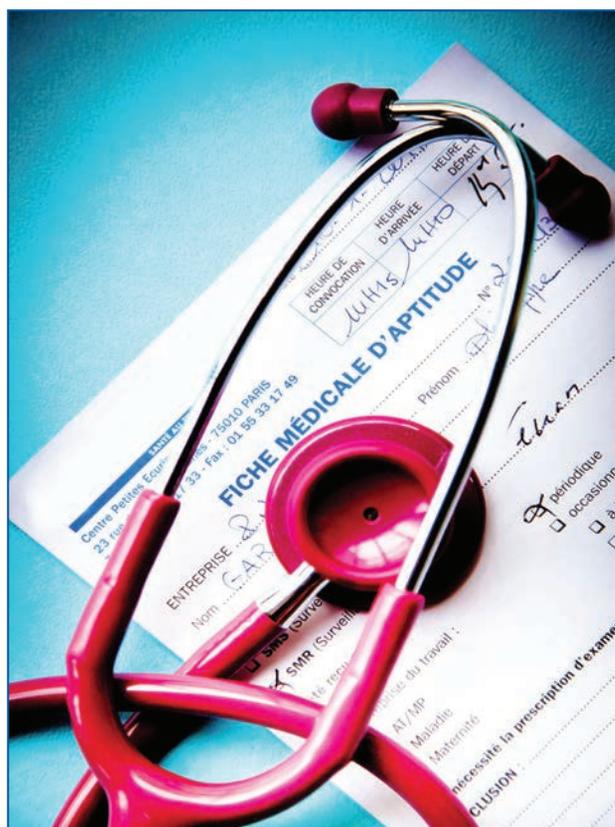
Son rôle se circonscrit ainsi à un diagnostic médical et à la délivrance de conseils - à charge pour les salariés d'adopter l'attitude appropriée pour préserver leur santé.

N'adhérant pas à la récente réforme qui met l'accent sur la prévention collective, il soupçonne ses pairs participant à des groupes de travail ou en déplacement dans les entreprises de chercher à fuir leurs obligations en matière de visites médicales :

« Je suis un de ceux qui font le plus de visites médicales dans la structure. Je pourrais en faire moins, si « certains » en faisaient plus... au lieu de se disperser dans des activités qui leur font plaisir, mais qui sont d'une utilité à mon avis toute relative ».

Visites médicales	Médecins biomédicaux	Médecins militants	Médecins progressistes
<i>intérêt pour l'examen clinique</i>	+	+	-
<i>adhésion au principe de l'aptitude</i>	+	-	-
<i>approche standard de l'alimentation du dossier médical</i>	+	-	-
<i>approche compréhensive des personnes</i>	-	+	+
<i>approche compréhensive du travail</i>	-	+/-	+
<i>mise d'emblée du patient en sous-vêtements</i>	+	-	-
Tiers-temps			
<i>intérêt pour l'action sur le milieu de travail</i>	-	+/-	+
Pluridisciplinarité vue comme un moyen :			
<i>- de déléguer certaines tâches médicales</i>	+	+	-
<i>- de réduire l'autonomie des médecins du travail</i>	+/-	+	-
<i>- d'agir sur le collectif grâce à une complémentarité des compétences</i>	-	+/-	+
Mode de relation avec les directions d'entreprise			
<i>- retrait/soumission</i>	+	-	-
<i>- contestation</i>	-	+	-
<i>- coopération</i>	-	-	+
Perception positive (+) ou négative (-) de la réforme du 20 juillet 2011	-	-	+
Fondements de l'exercice du métier	Approche médicale et individuelle centrée sur les symptômes physiques des salariés	Approche politique et individuelle centrée sur les abus de pouvoir des dirigeants	Approche constructive et collective centrée sur l'amélioration de l'organisation du travail

Typologie des médecins du travail.



« Les médecins « biomédicaux » : le cas d'Alain

Résumant sa mission à la production de fiches d'aptitude par rapport à un poste déterminé et tirant sa satisfaction de la maximisation du nombre de visites réalisées, Alain s'emploie à établir un diagnostic qui s'appuie toujours sur le même protocole. »

Pour lui, le concept de pluridisciplinarité n'a pas de sens aussi bien d'un point de vue pratique que d'un point de vue déontologique : « *Je n'ai pas le temps de travailler de concert avec des intervenants en prévention des risques, et il ne faut pas oublier qu'en tant que médecin, je suis tenu au secret médical* ».

Parce que le diagnostic médical représente pour Alain le cœur de son métier, l'action pluridisciplinaire sur le terrain est vue par lui comme une dérive identitaire.

Les médecins « militants » : le cas de Jacques

Jacques adopte une posture très critique à l'égard des modes de financement et de fonctionnement des SST, qui empêchent selon lui un engagement réel de la part des directions d'entreprise pour réduire la souffrance physique et mentale des salariés :

« *Les employeurs sont dans une logique assurantielle. Ce qu'ils veulent, ce ne sont pas des conseils pour améliorer le bien-être au travail : ils veulent des fiches d'aptitude... Ils cherchent seulement à se couvrir.* »

En signant un certificat d'aptitude, Jacques regrette de se rendre complice de la puissance des employeurs

qui recherchaient des « *salariés déclarés aptes, donc prêts à endurer des conditions de travail difficiles* ».

Compte tenu des tensions sur le marché de l'emploi, il hésite à mentionner des restrictions, sur lesquelles les employeurs pourraient s'appuyer pour écarter la personne concernée : « *On a des salariés qui nous supplient de ne pas indiquer de restrictions parce qu'ils ont peur de perdre leur job* ». La solution adoptée par Jacques consiste à « *subvertir la fiche* », pour reprendre son expression :

« *J'écris que je conseille de discuter avec le salarié d'aménagements possibles. Les employeurs n'aiment pas ça. Pour eux, c'est blanc ou noir : le salarié est valide, ou il ne l'est pas* ».

Son combat contre ce qu'il considère être des « *excès de pouvoir du patronat* » repose sur une large utilisation des possibilités de protection offertes par le droit du travail : attitude alarmiste lors des CHSCT, déclaration d'inaptitude totale et définitive en cas de harcèlement ou de conflit éthique, déclaration d'inaptitude à la suite d'une visite médicale de reprise, envoi de lettres à l'employeur avec copies explicites à l'inspection du travail lorsqu'il estime que son avis n'est pas pris en compte.

Bien que souhaitant agir sur les causes organisationnelles et managériales de « *la souffrance au travail* » - une expression qui revient régulièrement dans son discours -, Jacques émet des réserves sur l'intérêt de la pluridisciplinarité, qu'il perçoit comme un artifice utilisé par le patronat pour diluer le pouvoir des médecins du travail et les remplacer progressivement par des infirmiers ou des techniciens qui n'ont ni leur autorité morale ni leur culture du secret professionnel. Pour autant, il ne rejette pas l'idée d'une coopération avec d'autres spécialistes, à la condition que celle-ci soit ponctuelle, justifiée par les circonstances et à son initiative. Il est par exemple déjà entré en relation avec un psychiatre des pathologies professionnelles pour traiter le cas d'un salarié en situation de harcèlement. Il n'envisage donc pas une mise en réseau et d'étroites coopérations, mais plutôt un rapport utilitaire, en fonction des cas.

Favorable dans son discours aux démarches de prévention primaire, Jacques justifie la faiblesse de son action sur le terrain par le manque de coopération des directions d'entreprise :

« *L'organisation est ce qu'elle est. Il ne faut pas se leurrer : le médecin du travail n'a pas le pouvoir de faire bouger les mentalités* ».

Paradoxalement, alors que son discours témoigne d'une connaissance conceptuelle des sources organisationnelles et managériales des difficultés professionnelles (évoquant, par exemple, avec précision les effets potentiellement délétères du *lean management* sur la santé au travail), il considère que le cœur de sa mission réside dans la prise en charge individualisée, et non dans l'action sur le milieu de travail :

« *Je suis un médecin, pas un VRP de la santé* ».

Si son identité de médecin le pousse (comme Alain) à privilégier la visite médicale, Jacques appréhende

celle-ci non pas sous l'angle d'une série standard d'actes médicaux, mais sous celui du dialogue et de l'écoute compréhensive. La durée moyenne de ses consultations est donc plus longue, cela d'autant plus que la montée des risques psychosociaux génère un besoin d'échanges :

« Quand un salarié parle de tensions relationnelles très fortes, quand on le sent proche de la déprime, on ne peut pas évacuer la consultation en quinze minutes. Il y a un vrai problème, dans le monde du travail : on n'avait pas ça, il y a 15 ou 20 ans... ».

En tant que personne externe à l'entreprise, il estime pouvoir objectiver la situation en mettant en avant des facteurs organisationnels et managériaux, tels que l'insuffisance d'autonomie décisionnelle, de reconnaissance ou de soutien social :

« Ça soulage toujours un peu la personne, quand je lui dis qu'elle n'est pas la seule dans ce cas et que ses difficultés ne sont pas liées à une faiblesse personnelle, mais à un contexte particulier ».

Si bien que, pour lui, la difficulté majeure vient moins d'un manque de temps pour agir sur les milieux de travail que d'un nombre insuffisant de visites médicales, aujourd'hui biennales (alors qu'elles étaient annuelles). Selon lui, cette moindre fréquence ne favorise pas un suivi efficace des salariés, en raison notamment de l'instabilité des situations professionnelles :

« Une visite biennale, c'est long... Parce qu'il se passe, en deux ans, beaucoup plus de choses qu'avant... ».

Les médecins « progressistes » : le cas de Françoise

Ayant pour objectif ultime d'agir concrètement sur les situations de travail pour préserver la santé des salariés, Françoise consacre un tiers de son temps à des actions sur le terrain. Le SST dont elle relève présente la particularité d'être spécialisé dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) et de mettre la prévention primaire au cœur de son fonctionnement. En nombre équivalent à celui des médecins du travail, les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP) sont essentiellement d'anciens chefs de chantier, conducteurs de travaux, chargés d'affaires, responsables Qualité-sécurité-environnement qui, au-delà de leur excellente connaissance du terrain, ont été choisis en raison de leurs compétences dans les questions de santé au travail. Ces derniers participent aux visites médicales rebaptisées en « entretiens santé travail », dont l'objet est de faire remonter de l'information sur les situations de travail par un questionnement qui porte systématiquement sur le matériel, la sécurité, l'organisation du travail, l'ambiance et les délais de livraison :

« C'est important de montrer que l'on s'intéresse à la situation particulière de la personne, que l'on a une



Photo © Burger/PHANIE

« Les médecins « militants » : le cas de Jacques

Jacques appréhende la visite médicale non pas sous l'angle d'une série standard d'actes médicaux, mais sous celui du dialogue et de l'écoute compréhensive. »

connaissance des métiers, du jargon utilisé. Sinon, on n'est pas crédibles et il n'y a pas d'échange ».

Ces entretiens sont donc l'occasion de mieux cibler les besoins.

Intervenant sur le terrain (avec un IPRP) pour comprendre les modes de fonctionnement des organisations et des acteurs, elle est convaincue que seuls les collectifs de travail peuvent réaliser les transformations nécessaires du milieu professionnel :

« Si l'on veut être efficace, on ne peut pas agir seul. Les solutions, on les trouve auprès des personnes de terrain ».

Percevant son rôle comme celui d'une accompagnatrice du changement qui cherche à élargir les perceptions du champ des possibles, elle insiste sur l'idée d'un triple décroisement à opérer.

a) D'abord, pour « casser les barrières » entre les médecins du travail et les salariés et sortir d'un rapport de domination statutaire, elle s'évertue à rendre régulièrement visite aux ouvriers sur les chantiers, trois ou quatre demi-journées par semaine :

« J'y vais en tant qu'être humain, sans ma casquette de médecin ».

Elle constate que « les ouvriers aiment parler », qu'ils s'expriment librement et qu'une fois la confiance créée, elle peut recueillir leurs confidences jusqu'alors empêchées par une culture de la virilité très forte dans le secteur du BTP, comme celle d'un charpentier qui lui « a avoué sa peur de travailler en hauteur ».

b) Ensuite, Françoise souligne la nécessité de « casser les barrières » entre les médecins du travail et les employeurs :

« Les employeurs ont des objectifs de rentabilité économique, c'est normal. Ils ne sont pas spécialistes de la santé. C'est à nous de leur montrer l'intérêt de la prévention primaire ».

Elle cherche à susciter l'adhésion des dirigeants en soulignant les retombées positives d'actions de prévention en termes de réduction de l'absentéisme et des accidents. Convaincue que sa légitimité passe par la prise en compte du contexte et par un dialogue ouvert et sincère avec l'employeur, elle s'évertue à faire remonter sa perception des difficultés ressenties sur le terrain et à suggérer des voies d'amélioration :

« Souvent, les chefs d'entreprise ont une vague intuition de ce qui ne va pas. En discutant, on met les choses à plat et, à ce moment là, ils sont prêts à agir ».

Elle évoque, par exemple, le cas d'une petite entreprise qui a accepté de mettre en place des réunions hebdomadaires conviviales pour permettre les échanges sur les nombreux problèmes en suspens :

« Tous les vendredis, ils débrièfent autour d'un pot sans alcool. J'ai assisté à la première réunion pour amorcer le mouvement ».

Elle raconte aussi le cas d'une entreprise qui a subitement vu s'accroître en son sein le nombre des TMS

(troubles musculo-squelettiques) et des accidents du travail au grand dam du directeur, qui n'en comprenait pas les raisons. Après discussion avec les ouvriers, elle s'est rendu compte que l'origine du malaise ressenti par certains d'entre eux (essentiellement, les plus anciens) venait de leur récente privation de « faire des beaux chantiers », comme des terrassements dans les stations de ski, et elle a convaincu le directeur que le choix et la répartition des chantiers relevaient aussi de la prévention primaire. En tout état de cause, elle observe la dynamique positive générée par la réussite d'une collaboration ponctuelle :

« Le chef d'une entreprise dans laquelle on avait mis en place une action sur la sécurité m'a dit récemment qu'il aimerait bien travailler sur la question du bien-être : victoire ! ».

Dans les situations minoritaires où l'employeur n'est pas disposé à agir malgré les risques signalés, elle n'hésite pas, comme le prévoit la loi de 2011, à recourir à des écrits motivés et circonstanciés.

c) Enfin, Françoise évoque la nécessité de « casser les barrières » entre les médecins du travail et les autres acteurs de la prévention. Lorsque le diagnostic réalisé intègre des dimensions médicale, technique, organisationnelle et managériale, il gagne en ouverture, en justesse et en crédibilité, et il représente le point de départ à partir duquel des solutions peuvent être envisagées pour agir concrètement sur les situations de travail. En plus de ses liens étroits avec des IPRP, Françoise cherche dans la mesure du possible à trouver du soutien auprès des membres du CHSCT, et surtout des représentants syndiqués qui disposent d'un pouvoir de négociation : « Une action réussie ne peut être que collective ». Aussi se félicite-t-elle de voir la réforme de 2011 accorder aux médecins du travail un rôle de « coordinateurs » des acteurs de la prévention :

« C'est important, que la loi ait redonné de la légitimité aux médecins du travail... ».

Pistes d'amélioration de la médecine du travail préventive

Cette étude confirme l'hétérogénéité des points de vue sur la délimitation du périmètre de la médecine du travail et elle permet, grâce à sa typologie, d'envisager les conditions nécessaires à la mise en place d'une médecine du travail qui soit à la mesure des enjeux sanitaires actuels.

Les limites des approches « biomédicale » et « militante »

L'attitude « bio-médicale » consistant à se focaliser sur l'hygiène des salariés et à l'appréhender à la fois comme la cause et la solution des troubles de la santé conduit à évacuer tout questionnement sur les sources professionnelles des pathologies. Il n'est pas anodin de constater que cette approche impose souvent dans son protocole de début de visite la mise en sous-vêtements du salarié avant même que n'aient été posées des

questions sur sa santé. Cela fait écho aux travaux de Bachet (2011) faisant de l'attitude du médecin du travail à l'égard de la nudité un indicateur des différences en matière de pratiques professionnelles.

On ne retrouve pas, dans les visites médicales organisées par les médecins du travail « militants », ce rituel de domination, ou tout du moins de distanciation. Il y a au contraire chez eux le désir d'aider les salariés en difficulté. En revanche, ils ont tendance à adopter une posture conflictuelle à l'égard des employeurs et à utiliser une grille de lecture de la réalité qui repose davantage sur la souffrance au travail que sur le travail. Or, la polarisation sur la souffrance humaine ne permet guère d'envisager de manière constructive une amélioration des conditions de travail et elle risque, comme le souligne Zarifian (2010), de faire du salarié « *un être passif soumis aux affections externes, écrasé, impuissant, triste, malheureux* ».

Le profil « progressiste » s'est approprié l'objectif visé par le législateur de développer une médecine du travail préventive. Sa démarche s'inscrit dans la perspective des travaux de Clot (2010) et de Detchessahar (2013), selon lesquels la santé au travail passe non pas par une action sur les fragilités humaines, mais par une action sur l'organisation et le management du travail. D'où l'impérieuse nécessité, pour un médecin du travail, de s'appuyer sur un ou plusieurs IPRP pour organiser son action sur les situations professionnelles. Malgré la réforme de 2011, ce profil « progressiste » reste encore minoritaire.

Les conditions d'un exercice pertinent de la médecine du travail

Pour nécessaires qu'elles soient, les aptitudes médicales ne sont en aucune façon suffisantes. Mais renforcer les exigences de sélection des médecins du travail ne paraît guère possible aujourd'hui, quand on sait que les nombreux départs à la retraite⁽¹⁾ ne peuvent pas être compensés en raison du nombre insuffisant de candidatures. Dans leur très grande majorité, les étudiants en médecine n'aspirent pas à exercer dans un service de santé au travail.

Pour attirer des candidats ayant à la fois les aptitudes et la volonté de faire de la prévention primaire au sein des organisations, une refonte du cursus de formation s'impose. La culture d'une médecine du travail préventive est radicalement différente de celle qui caractérise les métiers du milieu médical : le volet « soignant » est mis entre parenthèses au profit d'un rôle de diagnostic et d'accompagnement dans le cadre d'un plan de prévention. Être médecin du travail, c'est accepter à la fois une action préventive sur l'organisation du travail et une collaboration avec des intervenants non spécialisés dans le domaine médical. Aussi la formation doit-elle expliciter l'importance et la spécificité de la mission de prévention primaire dans le monde des organisations. Pour compléter une formation abordant les méthodologies d'action

concertée, les modes d'organisation et de management et leur incidence sur la santé physique et psychique, des stages en entreprises (et pas seulement en milieu hospitalier) devraient être obligatoires.

Dans le même ordre d'idée, une formation et un accompagnement méritent d'être organisés auprès des médecins du travail actuellement en poste, mais également auprès des membres des CHSCT et, surtout, comme le souligne le rapport Dab (2008), auprès des responsables hiérarchiques et des dirigeants d'entreprise. Ces derniers ont tendance à percevoir les mesures en faveur de la santé comme un coût et à réduire la médecine du travail à la réalisation des évaluations d'aptitude à l'emploi (AUBIN et al., 2007). Il est ainsi tentant, pour les médecins du travail, de se conformer à l'image de simples délivreurs de certificats que les employeurs leur renvoient. Cherchant à identifier les obstacles auxquels se heurtent les médecins du travail, Guiol et Muñoz (2008) soulignent que leur autonomie professionnelle est bien davantage reconnue par les employeurs dans le domaine technique et médical que dans celui des relations sociales et de l'organisation : ils parlent de « *confrontation plus idéologique que médicale sur la notion de territoire professionnel* » (p. 446).

Avoir un socle commun de connaissances sur les enjeux de la santé au travail permettrait de favoriser la coopération et d'accroître l'efficacité des démarches collectives. S'il semble bien compliqué de changer l'attitude des médecins biomédicaux très attachés à leurs pratiques hygiénistes, qui les rassurent et donnent sens à leur identité médicale, il n'en va pas de même des « militants », qui sont réellement soucieux d'améliorer les conditions de travail dans les organisations et seraient prêts à agir de manière collaborative avec les IPRP, si un meilleur dialogue s'instaurait avec les directions d'entreprise. Les médecins « militants », davantage encore que les « progressistes », ont besoin du soutien des directions d'entreprise, mais aussi de la direction de leur SST. Quand celle-ci ne s'intéresse qu'au nombre des visites médicales facturées, les médecins ne sont à l'évidence guère incités à dépasser la seule production de certificats d'aptitude ou d'inaptitude. Il importe que les directions de SST s'engagent clairement et fermement en faveur de la prévention primaire en la présentant comme la mission prioritaire, la raison d'être d'un SST. Dans la lignée de ce discours, elles se doivent d'organiser en interne une collaboration entre les médecins du travail et les IPRP pour être en mesure de proposer aux entreprises des démarches préventives crédibles.

Pour amorcer et entretenir une dynamique, les directions des SST ainsi que les directions d'entreprise peuvent valoriser les méthodologies d'action précitées mises en œuvre par les « progressistes » : visites médicales incluant une analyse des situations de travail, présence sur le terrain du médecin du travail et des IPRP pour identifier ensemble les problèmes et trouver des solutions avec les acteurs concernés, adoption d'une attitude d'écoute pour faciliter le recueil d'informations auprès des salariés et de leurs représentants, mise en place d'espaces de discussion sur

⁽¹⁾ En 2012, 59,3 % des médecins du travail ont plus de 55 ans (source : DREES, document de travail n°167, février 2012).

le travail pour résoudre les micro-problèmes organisationnels et réduire ainsi les tensions interpersonnelles.

Conclusion

Globalement, on observe une réticence des médecins du travail à sortir de leur cabinet médical et à collaborer avec d'autres professions. Passer de l'approche médicale à une prise en considération de l'organisation du travail en s'appuyant sur la pluridisciplinarité nécessite une remise en cause radicale des pratiques professionnelles. Il s'agit, pour les médecins du travail, de dépasser leur culture médicale et indépendante qui les pousse à la fois à développer une vision cloisonnée de leur métier et à accorder une préférence à l'approche individuelle.

L'intérêt de notre typologie est de mettre en exergue les conditions favorables à une médecine du travail préventive : la création d'une filière spécifique de santé au travail dans le cursus universitaire de médecine, une formation à la santé au travail des médecins du travail actuels, des employeurs et des représentants du personnel, un management des SST qui encourage les interventions sur le terrain et la collaboration avec les autres intervenants, des directions d'entreprise soucieuses d'accueillir les points de vue des médecins du travail et des IPRP et de mettre en discussion les tensions liées au travail.

Les recherches futures pourraient opérer un croisement des perceptions des salariés, des représentants du personnel, des IPRP et des employeurs sur les clés d'une action préventive réussie. Dans son enquête réalisée auprès des salariés, Bachet (2011, p. 68) note que « lorsque l'accent est mis en priorité sur le travail dans ses rapports avec la santé, les salariés sont prêts à faire confiance à leur médecin et à lui reconnaître une véritable utilité sociale ». Autrement dit, plus le médecin du travail est capable, de par sa connaissance du terrain, d'interroger les spécificités du poste et du fonctionnement de l'entreprise, et plus le salarié livrera des informations et tirera parti de l'échange. L'examen médical standard pratiqué par les médecins « biomédicaux » constitue en réalité une façon de s'éloigner de l'objectivité parce qu'il inhibe toute remontée d'information sur le travail vécu par le salarié et qu'il exclut toute prise en compte du métier et de l'environnement. La légitimité des médecins du travail reste à construire tant auprès des salariés que des employeurs. Elle dépend de leur capacité à désindividualiser les enjeux et à agir sur les contextes de travail d'une manière collaborative avec l'ensemble des acteurs concernés.

BIBLIOGRAPHIE

ASKENAZY (P.), « La santé est-elle rentable ? », Actes des rencontres d'Hippocrate, *Revue générale de droit médical*, Special Issue, pp. 5-22, 2012.

ABÉCASSIS (P.), « L'aptitude ? Inapte ! », dans Association Santé et Médecine du travail (dir.), *Des médecins du travail prennent la parole. Un métier en débat*, Paris, Syros/La Découverte, pp. 297-301, 1998.

AUBIN (C.), PÉLISSIER (R.), DE SAINTIGNON (P.), VEYRET (J.), CONSO (F.) & FRIMAT (P.), *Rapport sur le bilan de la réforme de la médecine du travail*, IGAS RM2007-149 p. - IGAENR n°087, Paris, octobre, 2007.

BACHET (D.), « Des pratiques professionnelles sous tension. L'examen clinique des salariés en médecine du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 3, n°188, pp. 54-69, 2011.

BUZZI (S.), DEVINCK (J.-C.) & ROSENTAL (P.-A.), *La santé au travail : 1880-2006*, Paris, La Découverte.

CLOT (Y.), *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

DAB (W.), « Rapport sur la formation des managers et des ingénieurs en santé au travail », rapport pour le ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité et pour le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Paris, La Documentation Française, mai 2008.

DELLACHERIE (C.), FRIMAT (P.) & LECLERCQ (G.), « La Santé au travail. Vision nouvelle et professions d'avenir », rapport remis aux ministres du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Paris, avril 2010.

DETCHESSAHAR (M.), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n°1, pp. 57-80, 2013.

DETCHESSAHAR (M.), « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue française de gestion*, n°214, pp. 89-105, 2011.

GUIOL (P.) & MUÑOZ (J.), « La Pratique de la médecine du travail entre reconnaissance et indifférence », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, vol. 69, n°3, pp. 438-447, 2008.

MARICHALAR (P.), « La Médecine du travail sans les médecins ? », *Politix*, vol. 3, n°91, pp. 27-52, 2010.

MARICHALAR (P.), « Prévenir ou produire. Autonomie et subordination dans la médecine du travail (France, 1970-2010) », thèse de doctorat en sociologie, École des hautes études en sciences sociales, sous la dir. de Rosental (P.-A.) et la co-direction de Grelon (A.), 2011.

PIOTET (F.), « Médecins du travail », dans PIOTET (F.) (dir.), *La Révolution des métiers*, Paris, PUF, pp. 291-316, 2002.

STIMEC (A.), « La Négociation collective des métiers : prospective ou repli ? Le cas de la récente négociation paritaire de la médecine du travail », *Humanisme & Entreprise*, n°299, pp. 49-68, 2010.

THÉBAUD-MONY (A.), *L'Industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Inserm-EDK, Paris, 2000.

ZARIFIAN (P.), « La Performance sociale : une aberration dangereuse », *Le Monde*, 6 avril 2010.
http://www.lemonde.fr/idees/chronique/2010/04/06/la-performance-sociale-une-aberration-dangereuse_1329262_3232.html

Flexicurité et rupture conventionnelle du contrat de travail : de l'oxymore à l'ambiguïté de la pratique

Par Brigitte PEREIRA

Professeur de Droit et de Responsabilité sociale des entreprises-EM Normandie-HDR, Sciences de gestion, Laboratoire Métis-Chercheur associé-NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie

La flexicurité, véritable politique communautaire du marché du travail, consiste à accroître à la fois la souplesse managériale en vue d'un fonctionnement optimal des entreprises et la garantie d'une sécurisation des parcours professionnels des salariés. En France, cette politique a connu en 2008 une construction progressive avec la mise en place de la rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée. Ce dispositif connaît un grand succès, qui nous conduit à en analyser la mise en œuvre. Or, la rupture conventionnelle du contrat de travail recouvre de multiples facettes et ne répond pas nécessairement à la quête de flexibilité des entreprises. En réalité, dès l'analyse du dispositif, nous constatons une volonté de flexibiliser le fonctionnement des entreprises sans que le résultat soit certain : la rupture conventionnelle du contrat de travail, outil de flexibilité, coexiste avec d'autres normes, ce qui conduit à un ensemble de normes parfois en contradiction entre elles. De plus, alors que la rupture à l'amiable du contrat de travail est destinée à réduire les contentieux judiciaires, ceux-ci ne sont pas exclus ; bien au contraire les décisions de justice se sont multipliées ces dernières années. Une comparaison est alors effectuée entre la flexicurité et la pratique judiciaire, ce qui rend compte des difficultés de la transposition de l'exemple danois de la flexicurité, cité par l'Union européenne.

Introduction

On assiste à une matérialisation progressive de la « flexicurité » mise en avant par l'Union européenne. Véritable politique communautaire du marché du travail, celle-ci consiste à accroître à la fois la souplesse managériale en vue d'un fonctionnement optimal des entreprises et la garantie d'une sécurisation des parcours professionnels des salariés.

Ainsi, la flexicurité est définie comme « une stratégie intégrée visant à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail » (Commission européenne, 2007 ; LAULOM, 2007)⁽¹⁾. Il s'agit en l'occurrence de permettre aux entreprises de s'adapter rapidement aux contraintes de compétitivité, dans le contexte de la mondialisation, en donnant la possibilité de recruter et de rompre les contrats de travail d'une manière moins encadrée. La flexibilité vaut aussi pour l'organisation du travail qui doit permettre de répondre à de nouveaux besoins en termes de production et de maîtriser les nouvelles compétences nécessaires d'une manière plus rapide et plus efficace.

En contrepartie, il s'agit de faciliter la progression des travailleurs vers d'autres emplois et de favoriser leur mobilité et le développement optimal de leurs talents à travers la sécurisation de leurs parcours professionnels. La politique, mais aussi le concept même de flexicurité, sont exprimés à travers un oxymore consistant à associer des finalités en apparence contradictoires (GAUDU, 2008) : la flexibilité (au service des entreprises, qui doivent faire face aux changements brusques de la demande de biens et de services, s'adapter aux nouvelles technologies et être en mesure d'innover en permanence afin de rester compétitives) et la sécurité (qui doit s'entendre comme la sécurisation de l'employabilité des salariés, et non plus comme la stabilité ou la sécurité de l'emploi occupé).

Ce sont donc les transitions professionnelles qui devraient faire l'objet d'une sécurisation par une indemnisation généreuse de la perte d'activité et par un développement de la formation professionnelle tout au long de la vie favorisant la mobilité professionnelle et la mobilité géographique des travailleurs (VACHER, 2008).

⁽¹⁾ Commission européenne, COM (2007) 359 final.

Cependant, dans cet oxymore, il doit être précisé que la priorité à la flexibilité des entreprises est de mise, comme en témoignent les orientations des lignes directrices 2005-2008 pour les politiques de l'emploi des États membres de l'Union européenne. En effet, la rationalité de la politique communautaire a clairement été mise en évidence : il s'agit de « favoriser la flexibilité en conciliant celle-ci avec la sécurité de l'emploi »⁽²⁾. La vision centrale est une vision d'adaptation au changement, d'anticipation et d'innovation censée justifier une flexibilisation du contrat de travail.

La flexibilité recherchée est alors entendue comme la possibilité de rompre le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) selon des moyens non formalistes, en répondant de cette manière au souci de rapidité et d'adaptation permanente des entreprises. En France, c'est la loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail⁽³⁾ et reprenant, pour l'essentiel, l'accord interprofessionnel du 11 janvier 2008 (ANI) qui consacre progressivement cette orientation. Ainsi, la loi de 2008 recouvre une particularité en ceci qu'elle transpose les négociations dans un contexte politique et économique difficile. Elle recouvre une autre particularité, qui est celle de résoudre ces problématiques en tentant d'établir un équilibre entre la flexibilité requise par les entreprises et la sécurité souhaitée par les salariés en consacrant, notamment, l'allongement de la durée des périodes d'essai et la rupture conventionnelle des contrats à durée indéterminée (CANADAS-BLANC, 2009).

C'est à cette dernière, en tant que matérialisation de la flexicurité, que s'est intéressée notre étude. En effet, la rupture conventionnelle du contrat est l'expression la plus patente de la flexibilité managériale recherchée : elle correspond à une rupture du contrat de travail d'un commun accord, en dehors de toute procédure encadrée de licenciement, que celui-ci soit motivé par une faute ou par un motif économique. Le mouvement de flexicurité a par ailleurs été poursuivi à travers de nouvelles lois relatives à la formation professionnelle, dont la dernière (très récente) vise à développer la sécurisation des parcours professionnels au moyen de la mise en place d'un compte personnel de formation (loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale)⁽⁴⁾.

Plus de sept ans après la loi de 2008, on constate que la rupture conventionnelle a connu (et continue de connaître) un grand succès : ainsi, en 2012, le nombre des ruptures conventionnelles s'est élevé à 320 000, soit 11 % de plus qu'en 2011 (hors salariés protégés) (MINNI, 2013). En 2013, elles avaient été au nombre de 341 785 (Dares, 2014), et pour l'année 2012, 26 700 ruptures conventionnelles avaient été homologuées chaque mois en moyenne : ces chiffres

attestent d'une progression rapide du dispositif de rupture à l'amiable du contrat de travail.

Des recherches empiriques ont été effectuées sur cette importante progression (DALMASSO, GOMEL, MÉDA et SERVERIN, 2012 ; MINNI, 2013) de la rupture flexibilisée du contrat de travail. Depuis sa mise en place, la rupture conventionnelle représente 20 % de l'ensemble des ruptures de CDI (BERTA, SIGNORETTO et VALENTIN, 2012)⁽⁵⁾.

Toutefois, de nombreuses interrogations ont accompagné ces études : s'agit-il de ruptures qui s'ajoutent à celles relatives aux démissions, aux licenciements pour faute et aux licenciements pour motif économique ? Ou bien s'agit-il d'une substitution, et, dans certaines hypothèses, d'un contournement du mode classique de licenciement vers une voie conventionnelle plus souple et plus rapide ?

Ces interrogations permettent certes de vérifier si cette flexibilisation fonctionnelle du mode de rupture du contrat de travail est le moyen de contourner les normes d'ordre public destinées à protéger les salariés, notamment dans le cadre d'un licenciement économique qui impose des efforts de reclassement des salariés concernés. Mais, en réalité, c'est toute la question de l'utilité de la rupture conventionnelle du contrat de travail qui est posée : l'objectif de flexibilité au service des entreprises a-t-il été atteint ? La sécurisation du parcours professionnel des salariés dont le contrat de travail a été rompu a-t-elle été assurée ?

Des études esquissent quelques réponses en ce qui concerne la perfectibilité de ce dispositif : certains salariés ont accepté une rupture conventionnelle proposée par leur employeur dans un contexte de mésentente, ou dans celui d'un changement organisationnel ou encore dans un contexte de difficultés économiques. Toutefois, l'objet de notre étude est de rechercher si ce dispositif répond de manière adéquate à la flexicurité telle qu'entendue par l'Union européenne, cette dernière s'étant notamment inspirée de l'exemple danois.

Or, il s'avère que les contextes économiques, le développement, la taille des entreprises et la culture de l'entreprise diffèrent d'un État membre de l'Union à l'autre. Les visions de flexibilisation du rapport contractuel ne sont pas identiques et ne s'appliquent pas de la même manière dans un pays dont le tissu économique est constitué essentiellement de grandes entreprises et dans un pays où prédominent les PME. En réalité, il s'agit de comprendre le mouvement auquel on assiste : la rupture conventionnelle s'inscrit aussi dans un contexte d'accroissement du nombre des embauches en contrat à durée déterminée (CDD) et de forte mobilité des travailleurs. De même, s'il a pu être avancé que la rupture conventionnelle flexibilise le mode de fonctionnement des entreprises du point de vue managérial, il a été aussi affirmé qu'il le sécurise, la proportion des contentieux liés aux ruptures de contrat de travail tendant à diminuer. Or, en réalité, rien n'est

⁽²⁾ Lignes directrices intégrées pour la croissance et l'emploi (2005-2008), Commission des Communautés européennes, 2005/600/CE.

⁽³⁾ Loi n°2008-596 du 25 juin 2008, JO n°148 du 26 juin 2008, p. 10224.

⁽⁴⁾ Loi n°2014-288 du 5 mars 2014, JORF n°0055 du 6 mars 2014, p. 4848.

⁽⁵⁾ Comparativement, 14,8 % des ruptures de CDI concernent des licenciements pour motif économique, 47,3 % des licenciements pour motif personnel et 17,9 % des démissions.

moins sûr : la rupture conventionnelle n'empêche pas les contentieux prud'homaux, ceux-ci s'étant même développés ces dernières années.

Dès lors, il convient avant toute chose de préciser ce que l'on doit entendre par « rupture conventionnelle du contrat de travail » et en quoi celle-ci constitue un moyen de flexicurité. Puis, il s'agira aussi de comprendre ce qui a motivé les salariés et les employeurs à proposer une rupture conventionnelle. Une fois le constat de la pratique effectué, il s'agira alors de se poser la question de l'utilité de ce dispositif en se référant au contentieux judiciaire relatant les litiges directement liés à la pratique de la rupture conventionnelle. Il semblerait qu'une certaine ambiguïté doive être relevée, la rupture conventionnelle ne correspondant pas nécessairement à la flexibilité recherchée par les entreprises.

De plus, la contrepartie à la rupture conventionnelle du contrat de travail qu'est la sécurisation (telle que préconisée) n'est pas forcément apportée par ce dispositif. En revanche, le développement des ruptures amiables des contrats de travail répondent davantage à l'évolution de la relation de travail dans le contexte de la mondialisation : il s'agit d'accroître les mobilités des travailleurs pour répondre aux nécessités d'adaptation des entreprises. Or, ces mobilités recherchées, qui participent à la mutation du contrat de travail, sont totalement indépendantes de l'idée de sécurisation des parcours professionnels.

La rupture conventionnelle comme moyen de flexicurité : une flexibilité encadrée

La rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée, instituée par la loi de 2008, constitue une véritable nouveauté, du fait qu'elle correspond à la rupture du contrat de travail d'un commun accord. Certes, il existait déjà des ruptures négociées de CDI, notamment sous la forme de transactions (protocole d'accord transactionnel). Mais il ne faut pas confondre ces deux types de rupture. En effet, la transaction a pour finalité de « terminer une contestation née, ou de prévenir une contestation à naître »⁽⁶⁾. En d'autres termes, la transaction ne peut avoir lieu que lorsque la rupture du contrat de travail est consommée selon les formes prescrites par la loi. Il peut s'agir notamment d'un licenciement pour faute grave, ce qui suppose le respect de la procédure de licenciement. La rupture conventionnelle est tout autre : elle est le moyen de rompre le contrat de travail sans avoir à justifier d'un quelconque motif, qu'il soit personnel ou économique. En réalité, la transaction permet de régler les conséquences de la rupture du contrat de travail, tandis que la rupture conventionnelle est exclusive de toute contestation.

Il s'agit d'une nouveauté destinée à limiter les délais et les coûts des traitements judiciaires des ruptures de contrats de travail (MUNOZ-PEREZ et SERVERIN, 2005 ; LACABARATS, 2014). En ce sens, ce mode de

rupture correspond à la flexibilité recherchée par les entreprises : il peut être proposé par l'employeur ou par le salarié.

Toutefois, cette flexibilité tenant à la facilitation de la rupture du contrat de travail par le seul accord comporte une certaine contrepartie sécuritaire : les consentements des employeurs et des salariés doivent être contrôlés pour être exempts de reproche. Dès lors, la rupture conventionnelle est flexible, du fait qu'elle permet la rupture par le simple accord des parties - mais elle est aussi encadrée, parce qu'elle doit faire l'objet d'une homologation par la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) concernée. Il convient maintenant d'expliquer cette procédure de la rupture du contrat de travail dite simplifiée pour en comprendre le principe.

D'abord, la préparation de la convention de rupture du contrat de travail suppose un ou plusieurs entretiens entre l'employeur et le salarié (articles L. 1237-11 à L. 1237-16 du Code du travail). Le salarié a la possibilité de se faire assister par tout salarié de l'entreprise ou par un conseiller externe choisi au sein d'une liste établie par l'Administration. Ensuite, une fois la convention conclue entre l'employeur et le salarié, les deux parties disposent d'un délai de rétractation d'une durée de quinze jours.

Cette rétractation, si elle a lieu, peut être effectuée par lettre recommandée avec accusé de réception. L'absence de réponse équivaut à une validation tacite de la convention. Enfin, la convention de rupture doit être homologuée par l'unité territoriale du département relevant de la Direccte compétente. C'est donc l'autorité administrative qui doit procéder à cette homologation, sachant qu'elle dispose d'un délai de quinze jours à compter de la réception de la demande d'homologation.

En réalité, l'homologation a pour finalité de garantir la liberté des consentements du salarié et de l'employeur. L'autorité administrative examine en effet si les consentements de chacune des parties ont été libres et éclairés. Elle devra à cette fin contrôler l'ancienneté du salarié, sa rémunération, l'existence d'au moins un entretien, le montant de l'indemnité de rupture, la date prévue pour la rupture du contrat de travail, la cohérence des dates par rapport aux délais de rétractation et d'instruction par l'autorité administrative. Enfin, le salarié bénéficie de l'indemnité spécifique à la rupture conventionnelle, qui ne peut être inférieure à l'indemnité légale de licenciement (ou à l'indemnité fixée par la convention collective, si celle-ci est plus favorable). Aussi cette rupture présente-t-elle l'avantage pour le salarié de le faire bénéficier des allocations chômage, contrairement à une démission (MINNI, 2013).

Si cette procédure poursuit une finalité louable consistant à encadrer la souplesse de la rupture conventionnelle du CDI, elle n'en demeure pas moins lourde et susceptible de conduire à des surcharges administratives. Par rapport au contentieux judiciaire, on passe en effet de la possibilité d'une conciliation au Conseil des prud'hommes à une procédure de contrôle

⁽⁶⁾ Art. 2044 du Code civil.

administratif. De plus, le contentieux judiciaire n'en est pas évité pour autant. En effet, dans les cas où le salarié conteste la rupture conventionnelle du CDI, les Conseils des prud'hommes demeurent compétents, y compris en matière d'homologation. En définitive, la flexibilité recherchée à travers le caractère conventionnel de la rupture du contrat de travail est fortement affaiblie par le procédé de l'homologation, qui, de surcroît, ne supprime pas le risque de contentieux judiciaire. Cet exemple montre que la flexicurité matérialisée par la rupture conventionnelle interroge sur son réel apport dès l'analyse du dispositif. Cette interrogation sera confirmée par l'appréhension de la pratique des ruptures conventionnelles.

Une rupture conventionnelle du contrat de travail aux multiples facettes

La rupture conventionnelle du contrat de travail connaît un important succès, mais elle n'en présente pas moins de multiples facettes. D'abord, son succès se caractérise par l'augmentation significative des ruptures conventionnelles depuis l'entrée en vigueur du dispositif : deux ans après la loi de 2008, soit en 2010, on a dénombré pas moins de 400 000 ruptures conventionnelles homologuées (dans un contexte de crise qui a par ailleurs réduit le nombre de démissions et de licenciements pour motif personnel) (DAYAN et KERBOUC'H, 2010). Puis 320 000 ruptures conventionnelles ont été répertoriées en 2012, soit 11 % de plus qu'en 2011, hors salariés protégés (Dares, mai 2013). En 2013, elles étaient au nombre de 341 785 (Dares, 2014).

Ensuite, ce succès interpelle parce qu'il peut caractériser soit l'atteinte ou non de l'objectif de flexibilité, soit celui de la flexicurité c'est-à-dire l'équilibre entre flexibilité de l'entreprise et sécurisation du parcours du salarié. C'est la raison pour laquelle, même si la rupture conventionnelle est celle pour laquelle aucun motif ne doit être mis en évidence, il semble intéressant de connaître celui-ci : ce n'est pas parce que ce type de rupture ne comporte aucune formalisation de motif que celui-ci n'existe pas (BERTA, SIGNORETTO et VALENTIN, 2012). En réalité, ce qui motive la rupture conventionnelle aux yeux tant de l'employeur que du salarié contribue à répondre à notre question de savoir si la flexicurité trouve une application équilibrée, si elle répond de manière adéquate aux divers intérêts (de l'entreprise, de l'employeur et du salarié) ou s'il en va autrement.

Ce sont les enquêtes conduites sous la direction du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social qui nous renseignent en partie sur cette question. Mais c'est également l'activité judiciaire qui nous informe de manière intelligible sur la pratique de la rupture conventionnelle et sur son apport : puisque la rupture conventionnelle est un procédé encore jeune, seul un examen de la jurisprudence de ces cinq dernières années peut nous apporter un éclairage sur sa pratique.

D'abord, le choix d'une rupture conventionnelle du CDI est vécu par 48 % des salariés plutôt comme le résultat d'un commun accord entre l'employeur et le salarié, par 38 % comme un choix émanant du seul salarié et par 14 % comme un choix relevant de l'employeur (Dares 2013, enquête réalisée auprès de salariés ayant signé une rupture conventionnelle entre avril et juillet 2011). Pour le Centre de l'étude de l'emploi (octobre 2012), plus de la moitié des salariés ont été à l'initiative de la rupture conventionnelle, tandis que pour moins de la moitié, celle-ci relève de l'initiative de l'employeur, le salarié se bornant alors à l'accepter (CEE, 2012, p. 3).

Ensuite, parmi les motifs conduisant les employeurs et les salariés à se séparer d'un commun accord, les enquêtes ont révélé que 53 % des salariés ayant signé une rupture conventionnelle l'ont fait dans un contexte de conflit interne ou de changement dans les méthodes de management. Plus précisément, 39 % des cas de rupture conventionnelle sont liés à des insatisfactions salariales ou au contenu du travail, 46 % sont liés à une mésentente avec la hiérarchie ou le personnel et 37 % sont liés à l'existence d'un projet professionnel des salariés. 40 % des salariés pensent qu'ils auraient démissionné et 22 % qu'ils auraient été licenciés si la rupture conventionnelle n'avait pas existé. 28 % des salariés pensent qu'ils seraient restés dans l'entreprise si cette rupture à l'amiable n'avait pas été instaurée. Enfin, près de 90 % des salariés étaient en recherche d'emploi ou inscrits à Pôle emploi entre 2011, année de la rupture de leur contrat, et 2012, année de réalisation de l'enquête (MINNI, 2013).

Cette enquête fouillée est instructive en ce qui concerne la réalité des motifs ayant précédé la rupture conventionnelle⁽⁷⁾. Mais elle doit être appréhendée avec l'analyse du dispositif et la pratique des tribunaux, cette dernière nous renseignant sur le degré de flexibilité admis à travers la rupture conventionnelle.

S'agissant de la mésentente du salarié avec sa hiérarchie ou avec le personnel de l'entreprise, la Cour de cassation a précisé qu'une situation conflictuelle n'interdit pas la signature d'une rupture conventionnelle du contrat de travail à partir du moment où les deux parties intéressées donnent librement leur accord, ce dont il résulte que l'existence d'un différend n'affectera pas la validité de la rupture conventionnelle du contrat de travail (Cassation sociale, 23 mai 2013, n°12-13865). En revanche, toute violence entourant la conclusion de la rupture conventionnelle peut conduire à l'annulation de cette convention de rupture. Tel a été le cas pour une salariée ayant été menacée de voir « ternir la poursuite de son parcours professionnel en raison des erreurs et manquements de sa part justifiant un licenciement » (Cassation sociale, 30 janvier 2013, n°11-22232 ; 23 mai 2013, arrêt précité). C'est donc l'existence d'une pression qui entache la liberté du consentement des parties, et non le différend. Cette distinction démontre déjà le risque de contentieux en matière de rupture

⁽⁷⁾ Toutefois, elle a concerné 4 502 salariés des secteurs concurrentiels privés, et non toutes les ruptures conventionnelles intervenues sur le territoire national (ce qui au demeurant aurait été peu réalisable) entre avril et juillet 2011. Cette enquête a été conduite au printemps 2012 par la Dares.



Photo © Garo/PHANIE

« Parmi les motifs conduisant les employeurs et les salariés à se séparer d'un commun accord, les enquêtes ont révélé que 53 % des salariés ayant signé une rupture conventionnelle l'ont fait dans un contexte de conflit interne ou de changement dans les méthodes de management. »

conventionnelle, alors que son objet vise justement à le réduire : entre le différend, la mésentente, les pressions et la liberté des consentements à la rupture, il est désormais question d'interprétation. De plus, les juges ont rappelé que la rupture conventionnelle ne conduit pas à une renonciation du salarié à la possibilité pour lui de saisir le Conseil des prud'hommes (Cassation sociale, 26 juin 2013, n°12-15208). Cette renonciation n'est pas non plus admissible, même si la convention de rupture comporte une « clause de renonciation à tout recours » (même décision que celle précitée).

Notre première approche consiste alors à mettre en évidence le fait que les cas traités par la Cour de cassation sont ceux qui recoupent en grande partie les enquêtes menées auprès des salariés ayant connu une rupture conventionnelle (Centre d'analyse stratégique, 2010 ; DAYAN et KERBOUC'H, 2010 ; MINNI, 2013 ; Dares, 2013), à savoir les cas relatifs à la mésentente. Il en va de même en matière de changement organisationnel ou de difficultés économiques conduisant les entreprises à réduire leurs effectifs : la rupture conventionnelle en ce domaine a fait l'objet d'une attention particulière de la part des juges. En effet, en principe, la rupture conventionnelle ne doit pas viser à priver le salarié des dispositions protectrices du licenciement économique. Les mesures de protection sont celles qui

sont afférentes au reclassement du salarié et à l'établissement d'un plan de sauvegarde d'emplois (PSE). C'est la raison pour laquelle les juges ont précisé que dès lors que des ruptures conventionnelles s'inscrivent dans une politique de réduction d'effectifs pour cause économique, ces ruptures doivent être comptabilisées dans le seuil rendant obligatoire les PSE (Cassation sociale, 9 mars 2011, pourvoi n°10-11581). Mais dans la réalité, si ce principe dégagé par les juges est louable, rien n'interdit à l'employeur de proposer une rupture conventionnelle sans faire référence à un quelconque motif économique, et ce d'autant plus que la rupture n'exige aucun motif. Dès lors, le risque du contentieux est bien présent : en effet, la contestation d'une rupture conventionnelle du contrat est toujours possible.

Ce constat peut être rapproché de celui du développement des licenciements pour motif personnel dans des cas où la rupture du contrat est motivée pour des raisons de performance ou par des motifs économiques (SEIGNOUR, PALPACUER et VERCHER, 2007 ; SIGNORETTO, 2013). La règle de droit permet alors d'en contourner une autre, plus contraignante : la rupture conventionnelle participe de ce mouvement, comme les récentes recherches et analyses le montrent (SIGNORETTO, 2013). Ainsi, si l'on comprend que les licenciements pour motif personnel peuvent s'inscrire

dans le cadre d'une stratégie de gestion des ressources humaines, on le comprend d'autant plus à travers la rupture conventionnelle.

C'est même la finalité poursuivie par le législateur : flexibiliser la gestion des RH par la rupture conventionnelle en fonction des contraintes et des nécessités des entreprises. Il en ressort que les obligations de reclassement, comme celle de former les salariés afin de les maintenir dans l'emploi qui est à la charge de l'employeur (L. 6321-1 du Code du travail) coexistent avec la possibilité de la rupture d'un commun accord du contrat de travail. La rupture conventionnelle peut donc être préférée lorsqu'elle permet de réduire les effectifs pour des raisons économiques sans que le reclassement du salarié soit garanti.

Mais d'autres décisions sont encore plus surprenantes. Ainsi, il a, par exemple, été admis qu'une rupture conventionnelle est valable, même si elle a été conclue et signée pendant la suspension du contrat de travail pour maladie ou après un accident (Cassation sociale, 30 septembre 2014, n°13-16297). De même, une rupture conventionnelle peut être conclue avec un salarié déclaré apte, mais avec certaines réserves émises suite à une visite médicale de reprise (Cassation sociale, 28 mai 2014, n°12-28082).

En réalité, ce qui est contrôlé, c'est l'existence de la fraude commise par l'une ou par l'autre des parties. La flexibilité de cette rupture est alors contrôlée à travers les consentements donnés par chacune des parties. Il s'agit en particulier de sanctionner les pressions exercées sur le salarié pour le conduire à accepter la rupture conventionnelle. Le dispositif est donc entendu d'une manière souple par les magistrats, puisqu'il peut être utilisé y compris en cas de maladie du salarié.

Il reste alors à se poser la question de la signature d'une rupture conventionnelle du contrat de travail lors d'un congé parental ou lors d'un congé maternité, voire même à l'occasion d'un départ à la retraite, la jurisprudence étant encore récente et n'ayant donc pas donné d'indication sur ce sujet. Il s'agit néanmoins du même principe : rien n'empêcherait de consentir une rupture du contrat de travail dans les autres cas de suspension de celui-ci (maternité, congé parental...).

In fine, la rupture conventionnelle vise toutes les situations, qu'elles soient d'ordre conflictuel, économique, de départ à la retraite ou de maladie. Pour l'instant, la pratique judiciaire en ce domaine n'en est encore qu'à ses débuts : le dispositif étant entré en vigueur en 2008, les décisions de la Cour de cassation font suite aux jugements et aux arrêts d'appel, ce qui nous conduit à ne pouvoir prendre en compte que des décisions récentes.

Néanmoins, même si elles sont récentes, on constate que les décisions de la Cour de cassation sont importantes en matière de rupture conventionnelle du contrat de travail, parce qu'elles précisent les principes de la mise en œuvre de la RC pour mieux asseoir la flexibilité des entreprises. Se pose alors la question de l'atteinte de l'équilibre entre la flexibilité fonctionnelle des entreprises et la sécurisation des parcours des salariés ayant signé une rupture conventionnelle du contrat de travail.

Quelle sécurisation suite à la rupture conventionnelle du contrat de travail ?

Plus de sept ans après l'adoption de la loi de 2008, la question de la sécurisation des parcours professionnels des salariés se pose encore : il semble que la flexibilité au service des entreprises ait été priorisée aux dépens de l'accroissement de l'employabilité des salariés. Cette priorisation conduit à la problématique de la transposabilité du système de flexicurité danois, que l'Union européenne cite en exemple.

Une flexibilité priorisée

C'est sur la question de la sécurisation que nous réalisons que la politique de flexicurité est en cours de construction et que se pose actuellement une problématique d'intelligibilité dans sa mise en œuvre. Ainsi, si la flexibilité conduit à admettre plus de souplesse dans les modes de rupture du contrat de travail, pour tenir compte des contraintes du marché, la sécurité consiste à intégrer les moyens d'assurer de bonnes transitions entre emplois aux salariés. Il s'agit du développement de l'employabilité de travailleurs sujets à des ruptures facilitées de leur contrat de travail. Or, actuellement, cette contrepartie sécuritaire n'est pas encore bien intégrée, même si, très récemment, la loi du 5 mars 2014 a préconisé le développement du compte personnel de formation.

Ce que l'on constate à la fois dans le dispositif et dans son application, ce sont des orientations contradictoires. En effet, on ne peut pas trouver une expression de la sécurisation du sort des salariés dans la seule homologation de la rupture conventionnelle : non seulement l'homologation administrative de la rupture conventionnelle réduit la flexibilité de la rupture du contrat, mais elle ne s'intéresse pas à l'employabilité des intéressés (BARTHÉLÉMY, CETTE et VERKINDT, 2007 ; PEREIRA, 2009). La sécurisation des parcours professionnels des salariés revient à organiser la transition entre deux emplois par une indemnisation généreuse de la perte d'activité, par une politique active de recherche d'emploi et le développement de la formation professionnelle tout au long de la vie : c'est cette dernière qui devrait faciliter l'adaptation des salariés à la flexibilité croissante des entreprises.

Or, si l'on se réfère aux dernières études publiées, 90 % des salariés ayant connu une rupture conventionnelle de leur contrat de travail ont été « à un moment ou à un autre en recherche d'emploi ou inscrits à Pôle Emploi » (Dares, 2013, p. 7) et 23 % ont repris une formation. Les enquêtes révèlent aussi ce que sont devenus ces salariés entre avril-juillet 2011 et le printemps 2012 : 31 % des salariés qui ont retrouvé un emploi ont été embauchés en CDD, 30 % en CDI et 14 % en intérim et 8 % sont devenus auto-entrepreneurs, 15 % ayant créé ou repris une entreprise. Or, l'analyse du dispositif légal et celle de la pratique judiciaire conduisent au même constat : ce sont les réformes ultérieures à la mise en place de la rupture conventionnelle du CDI qui visaient à développer la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Nous ne disposons donc pas encore d'une pratique

sécurisée de la transition entre emplois par la formation professionnelle jumelée à des politiques actives de recherche d'emploi. En revanche, on relève une précarisation des personnes ayant rompu leur CDI à l'amiable à travers l'embauche en CDD, l'intérim ou l'auto-entrepreneuriat. Cette précarisation consécutive à une rupture conventionnelle de contrat n'a pas été compensée par une réelle sécurisation des trajectoires des salariés. Celle-ci aurait supposé une indemnisation solide de la période pendant laquelle le salarié était en recherche d'activité et une politique active de recherche d'emploi combinée à un système de formation adéquat. Ce constat de la précarisation est par ailleurs étayé par celui de l'accroissement de l'embauche des salariés en CDD : au 30 juillet 2014, on a relevé que 84 % des embauches se font en CDD. Il s'agit d'un record. Avant la crise de 2008, ce taux était de 70 %⁽⁸⁾. Entre 2000 et 2012, les embauches en CDD ont bondi de 76,2 %. Nous sommes par ailleurs en présence de contrats de durées de plus en plus courtes, même si la loi du 14 juin 2013 taxe davantage les CDD courts (d'un mois, de deux mois...). C'est en réalité un mouvement de précarisation que nous relevons, qu'une flexicurité s'inspirant du modèle danois n'est pas nécessairement à même de résoudre.

La question de la transposabilité de la flexicurité danoise

La flexicurité est un concept qui a pris naissance en Hollande et au Danemark, l'exemple danois étant particulièrement intéressant (MARTIN, 2004 ; SCARPETTA, 2014). Ce qui est parfois qualifié de « miracle danois » a consisté à assurer à la fois un marché du travail flexible en termes de moyens d'embauche et de licenciement et un bon niveau de protection des personnes exclues du marché du travail (MADSEN, 2004).

Néanmoins, le système danois comporte aussi un autre aspect : il encourage, facilite et force même le retour vers l'emploi au travers de la mise en place de mesures actives d'emploi. Ces mesures actives, fruit d'une forte négociation des politiques publiques avec les partenaires sociaux, sont à la fois des opportunités et des contraintes pour les personnes concernées. De cette manière, après une période marquée par un fort taux de chômage et une baisse de sa compétitivité internationale, le Danemark a connu une évolution spectaculaire entre 1994 à 2008, avec une réduction massive du chômage et un accroissement de la population active.

La flexibilité danoise s'apparente en partie au système anglo-saxon : les licenciements sont facilités, et il en va de même en ce qui concerne la mobilité des salariés.

Ainsi, les Danois sont habitués à changer très fréquemment d'employeur. Toutefois, il convient de préciser que cette mobilité doit beaucoup à la forte présence de PME au Danemark, ce qui permet de favoriser le

passage d'une PME à une autre (MADSEN, 2004). Enfin, le haut niveau de protection assuré par le montant de l'indemnisation du chômage (de 70 % à 90 % du salaire) et par sa durée (4 ans) est aussi étayé par des politiques de formation et de requalification des intéressés (mesures d'aide à la recherche d'emploi, *coaching* et formation) : la sécurisation des parcours professionnels semble dès lors solidement assurée. Or, les études sur l'efficacité du système danois ont mis en évidence certaines nuances : d'abord, les investissements en matière de politique active d'emploi sont trop coûteux. Ces politiques ont par ailleurs été maintenues non sans difficulté depuis la crise économique de 2008. Ensuite, le système de flexicurité danois a conduit à une exclusion des profils les plus faibles (personnes sans qualification, handicapés, minorités ethniques). Enfin, si les mesures prises ont facilité la flexibilisation du marché (par exemple, seuls 5 jours de préavis sont exigés avant une rupture d'un contrat de travail dans le secteur des BTP), ces mesures ont principalement visé la création de postes précaires et d'emplois non productifs, avec une obligation, pour les intéressés, d'accepter de petits emplois peu productifs (HILBERS et JIANPING, 2006).

En réalité, la flexicurité danoise est un système sensible aux fluctuations conjoncturelles : les destructions et créations d'emplois sont symétriques (BLACHE, 2010). En outre, le FMI a précisé que si ce système est intéressant, il convient de mettre en garde les États sur le caractère très coûteux des politiques actives d'emploi (au Danemark, 5 % du PIB par an). Dès lors, ce système ne peut être aisément transposé (HILBERS et JIANPING, 2006). La transposabilité du système danois de flexicurité en France exige de prendre un peu de hauteur pour pouvoir apprécier sa faisabilité et celle de politiques actives de l'emploi, avec les dépenses y afférentes, ainsi que celle d'un renforcement de la formation professionnelle.

La rupture conventionnelle du contrat de travail s'inscrit certes dans cette volonté d'intégrer en France la politique de flexicurité. Mais il semble que la réflexion sur la transposabilité du système de flexicurité dans son volet « sécurisation » ne soit pas claire. C'est ainsi que nous constatons un développement paradoxal des ruptures conventionnelles dans le cadre d'une articulation légale ayant durci les règles de licenciement.

De la même manière, d'autres outils de flexicurité ont récemment été consacrés par la loi du 14 juin 2013 afin de favoriser les mobilités internes et externes des salariés d'entreprises d'au moins 300 salariés. Ces règles tendent à assouplir les mobilités des travailleurs et rendent compte de cette flexibilité recherchée. Toutefois, ces normes de flexibilité sont insérées dans un dispositif qui traite déjà de la mobilité des salariés selon un encadrement plus contraignant : en effet, les nouvelles normes n'ont pas conduit à l'abrogation des normes antérieures traitant des mêmes sujets. Dès lors, des contradictions existent tant en matière de moyens conduisant le salarié à accepter les modifications de son contrat de travail dans l'intérêt de l'entreprise qu'en matière de normes encadrant les ruptures du contrat de

⁽⁸⁾ Service Statistiques de la Dares, ministère du Travail, 29 juillet 2014.

travail, ainsi qu'en ce qui concerne le reclassement des salariés et la rupture conventionnelle.

Il en ressort une panoplie de normes susceptibles d'entrer en concurrence entre elles, ce qui ne participe ni à la flexibilité des entreprises ni à la sécurisation du sort des salariés concernés. Ainsi, certaines règles assouplissent la mobilité des salariés en fonction de la conjoncture économique, d'autres facilitent la rupture du contrat de travail par la voie conventionnelle, et d'autres encore encadrent strictement les licenciements pour motif personnel ou pour motif économique. Si chaque norme recouvre une cohérence qui lui est propre, l'ensemble est altéré par une certaine insécurité tant la dualité des normes est réelle : encadrement renforcé et normes de flexibilité coexistent, avec corrélativement un risque de pratiques ambiguës.

Conclusion

Cette étude met en évidence le fait que la flexicurité à la française est en marche, mais celle-ci revêt certaines ambiguïtés tant l'oxymore « flexicurité » lui-même le permet. La volonté d'assouplir la rupture des CDI afin de garantir la flexibilité est matérialisée par la consécration de leur rupture conventionnelle. Toutefois, celle-ci peut prendre des expressions diverses et ne s'accompagne pas (jusqu'à ce jour) d'une réelle sécurisation des parcours professionnels. Cette rupture conventionnelle s'inscrit en revanche dans l'idée d'une priorisation de la flexibilité fonctionnelle des entreprises. En cela, cette nouveauté tend à être en conformité avec les politiques de l'Union européenne. Par ailleurs, ces dernières ayant critiqué la segmentation du marché du travail à travers l'existence de contrats précaires (CDD, intérim) et de CDI, elles ont aussi préconisé un rapprochement entre le CDD et le CDI. Or, l'assouplissement de la rupture du CDI a tendance, dans une certaine mesure, à rapprocher celle-ci de la souplesse constatée dans la pratique des CDD. Si le CDI pouvait être rompu à tout moment de manière flexibilisée, cela pourrait conduire à infléchir les embauches en CDD, voire à la mise en place d'un contrat de travail unique - à durée indéterminée (BLANCHARD et TIROLE, 2003). Ce constat rend compte de la mutation actuelle de la relation de travail et de ses incidences managériales.

BIBLIOGRAPHIE

BARTHÉLÉMY (J.), CETTE (G.) & VERKINDT (P.-Y.), « Contrat de travail, sécurisation des parcours professionnels et efficacité économique », rapport au Conseil d'orientation pour l'emploi, juillet 2007.

BERTA (N.), SIGNORETTO (C.) & VALENTIN (J.), « La rupture conventionnelle : objectifs officiels versus enjeux implicites ? », *Revue française de socio-économie*, 1, n°9, pp. 191-208, 2012.

BLACHE (G.), « La flexicurité renvoyée aux calendes grecques depuis la crise ? Limites et prolongement au débat », *Europe et entreprise*, numéro spécial, pp. 13-15, 2010.

BLANCHARD (O.) & TIROLE (J.), *Protection de l'emploi et procédure de licenciement*, rapport du Conseil d'analyse économique, Paris, La Documentation Française, 2003.

CANADAS-BLANC (S.), « La loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail : un nouvel équilibre entre flexibilité et sécurité », *Petites affiches*, n°4, pp. 3-7, 2009.

DALMASSO (R.), GOMEL (B.), MEDA (D.) & SERVERIN (E.), « Les raisons de rompre un CDI par rupture conventionnelle », *Centre d'études de l'emploi*, CEE, octobre, pp. 1-4, 2012.

DAYAN (J.-L.) & KERBOURC'H (J.-Y.), *La Rupture conventionnelle du contrat de travail*, Centre d'analyse stratégique, La note d'analyse, n°198, octobre, 2010

GAUDU (F.), « De la flexisécurité à la sécurité sociale professionnelle. L'emploi entre mobilité et stabilité », *Revue Formation Emploi*, n°101, pp. 71-88, 2008.

HILBERS (P.) & JIANPING (Z.), « La flexicurité danoise : des enseignements pour l'Europe », *FMI, Département Europe, Bulletin*, vol. 35, n°20, pp. 316-317, 6 novembre 2006.

LACABARATS (A.), *L'avenir des juridictions de travail : vers un avenir prud'homal du XXI^e siècle*, rapport du président de la Chambre de la Cour de cassation, juillet 2014.

LAULOM (S.), « La Stratégie européenne pour l'emploi, alternative à l'harmonisation », *Revue de Droit du travail*, n°11, pp. 643-648, novembre 2007.

MADSEN (P. K.), "The Danish model of flexicurity: experiences and lessons", *Transfer, European Review of Labour and Research*, 10 (2), pp. 187-207, 2004.

MARTIN (J.P.), « Réévaluer la stratégie de l'OCDE pour l'emploi », Perspectives de l'emploi de l'OCDE, juin 2004 (ISBN 92-64-10814-9).

MINNI (C.), « Les Ruptures conventionnelles de 2008 à 2012 », *Dares Analyses*, n°31, mai, 2013.

MUNOZ-PEREZ (B.) & SEVERIN (E.), « Le droit du travail en perspective contentieuse 1993-2004 », rapport au ministère de la Justice, novembre 2005.

PEREIRA (B.), « La flexisécurité à la française en question », *Revue Expansion Entrepreneuriat*, n°4, pp. 51-58, décembre 2009.

SCARPETTA (S.), « Perspective de l'emploi de l'OCDE », 2014.

http://www.oecd-ilibrary.org/employment/perspectives-de-l-emploi-de-l-ocde-2014_empl_outlook-2014-fr

SEIGNOUR (A.), PALPACUER (F.) & VERCHER (C.), « Ouvrir la boîte noire du licenciement pour motif personnel », *Revue Gérer et Comprendre*, n°90, pp. 20-29, décembre 2007.

SIGNORETTO (C.), « Licenciements et rupture conventionnelle : analyse et évaluation empirique des comportements des employeurs », thèse de Doctorat, Sciences économiques, Université Paris I-Sorbonne, 2013.

VACHER (G.), « Sécurisation des parcours professionnels : utopie ou réalité », *Revue de Droit social*, n°11, pp. 963-967, novembre 2008.

Une analyse sociotechnique du programme français de réacteurs à neutrons rapides : les formes successives de l'évaluation⁽¹⁾

Par Claire LE RENARD ⁽²⁾ ⁽³⁾

EDF R&D ; LinX-SHS, École polytechnique, Université Paris-Saclay ; Université Paris-Est, LISIS, CNRS, ESIEE-Paris, INRA, UPEM

Issu d'une recherche rétrospective sur le programme nucléaire à neutrons rapides français, cet article vise à mettre en évidence, avec des apports méthodologiques de la sociologie des sciences et des techniques, la dynamique de l'évaluation des réacteurs démonstrateurs. Ceux-ci ont pour finalité de démontrer la faisabilité (comportant la sûreté et la viabilité technique et économique) de cette technologie ou « filière », porteuse de la promesse d'une source d'énergie potentiellement inépuisable pour l'avenir. Jusqu'au milieu des années 1970, le besoin d'une telle filière était vu comme urgent et la priorité était d'en prouver la faisabilité « technique » grâce à des réacteurs de démonstration. Mais après le milieu des années 1970, l'évaluation des projets de réacteurs à neutrons rapides cherche à en établir plus largement la viabilité technique et économique, ainsi que la garantie de sûreté. L'analyse du cas de Superphénix montre la difficulté de tenir ensemble les trois éléments de l'évaluation dans un contexte changeant, où les poids respectifs des critères évoluent de manière dynamique : elle appelle à questionner le cahier des charges implicite des démonstrateurs.

Introduction : qualifier un grand projet technologique

La technologie des réacteurs nucléaires à neutrons rapides (RNR) au sodium a été développée dès le lendemain de la Deuxième guerre mondiale, avec des prototypes de tailles croissantes, et ce dans différents pays industrialisés [1]. Ces pays considéraient alors que tout programme nucléaire viable devait logiquement aboutir à un système nucléaire à l'équilibre comprenant des RNR et des usines de retraitement. En effet, grâce à la « surgénération », cette filière offre la perspective d'une énergie quasi inépuisable en utilisant le potentiel énergétique de l'uranium dans des proportions supérieures de 50 à 100 fois à ce permettent les réacteurs à eau (qui constituent aujourd'hui la majorité du parc mondial).

La surgénération du combustible est rendue possible par des neutrons en régime « rapide », ce qui suppose d'utiliser un métal liquide comme fluide caloporteur. Le sodium a été retenu pour sa forte conductivité

thermique. Il présente néanmoins une réactivité forte avec l'eau et l'oxygène. On désigne souvent cette filière par le raccourci « filière rapide » ou par référence à sa potentialité « surgénératrice ».

⁽¹⁾ Cet article est une version retravaillée d'un article écrit à l'origine pour la conférence « FR 13/ International Conference on Fast Reactors and Related Fuel Cycles » organisée sous l'égide de l'AIEA, Paris, 4-7 mars 2013.

⁽²⁾ Les propos tenus dans cet article n'engagent que son auteur.

⁽³⁾ L'auteur tient à remercier ici pour leurs relectures Arthur Jobert, chercheur à EDF R&D, avec qui cette recherche a été réalisée, ainsi que Danièle Verwaerde, Jean-Michel Delbecq et Jean-François Sauvage, alors chefs de projet à EDF, pour le soutien qu'ils ont apporté à cette démarche de recherche « socio-technique ». Que les relecteurs anonymes soient remerciés pour leurs commentaires constructifs. Enfin, je suis reconnaissante vis-à-vis de toutes les personnes interviewées pour avoir accepté de partager leurs souvenirs, leurs témoignages et leurs analyses, parfois critiques, du développement de la technologie des RNR en France, ainsi que leurs archives documentaires personnelles.

L'histoire du développement de cette filière n'a rien de linéaire : selon les moments et selon les pays, se sont succédé des phases d'accélération, de ralentissement, d'arrêt ou de renouveau. En France, afin de tirer les leçons de ce passé, des démarches de « retour d'expérience » consignent les enseignements des choix techniques effectués pour les réacteurs précédents, allant des concepts les plus globaux aux fines nuances d'aciers spéciaux ; mais l'histoire du développement de la technologie des réacteurs rapides au sodium déborde celle des objets techniques. L'adoption de la perspective de la sociologie des sciences et des techniques permet d'apporter des éclairages nouveaux en combinant ces différentes dimensions.

Parmi les enseignements de cette recherche, cet article se focalisera sur le rôle crucial de l'évaluation dans l'explication des phases d'accélération ou de ralentissement du développement des projets. L'évaluation se comprend ici dans le sens très large d'un jugement porté sur la technologie, qui permet de la qualifier sous les angles technique, économique ou de la sûreté. Résultat de ces évaluations, chaque décision apparemment technique, comme celles de construire un prototype, de mener des travaux d'amélioration de la sûreté ou de recalibrer le projet, est en fait la concrétisation des discours qui qualifient le projet.

Après avoir exposé les conditions et l'angle d'attaque de notre recherche, nous proposerons un découpage en trois phases de l'histoire de la technologie des RNR en France, liées à trois modalités différentes de l'évaluation de cette filière. Enfin, la dernière partie de notre article discutera de quelques questions clés liées à la problématique de l'évaluation des prototypes et des démonstrateurs.

La sociologie des sciences et des techniques appliquée au projet Superphénix : une méthode exigeante et enrichissante

Les sources de notre travail de recherche sont une lecture extensive de la littérature existante, la consultation d'archives et la réalisation d'une trentaine d'entretiens avec des acteurs du projet. Certains d'entre eux ont participé aux débuts de la filière rapide, puis ont réorienté leur carrière vers d'autres domaines du nucléaire. D'autres ont participé de bout en bout au développement de la technologie considérée, à laquelle ils ont consacré toute leur vie professionnelle. Enfin, certains n'y ont fait qu'un bref passage, venant d'autres métiers. Nous avons rencontré des scientifiques et des ingénieurs qui ont participé à la conception, à la mise en chantier et à l'exploitation de Superphénix, ainsi que des membres du conseil d'administration, des experts de l'Autorité de sûreté et, enfin, quelques experts critiques et opposants au projet.

L'histoire de la filière rapide en France et, en particulier, de Superphénix, ce réacteur arrêté plus tôt que prévu, est un dossier controversé. Le chercheur qui l'aborde est confronté à un foisonnement d'écrits d'une grande

diversité comprenant de nombreux plaidoyers, à charge ou en défense. Dans la littérature étudiée, on recense une centaine de publications sur la filière rapide, sans compter les abondantes archives de presse.

Dans un premier temps, la difficulté consiste à élaborer un cadre méthodologique et interprétatif qui permette d'organiser ces sources de manière cohérente. La méthode retenue emprunte à la sociologie des sciences et techniques, en particulier à l'ouvrage de Bruno Latour, *Aramis ou l'amour des techniques* [2], lequel est dédié à l'analyse d'un projet de transport en commun nommé « Aramis », qui aurait dû desservir le sud de Paris en combinant les avantages du transport sur rail et de la voiture individuelle, mais qui n'a jamais atteint le stade commercial.

Au-delà d'une étude de cas, cet ouvrage contient des enseignements sur les facteurs de succès et d'échec de tels projets innovants, ainsi qu'une posture méthodologique pour parler du passé à partir de la situation présente de l'enquêteur. Le narrateur s'adresse à son étudiant en ces termes :

« *Toujours supposer que les gens ont eu raison, quitte à forcer un peu la note. [...] Sans ça, vous jouez au malin aux dépens de l'histoire. Vous faites la vieille chouette. [...] La vie est un état d'incertitude et de risque, d'adaptation fragile à un environnement passé et présent, que le futur ne saurait juger.* » [2], pp. 36-38).

Une autre exigence consiste à appliquer une approche à la fois critique et rigoureuse : une telle recherche en sciences humaines et sociales consiste en une itération entre sources, cadres théoriques et hypothèses intermédiaires constamment revues - jusqu'à ce que l'on arrive à produire une interprétation qui rassemble et intègre de manière cohérente tous ces éléments dans un ajustement réciproque (*reciprocal double-fitting*, Baldamus cité par [3]). Cette démarche fondée sur la critique est commune à la sociologie des sciences et des techniques [2] et à l'histoire [4]. On s'interdit, en particulier, de relire l'histoire d'une technologie à partir de ses développements connus pour l'enquêteur, mais imprévisibles pour les acteurs au fil du projet, comme l'illustre cette citation de Rip [5] :

« *The direction of technological development was determined by the actual paths and the expectations of what could be next steps [...]. Our retrospective idea of steps in the direction of the situation as we know is irrelevant.* »

Ces exigences méthodologiques ont permis, tout d'abord, d'interagir avec des acteurs engagés de longue date dans la filière RNR, puis d'élaborer une analyse originale. Partant de nombreux récits existants de l'histoire de la filière rapide en France, dont certains séparent ce qui relève respectivement de la technique et de la politique, notre approche propose une nouvelle interprétation combinant ces deux dimensions. La question de l'évaluation des projets de réacteurs rapides y est apparue comme cruciale : en effet, elle traverse toute la période considérée en prenant différentes modalités.

Une histoire en trois périodes

Cette recherche nous a permis de proposer une chronologie « socio-technique » en trois périodes, qui articulent des visions du futur avec des évaluations des prototypes et de la filière :

- les débuts : la démonstration de la faisabilité de la technologie rapide (1954-1975) ;
- du programme à la construction du « prototype industriel » : l'évaluation s'élargit à un triptyque technique/économie/sûreté (1975-1986) ;
- et, enfin, l'épreuve de l'exploitation : justifier la sûreté et refonder les objectifs (1986-1997).

Cette chronologie nous permettra de montrer que chacun des stades du développement de la technologie des RNR résulte d'une évaluation de sa nécessité et de son potentiel. Plus particulièrement, la décision de passer ou de ne pas passer à l'étape suivante du programme résulte toujours d'une évaluation du bien-fondé de ce programme selon des critères qui évoluent au fil du temps long considéré (plusieurs décennies).

Les débuts : la démonstration de la faisabilité de la technologie rapide (1954-1975)

En France, les développements de projets RNR ont été lancés dans les années 1950-1960, à une époque où une vision de l'avenir largement partagée au sein des instances décisionnelles concluait à la nécessité de ces développements, à travers :

- la prospective d'une demande en énergie croissante amenant le nucléaire à se développer,
- le souci de la raréfaction des ressources énergétiques et celui du coût croissant de l'uranium donnant un grand avantage à la technologie RNR de par sa capacité à régénérer son combustible,
- une préoccupation d'indépendance énergétique nationale,
- une vision d'un avenir de la Nation devant se réaliser à travers des technologies nationales,
- un potentiel technique et économique des réacteurs de ce type considéré comme très prometteur.

On peut voir le développement des réacteurs, tout d'abord expérimentaux, puis de démonstration, comme une conséquence de ces visions de l'avenir énergétique

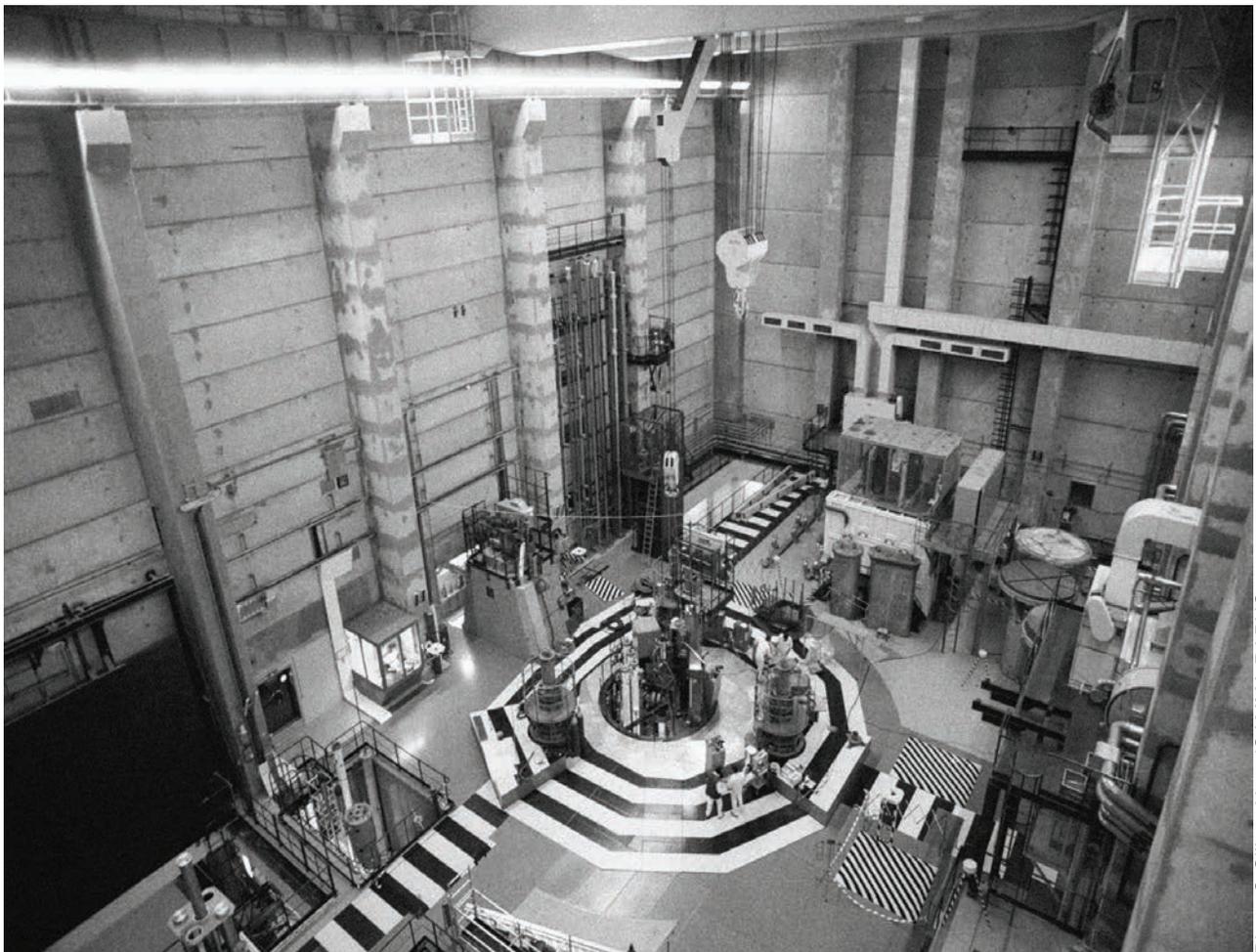


Photo © Gilbert Uzan/GAMMA-RAPHO

Le réacteur nucléaire Phénix, en octobre 1973, sur le site de Marcoule (France).

« En France, l'étape suivante consiste à réaliser un prototype d'une puissance de 250 mégawatts électriques (MWe) aux caractéristiques déduites de celles d'un pré-projet industriel de 1 000 MWe. Le prototype Phénix diverge en 1973, et il est salué comme une réussite technique réalisée dans les délais grâce à une organisation de projet innovante. »

du pays, dans un climat de compétition internationale autour du développement technologique. En France, les développeurs des projets RNR sont portés par la conviction que cette technologie emportera l'adhésion s'ils arrivent à apporter la preuve de sa faisabilité technique. Dans ce but, le premier réacteur expérimental en France, nommé « Rapsodie », est développé puis construit à Cadarache par le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) avec une contribution d'Euratom ; la réaction nucléaire y diverge en 1967 [6].

À la fin des années 1960, les débats français autour du choix du type de nucléaire à retenir pour l'équipement du parc industriel sont l'occasion de confronter des visions de l'avenir concurrentes entre elles : d'un côté, la rhétorique de l'excellence technologique nationale promeut la filière « graphite-gaz » développée en France ; de l'autre, la rhétorique de l'économie de la fourniture d'électricité est favorable aux réacteurs à eau légère (REL) proposés par des constructeurs américains à des prix très attractifs. Choisi en 1969, le REL est alors considéré comme une solution économique de court/moyen terme pour répondre aux besoins énergétiques. Tous s'accordent pour prévoir par la suite un parc nucléaire à l'équilibre basé sur des RNR, une technologie qui combine les enjeux de l'excellence technique nationale avec les enjeux de l'économie de l'énergie [7]. La technologie RNR, clé de voûte du système nucléaire, devra, à terme, permettre au nucléaire de fournir une énergie abondante et à bas coût au monde entier. L'enjeu, pour les pays en compétition, est donc d'être, à moyen terme, les premiers à développer des centrales industrielles (puissantes et fiables) et commerciales (c'est-à-dire susceptibles d'équiper le parc national et d'être exportées).

En France, l'étape suivante consiste à réaliser un prototype d'une puissance de 250 mégawatts électriques (MWe) aux caractéristiques déduites de celles d'un pré-projet industriel de 1 000 MWe [6]. Ainsi, le prototype Phénix diverge en 1973, et il est salué comme une réussite technique réalisée dans les délais grâce à une organisation de projet innovante, celle de « projet intégré » réunissant le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre dans une équipe projet unique.

Les composantes de l'évaluation des projets lors de cette période sont les suivantes :

- la vision de l'avenir énergétique rend nécessaire la technologie des RNR à court/moyen terme ;
- l'enjeu est de faire la preuve de sa faisabilité, et les projets sont évalués principalement sous l'angle de la technique, avec une condition de sûreté dont le contrôle est alors dévolu à une direction *ad hoc* au sein du CEA [8]. Dans un tel régime de recherche et de démonstration, une installation expérimentale ou prototype a pour fonction de répondre à la question implicite « est-ce que ça marche ? », avec un critère de coût exprimé en termes de budget de projet.

Au début des années 1970, l'évaluation est positive : la mise en service satisfaisante de Phénix prouve la viabilité de la technologie des RNR. La décision est alors prise de lancer la réalisation d'un prototype industriel, Superphénix, qui marquera le passage des

RNR de l'ère expérimentale à l'ère industrielle. Cinq fois plus puissant que Phénix, Superphénix est lancé en tant que « prototype industriel européen ».

Du programme à la construction du « prototype industriel » : l'évaluation s'élargit à un triptyque technique/économie/sûreté (1975-1986)

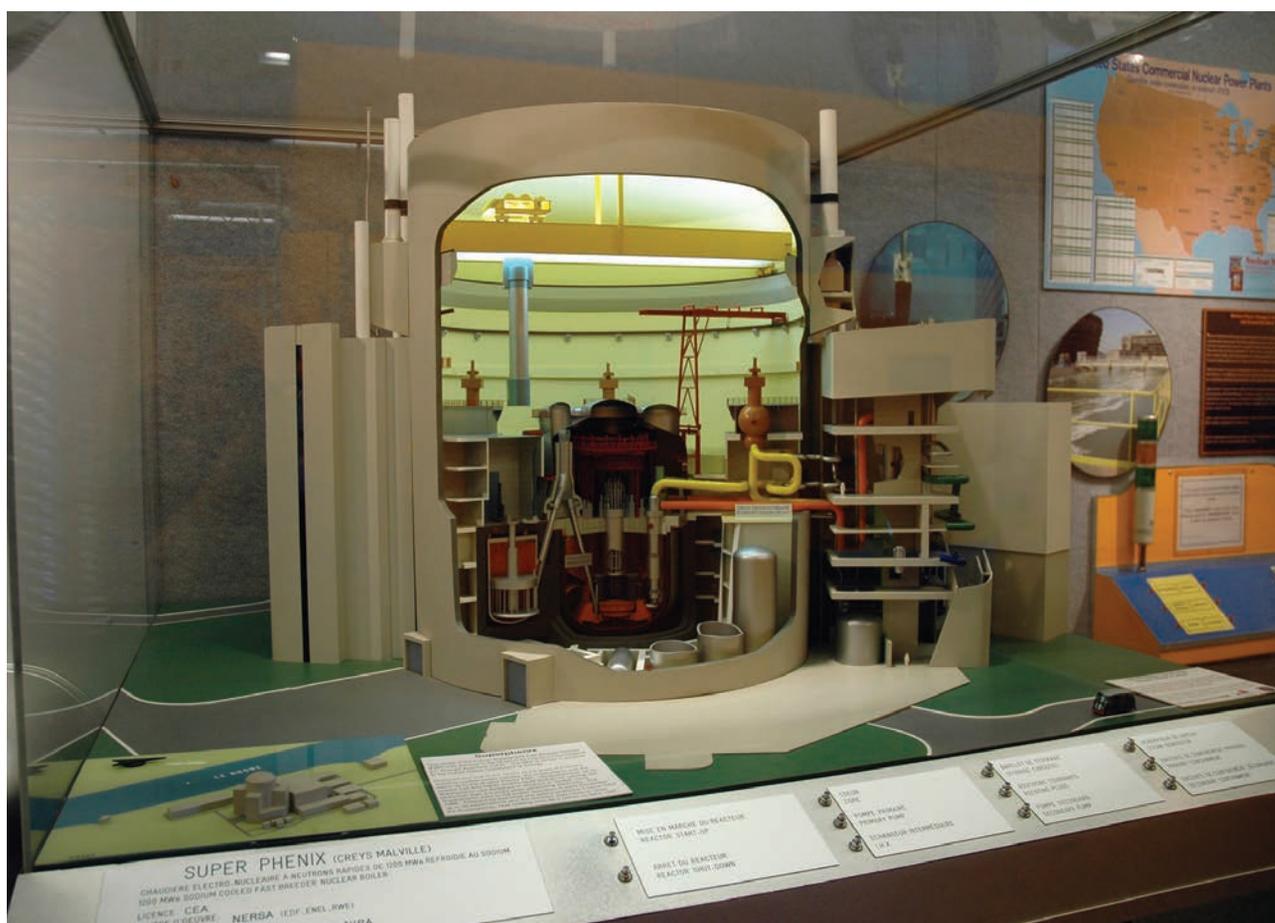
Dans la décennie qui constitue la deuxième période de notre chronologie de la filière RNR en France, les développements et les évaluations des projets de RNR évoluent en parallèle sur plusieurs scènes que nous exposerons dans l'ordre suivant (cet ordre est thématique, et non chronologique) :

- a) Le « prototype industriel » Superphénix est construit sur le site de Creys-Malville situé dans le sud-est de la France entre Lyon, Grenoble et Genève ;
- b) L'évaluation de sûreté a lieu dans le cadre nouveau dédié aux centrales industrielles, et l'évaluation économique trouve sa traduction matérielle, au sein des ingénieries, dans des efforts visant à rendre les réacteurs du futur parc moins coûteux ;
- c) La question de l'horizon du besoin de la filière rapide et du passage au parc industriel est elle aussi l'objet d'une évaluation ; les caractéristiques du prototype industriel Superphénix font l'objet d'une critique militante « experte » qui relaie la critique académique venue des laboratoires de recherche français ou d'institutions étrangères. Cette critique comporte, en particulier, une évaluation économique.

Le chantier d'un « prototype » au cadrage très « industriel »

De façon plus visible sur le terrain, la décennie 1975-1986 est celle du chantier de la construction de Superphénix, le « prototype industriel ». Mais alors que les démonstrateurs de la période précédente (Rapsodie ou Phénix) devaient prouver la faisabilité technique de la surgénération au sein d'une agence de recherche (le CEA), la mission assignée à Superphénix est beaucoup plus vaste. Désormais, Superphénix doit valider le fonctionnement industriel en taille réelle d'une technologie jugée mûre pour sa commercialisation. Ce cadrage est inscrit aussi bien dans les caractéristiques techniques de Superphénix (une taille de 1 200 MWe, des choix industriels) que dans ses caractéristiques organisationnelles : le maître d'ouvrage en est une société de projet qui réunit les électriciens français, italiens et allemands. Il commande le réacteur à une filiale du CEA, Novatome, dédiée à la commercialisation de cette technologie : le CEA lui en cède la licence. Au-delà de ces exemples, c'est une organisation complexe qui vise à la commercialisation prochaine de RNR de série [9].

Sur le chantier de cette « première mondiale », les défis techniques se succèdent. Les ingénieurs du projet témoignent volontiers à propos de ce chantier difficile sur lequel ils ont fait preuve de compétence technique et d'innovation pour résoudre les problèmes inédits qui se présentaient à eux. Avec les apports de la sociologie des sciences et des techniques, on peut considérer la phase de chantier comme un moment



Ph. Marshall Astor/WIKICOMMONS

Maquette de Superphénix exposée au NAM (National Atomic Museum) d'Albuquerque (États-Unis).

« La décennie 1975-1986 est celle du chantier de la construction de Superphénix, le « prototype industriel », qui doit valider le fonctionnement industriel en taille réelle d'une technologie jugée mûre pour sa commercialisation. »

où le projet se « leste » de tous les détours technologiques ou « scripts »⁽⁴⁾ qu'il aura fallu inventer pour lui permettre de voir le jour sous la forme d'une installation technique bien réelle [10]. Le prototype réalisé n'est alors plus exactement le même que sur les plans de l'avant-projet : il est plus complexe, et les budgets et plannings prévisionnels ont été revus à la hausse. Une des questions clés est alors celle de savoir si la manière dont on parle de cette installation technique est cohérente avec sa nouvelle forme matérielle [2] [11].

Un prototype industriel évalué sur les plans de la sûreté et de l'économie

Parallèlement à ce chantier gigantesque, mais de façon moins visible, l'évaluation de sûreté et l'évaluation économique montent en puissance au cours de la décennie considérée. En France, le Service central de la sûreté des installations nucléaires (SCSIN) est créé en 1973 au sein du ministère de l'Industrie :

⁽⁴⁾ En simplifiant les termes de Latour [2], le script peut décrire dans les deux sens le lien entre le dispositif technique et sa finalité : *in-scription* de la finalité dans la technique (au moyen de dispositifs supplémentaires si besoin) ou *dé-scription* des usages humains supposés par le dispositif technique.

Superphénix, qui préfigure un futur parc nucléaire industriel, est examiné avec un soin particulier par ce service, qui ne fait désormais plus partie du CEA. Les modifications à apporter au prototype portent alors sur la prise en compte des séismes ou sur l'évacuation de la puissance résiduelle ; elles sont nécessaires pour que le projet puisse trouver sa place dans la réalité d'un dispositif d'encadrement de la sûreté, à un moment donné. Tout comme les détours qui se sont avérés nécessaires face aux difficultés pratiques du chantier, elles viennent modifier et renchérir les plans de l'avant-projet d'origine.

La mise en perspective des filières de production d'énergie sous l'angle de l'évaluation économique apparaît en France dès l'après-guerre [7]. À la fin des années 1970, la planification du futur parc de surgénérateurs repose sur des ratios prévoyant, d'une part, une baisse du coût spécifique d'investissement lorsque la taille du réacteur augmente et, d'autre part, une baisse du coût d'investissement d'un réacteur de série par rapport à un réacteur prototype.

Dès 1980, les acteurs décisionnels jugent Superphénix trop coûteux pour une industrialisation en l'état. Les équipes d'ingénierie travaillent sur « l'avant-projet

des réacteurs Superphénix II de deux paires de 1 450 MW » [12] en cherchant des simplifications par rapport au prototype Superphénix, qui permettront de répondre favorablement aux exigences de compétitivité. La direction générale d'EDF et le ministère de l'Industrie souhaitent disposer d'une année complète de retour d'expérience du fonctionnement de Superphénix avant toute décision d'engagement d'une série industrielle [13] : le principe de l'engagement du parc industriel est désormais validé sous condition et repoussé dans le futur. Superphénix, devenu « prototype industriel », se retrouve isolé.

Évaluer l'horizon du besoin de la filière rapide

Parallèlement au chantier de Superphénix et à la montée en puissance de l'évaluation, durant la décennie 1973-1986, le ralentissement de la demande en énergie sous l'effet de la crise économique qui a suivi le choc pétrolier de 1974 commence à éroder le caractère urgent du passage à un parc nucléaire rapide. Au milieu des années 1970, les commandes de réacteurs nucléaires aux États-Unis sont stoppées, entraînant un ralentissement soudain des prévisions de croissance du nucléaire mondial. Dans les années qui suivent, la perspective d'une raréfaction de l'uranium s'évanouit dans le long terme et, par conséquent, l'urgence du programme de surgénérateurs s'éloigne encore un peu plus. Au fil de la décennie considérée ici, l'horizon du parc industriel de RNR est peu à peu repoussé, avec des représentations différentes selon les acteurs et les pays.

La façon d'envisager l'avenir est en toile de fond des évaluations et des décisions qui en découlent. Durant la période antérieure, les développements de la filière rapide ont été décidés sur la base d'un argumentaire de nécessité : elle représentait une source d'énergie inépuisable qui justifiait des développements coûteux afin de préparer l'avenir, et la prospective de croissance de la demande d'énergie qui avait donné naissance à Superphénix semblait bien stabilisée. Mais durant la décennie suivante, cet argumentaire de nécessité doit coexister avec des évaluations économiques qui donnent à la filière rapide un caractère relatif, contingent, pour lequel il est nécessaire d'évaluer le service rendu en regard du coût et des alternatives possibles.

Une critique militante « experte » relaie la critique académique

Dans le débat, l'économie tend alors à éclipser l'enjeu de la preuve de la « faisabilité technique ». L'évaluation économique permet de réaliser la synthèse des évolutions de la filière et de son contexte. Les acteurs décisionnels l'ont mobilisée pour repousser l'engagement d'un parc industriel et construire Superphénix, un « prototype industriel » isolé. L'évaluation économique des programmes surgénérateurs prend une résonance nouvelle au début des années 1980, où des économistes académiques se saisissent du dossier et mettent en évidence, souvent sur un mode accusatoire, les révisions successives des prévisions de coût des projets surgénérateurs selon les acteurs et les critères pris en compte [14]. Ils questionnent les hypothèses et les ratios des agences de recherche nucléaire. Leurs

évaluations réalisent l'extrapolation du prototype à la filière industrielle selon leurs propres critères et ils invalident l'intérêt d'un parc de RNR pour la production d'électricité, sur la base des dépassements de budget et des problèmes techniques des prototypes construits. Cette analyse économique est un volet d'une critique militante « experte » moins visible que la contestation de Superphénix à l'origine de manifestations qui ont marqué les mémoires. Cette critique émane d'associations, de chercheurs universitaires, de physiciens ou d'économistes, qui relaient les prises de positions critiques dans les pays anglo-saxons en insistant sur l'évaluation de la sûreté et de l'économie de la technologie RNR.

En effet, au Royaume-Uni et aux États-Unis, des rapports d'expertises pluralistes commandées par des institutions évaluent le potentiel et les coûts de la filière rapide. Dès 1976, le raisonnement britannique établit que les surgénérateurs constituent une forme d'assurance qui permet de se prémunir contre des raréfactions d'énergie à venir [15]. Sur cette base, son évaluation de la filière conclut qu'il est préférable de retarder l'engagement de la centrale de « démonstration commerciale » de 1 000 MW alors prévue au Royaume-Uni. En 1984, le *House of Commons Committee of Public Accounts* (une forme de Cour des comptes britannique) confirme ces orientations [16]. En France, les associations d'experts critiques construisent des argumentaires qui amplifient ces prises de positions. Leur critique porte sur les modalités du projet Superphénix, en particulier sur sa taille : à leurs yeux, la réalisation d'une centrale de taille industrielle est prématurée. Alors que le débat a lieu dans des arènes publiques non institutionnelles [17] [18], le gouvernement confirme l'enjeu de l'économie des ressources énergétiques qui justifie Superphénix [19].

En conclusion, pour le développement de la technologie RNR, la décennie qui s'étend de 1975 à 1986 ne saurait se limiter au chantier de la centrale Superphénix. Par rapport à la période précédente, l'évaluation s'est élargie aux trois dimensions d'un triptyque qu'il s'agit de tenir ensemble : un prototype doit faire la preuve de la faisabilité de sa technologie tout en garantissant la sûreté et la rentabilité économique. Les mesures de garantie de la sûreté, ainsi que les aléas inhérents aux processus d'innovation technologique, ont été traduits par des modifications techniques du prototype. Ceci alourdit l'économie du projet, alors même que les exigences vont en s'élevant.

Les discours évaluant le succès de la filière (ou au contraire « l'échec des surgénérateurs ») [14] se fondent sur les retours d'expérience issus des premiers réacteurs, qu'ils extrapolent à une filière future. L'évaluation de la filière rapide devient une activité académique (particulièrement en sciences économiques) et institutionnelle (des institutions du domaine du nucléaire évaluent la sûreté, l'opportunité et l'horizon d'un parc industriel sur des bases économiques). Ces différents domaines sont liés entre eux : le besoin que l'on peut avoir de la filière rend plus ou moins stricts les critères de compétitivité qui lui sont imposés, ce qui est transcrit par des calculs

incluant différentes trajectoires de prévision du coût de l'uranium.

Au cours de cette décennie, ce qui est demandé aux démonstrateurs n'est plus simplement de « faire la preuve que ça marche » : le débat porte sur la capacité des prototypes à faire la preuve que cette technologie peut satisfaire à des évaluations la rendant viable pour le futur sur les trois plans de la technique, de la sûreté et de l'économie, avec des critères devenant plus stricts. L'horizon de la filière industrielle est repoussé dans le futur : peu à peu, le soutien à la technologie des RNR devient conditionnel.

L'épreuve de l'exploitation : justifier la sûreté et re-fonder les objectifs (1986-1997)

Dans la troisième période de notre chronologie de la filière RNR en France, l'activité d'évaluation, désormais officielle, se déroule dans un cadre public et fait l'objet de discussions dans des arènes élargies. Pour plus de clarté, on partagera cette période en deux phases, même si certains des développements sont concomitants : tout d'abord, les années du démarrage de Superphénix sont marquées par des évaluations de sa sûreté, puis les discussions sur la reconversion de Superphénix en outil de recherche donnent un tout autre tour aux activités d'évaluation de la centrale, dont les critères changent à nouveau.

Les années du démarrage de Superphénix sont marquées par des évaluations de sa sûreté

Le démarrage de Superphénix en tant qu'installation industrielle sur le site de Creys-Malville a lieu en 1985. Il est exploité au sein du parc nucléaire d'EDF, aux côtés de centrales relevant de la technologie plus éprouvée des réacteurs à eau. Comme pour d'autres projets innovants, le début de l'exploitation s'accompagne de son lot de difficultés techniques. En mars 1987, le « barillet » (la cuve de stockage du combustible) présente une fuite de sodium ; il sera remplacé par un « poste de transfert du combustible », qui ne remplira qu'une partie des fonctions définies à l'origine [9]. Il est alors acquis que Superphénix n'est pas exactement représentatif du mode d'exploitation de la filière industrielle qui lui succédera. En 1990, une pollution du sodium primaire suite à une entrée d'air ouvre une longue période de questionnements publics sur la sûreté et la finalité de Superphénix, prototype industriel isolé. Pendant quatre années d'enquêtes et de débats, la centrale est arrêtée, mais de lourds travaux doivent y être effectués pour des questions de sûreté. Enfin, en 1994, elle redémarre, mais une autre fuite (d'argon, cette fois-ci) la maintient à l'arrêt une demi-année supplémentaire.

Suite à la fuite de sodium dans le barillet en 1987, puis à l'oxydation du sodium primaire en 1990, la sûreté de Superphénix est examinée au moyen d'un processus d'expertise approfondie qui donne lieu à des rapports de la Direction de la sûreté des installations nucléaires (DSIN), qui succèdera au SCSIN en 1991. La nouveauté des années 1990 est le caractère public des évaluations et des débats : les rapports officiels sont rendus publics, la sûreté de Superphénix est discutée par l'Office parlementaire d'évaluation des

choix scientifiques et technologiques (OPECST) créé en 1983, ce qui permet de donner la parole à des groupes concernés et à des experts académiques. Il est question de l'incident du barillet, de risques hydrogène ou de feux de sodium concernant une installation considérée comme industrielle au regard de sa taille, son exploitation au sein du parc EDF et du fait qu'elle peut préfigurer un éventuel parc RNR.

Dès cette période, les porteurs de projet mettent en avant le thème du succès technique en rapportant le temps de fonctionnement de Superphénix non pas au temps total des années d'exploitation, mais au temps excluant les procédures « administratives » [20]. Or, l'épreuve de l'exploitation de Superphénix n'est pas uniquement la démonstration de sa faisabilité technique : dans le monde postérieur à 1986 marqué par le contre-choc pétrolier, par l'accident nucléaire de Tchernobyl et l'incendie de sodium dans la centrale solaire d'Almeria, où les discours sur l'opportunité sont moins univoques, l'enjeu de l'installation devient « faire la preuve que c'est sûr ». À côté du processus institutionnel d'instruction, la sûreté de Superphénix fait l'objet d'une controverse ouverte et publique.

En outre, les mises à niveau sur le plan de la sûreté se traduisent par des coûts significatifs qui viennent grever encore un peu plus le bilan économique de l'installation, et donc l'évaluation technico-économique de la filière rapide. Dans les années 1970, on imaginait la technologie prête à entrer dans une phase commerciale, mais dans les années 1990 elle peine à tenir ses promesses face aux exigences combinées de la technique, de l'économie et de la sûreté, dans un contexte où le besoin d'un parc industriel s'est éloigné. C'est une des raisons qui va conduire les autorités publiques à imaginer (au début des années 1990) une reconversion du démonstrateur commercial en outil de recherche.

La reconversion de Superphénix en outil de recherche

En 1990-1991, le Parlement conduit un processus de « mise en politique des déchets nucléaires » [21] aboutissant à la loi « Bataille » du 31 décembre 1991. Cette loi prévoit de rouvrir le choix de gestion des déchets nucléaires, notamment par un programme de recherche et d'expérimentations sur leur « incinération ». Superphénix est l'un des réacteurs susceptibles de contribuer à ce programme.

En mai 1992, alors que Superphénix est arrêté, l'opportunité même de son fonctionnement est discutée publiquement lors d'un débat sur l'« éventualité du redémarrage de Superphénix et l'avenir des RNR » [20]. Tenu sous l'égide de l'OPECST, ce débat reprend le thème de la sûreté et aborde une possible reconversion de Superphénix en outil de recherche. Ce projet de reconversion donne lieu à des expertises confiées à des commissions scientifiques pluralistes, en 1992 puis en 1996, qui se prononcent positivement - mais sans enthousiasme - sur son intérêt.

Durant la décennie 1990, l'activité d'évaluation de Superphénix se déroule officiellement et ouvertement dans l'espace public : au moins dix rapports

officiels sont publiés entre 1990 et 1997. Si certains des thèmes étaient déjà débattus précédemment, le cadre institutionnel des débats constitue une nouveauté radicale ; il en est de même du caractère officiel et public des évaluations. Ces rapports officiels portent sur la sûreté, la viabilité et la finalité de Superphénix : autant de thèmes liés entre eux. En 1996, la Cour des comptes dresse un bilan économique de Superphénix considéré comme un poste budgétaire. Ayant recensé les surcoûts de l'investissement réel par rapport à ce qui était prévu, elle évalue les dépenses et les recettes futures selon plusieurs options de disponibilité et de date d'arrêt de l'exploitation [22]. Il n'est plus question ici de se servir de ces coûts pour les extrapoler à une filière industrielle : l'enjeu est désormais d'évaluer le coût pour la collectivité du fonctionnement d'une installation de recherche et de poser en termes budgétaires la question de la poursuite de son fonctionnement.

Laissant de côté les nombreux événements dans l'espace public émaillant les années de fonctionnement de Superphénix, nous nous attacherons ici à questionner le lien entre les critères d'évaluation de Superphénix et sa reconversion en outil de recherche.

Des années 1980 au début des années 1990, les critères de l'évaluation technique/économie/sûreté constituent un triptyque difficile à tenir ensemble du fait du caractère innovant du projet, qui se traduit en surcoûts. En outre, les objectifs de compétitivité économique de la technologie se durcissent au fur et à mesure que le projet de filière s'éloigne : dans un climat de controverses où les modalités de l'extrapolation entre « prototype industriel » et centrale de série font débat, il n'est plus possible de faire tenir les éléments du triptyque dans des objectifs de compétitivité.

On avance l'hypothèse suivante : le choix de la reconversion en outil de recherche constitue une forme de réponse à la question de l'évaluation. Avec le changement de finalité de la centrale, les critères de l'évaluation économique changent : Superphénix ne préfigure plus un projet de filière industrielle, mais il constitue en lui-même une installation expérimentale à laquelle on fixe des objectifs de démonstration technique de faisabilité de recherches porteuses de forts enjeux à cette époque. C'est là une tentative de revenir aux critères de la première période, c'est-à-dire de démontrer la faisabilité de certaines expériences de gestion du combustible, ainsi que d'une production d'électricité industrielle, comme en attestent certains discours des porteurs du projet au moment de la fermeture. Alors que le projet de prototype industriel n'arrive pas à satisfaire aux critères de son évaluation, le fait de qualifier l'installation de projet de recherche lui donne un cadre plus adéquat. Elle est alors évaluée par la Cour des comptes de manière comptable comme un poste de dépense publique, et non plus comme une installation industrielle destinée à satisfaire à des critères de rentabilité et de compétitivité dans un futur proche.

Les critères controversés de l'évaluation : du « succès technique » à une évaluation élargie

Lors de la fermeture de Superphénix par décision gouvernementale, en 1997, les écrits destinés à défendre la centrale mettent en avant le thème du succès de la démonstration technique de la production d'électricité : temps de fonctionnement rapporté non pas au temps total mais au temps dépourvu de « blocages administratifs », situation déchirante de l'arrêt définitif après une année 1996 de fonctionnement satisfaisant, mises à niveau effectuées. Cette façon de penser la validation de la filière par le succès technique est un héritage de la première période de notre chronologie, où les discours d'opportunité de la filière rapide convergent. Dans la deuxième période, les critères de l'évaluation sur les plans de la sûreté et de l'économie sont plus ambitieux, alors que parallèlement le besoin de la filière s'éloigne. Dans la troisième période, il s'agit d'abord de réaliser, en pratique, la démonstration industrielle incorporant les trois dimensions précitées. Puis le changement de statut du prototype, désormais « outil de recherche », transforme la manière de considérer l'ensemble de l'économie du projet.

Alors que l'évaluation est apparue comme un point clé, on souhaite discuter quelques éléments de ce résultat : qu'est-ce qui est évalué ? Selon quelles modalités ? Les réponses à ces questions varient au fil des périodes que nous avons mises en évidence.

Le premier constat à souligner est celui d'un glissement permanent, de l'évaluation du prototype à celle de la filière. Au début du processus d'innovation, le développement du prototype naît d'une vision enthousiaste de la technologie : la promesse d'autonomie énergétique contenue dans la filière rapide en constitue un exemple parlant [10]. Si le prototype (Phénix, par exemple) est évalué comme un succès, l'extrapolation est immédiate et unanime : le prototype confirme la vision d'origine, c'est-à-dire le caractère prometteur de la filière.

Mais lorsque le prototype est lesté de surcoûts et de problèmes techniques, une controverse peut s'ouvrir. Alors que la mise à l'épreuve technico-économique de la filière rapide à travers la réalisation de Superphénix apporte des réponses seulement partielles sur sa faisabilité, le sens de chaque événement est interprété de manières opposées selon les points de vue.

D'un côté, les discours des porteurs du projet singularisent les événements négatifs en les reliant à l'installation elle-même, afin que le potentiel de la filière rapide à venir reste entier. Ils soulignent qu'une fuite de sodium ou une entrée d'air ne relèvent pas de la neutronique rapide (généralisable à la filière), mais de l'ingénierie conventionnelle : qualifiés de « maladies de jeunesse », les surcoûts et les problèmes divers sont rendus à la fois extérieurs au cœur de la technologie et spécifiques à une installation donnée. Construisant une évaluation de la technologie reposant sur la vision d'origine, ces discours disqualifient les épreuves du prototype, non significatives à leurs yeux. Le prototype lui-même est exceptionnalisé par rapport à la filière qu'il

doit préfigurer : de tels discours augmentent la distance du prototype à la filière, tout en confirmant l'intérêt du premier pas constitué par ce prototype, ainsi que de la filière surgénératrice de manière générale.

Mais la significativité des mêmes événements a été interprétée d'une manière fondamentalement différente par des acteurs extérieurs, dans une posture d'évaluation. Loin de la minoration des problèmes d'ingénierie par rapport à la neutronique, les économistes académiques et certains experts critiques rendent les événements négatifs signifiants : selon eux, les surcoûts et les problèmes techniques affectant le prototype sont la preuve même de la non-viabilité de la filière. De cette proximité du prototype à la filière, ils déduisent qu'il faut renoncer au prototype.

Le glissement des évaluations (en particulier, économiques) du prototype à la filière industrielle est une forme d'extrapolation. Ses critères, tels le ratio utilisé pour prévoir le coût d'investissement d'un réacteur de série par rapport à un réacteur prototype, sont l'objet de controverses. En France, dans les années 1990, le débat a lieu dans des arènes ouvertes et les arguments circulent⁽⁵⁾.

Approfondissons la description de cette controverse : les acteurs ne s'accordent ni sur les résultats de l'évaluation ni sur la nature des critères, ceux-ci étant liés à des cadres de référence différents, d'où leurs évaluations durablement divergentes. C'est particulièrement net dans le domaine de la sûreté, où une controverse publique centrée autour des risques coexiste avec un processus d'instruction institutionnel qui vise à établir la sûreté de la centrale et qui a valeur officielle. Sur un autre plan, lorsqu'il s'agit de qualifier la démonstration technique effectuée par le « prototype industriel », les acteurs de la controverse se réfèrent implicitement à des critères d'évaluation différents : d'un côté, le « succès technique » suppose un cadre de recherche-développement et, de l'autre, la dimension pré-industrielle implique de tenir ensemble plusieurs critères : la technique, la sûreté, l'économie. L'ambiguïté peut persister, même dans des cadres officiels, d'où un besoin de nombreux rapports pour expliciter les critères et les composantes du dossier à évaluer, puis pour les hiérarchiser.

Face à un tel constat, la démarche d'évaluation d'un prototype peut être éclairée par la question implicite incorporée dans ses caractéristiques techniques, et ce, grâce à un travail d'explicitation ou de description. Les choix de conception d'un prototype industriel incorporent en effet certaines questions auxquelles il doit répondre, certains éléments dont il doit faire la preuve, le tout constituant en quelque sorte une forme de cahier des charges implicite qui lui donne du sens.

Déconstruire la mission assignée au prototype, et son éventuelle ambiguïté, permet de mieux comprendre les débats et les controverses dont il est l'objet, voire de les anticiper, dans le cas d'un prototype en projet. Il

est toujours utile de se demander : que doit démontrer un démonstrateur ? S'agit-il d'une première faisabilité technique, sur le mode de la recherche exploratoire, ou est-on dans un registre pré-industriel où les dimensions de technique, de sûreté et d'économie vont se combiner avec des éléments de prospective ? La « sévérité » de l'évaluation d'un prototype évolue en fonction de la vision d'avenir et du besoin de la filière : si la nécessité est partagée, les problèmes techniques et les surcoûts des prototypes sont acceptables. Mais si la filière industrielle n'est nécessaire que de façon hypothétique et dans le long terme, les critères d'évaluation des prototypes deviennent plus exigeants.

Enfin, le caractère révocable de ces visions d'avenir rencontre les inerties induites par la temporalité longue d'un tel projet. Lors de la période longue de développement de prototypes successifs, la question de la démonstration technique et de la garantie de la sûreté s'est enrichie d'aspects commerciaux, européens, économiques, puis de recherche qui ont dû satisfaire à des évaluations débordant largement l'argument de la « preuve du fonctionnement technique satisfaisant ». Cela invite à expliciter et à questionner les cahiers des charges implicites sur lesquels les prototypes sont définis, puis évalués, ainsi que leur robustesse au fil du temps.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] SAUVAGE (J.-F.), « RNR-Na prototypes et industriels : hier, aujourd'hui, demain », *Revue Générale Nucléaire*, n°2013/03.
- [2] LATOUR (B.), *Aramis, ou l'amour des techniques*, La Découverte, 1992.
- [3] OLIVIER de SARDAN (J. P.), « La Politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie », *Enquête, Archives de la revue Enquête*, (1), pp. 71-109, 1995.
- [4] PROST (A.), *Douze leçons sur l'histoire*, Seuil, 1996.
- [5] RIP (A.) & KEMP (R.), "Technological Change", in RAYNER (S.) & MALONE (E.L.) (eds), *Human Choice and Climate Change*, Columbus, Ohio: Battelle Press, vol. 2, ch. 6, pp. 327-399, 1998.
- [6] VENDRYÈS (G.), *Superphénix, pourquoi ?*, Paris, NucléoN, 1997.
- [7] HECHT (G.), *The Radiance of France: Nuclear Power and National Identity after World War II*, MIT Press, 1998.
- [8] FOASSO (C.), *Atomes sous surveillance : une histoire de la sûreté nucléaire en France*, Peter Lang, 2012.
- [9] JOBERT (A.) & LE RENARD (C.), "Framing Prototypes: the Fast Breeder Reactor in France (1950s-1990s)", *Science & Technology Studies*, vol. 27, n°2, août 2014.
- [10] LE RENARD (C.), « Le Prototype, à l'interface entre une promesse technologique et son industrialisation », in CIHUELO (J.), JOBERT (A.) & GRANDCLÉMENT

⁽⁵⁾ Au Royaume-Uni, les problèmes techniques soulevés par le développement de prototypes dans les années 1970 ont déclenché un débat mobilisant des arguments comparables [15].

(C.) (Eds), *Énergie et transformations sociales : enquêtes sur les interfaces énergétiques*, Lavoisier, 2015.

[11] LATOUR (Bruno) & al. (coordinateur scientifique), rapport final du projet européen PROTEE : « Procédures dans les transports d'évaluation et de suivi des innovations considérées comme des expérimentations collectives », Bruxelles, mars 2000.

[12] Rapport d'information sur la politique de l'énergie présenté par M. QUILÈS (Paul), J.O. Assemblée nationale, n°405, 1^{er} octobre 1981.

[13] FINON (D.), *L'échec des surgénérateurs - Autopsie d'un grand programme*, Presses Universitaires de Grenoble, 1989.

[14] FINON (D.), *Fast breeder reactors: the end of a myth?*, Energy Policy, 10(4), pp. 305-32, 1982.

[15] FLOWERS (B.), *Nuclear Power and the Environment*, Royal Commission on Environmental Pollution (RCEP), rapport à Sa Majesté, HMSO, Londres, 1976.

[16] LE RENARD (C.), LEHTONEN (M.) & JOBERT (A.), *The diverging trajectories of Fast Breeder Reactor development in France and the UK (1950s-1990s): a tentative comparison*, Conference paper, 6th "Tensions

of Europe" plenary conference, Paris, 19 septembre 2013.

[17] BÉRIOT (L.) & VILLENEUVE (C.), *Europe 1 & Antenne 2 présentent : le surgénérateur, l'enjeu nucléaire de demain*, Palaiseau, Sofedir, 1980.

[18] BRUGIDOU (M.), & JOBERT (A.), « Le Débat sur l'énergie a-t-il lieu(x) ? Une perspective topologique », in CIHUELO (J.), JOBERT (A.) & GRANDCLÉMENT (C.) (Eds), *Énergie et transformations sociales : enquêtes sur les interfaces énergétiques*, Lavoisier, 2015.

[19] « M. Giscard d'Estaing réaffirme l'intérêt que porte la France aux surgénérateurs », *Le Monde*, 19 janvier 1980.

[20] BIRRAUX (Claude) (rapporteur), OPECST, *Le contrôle de la sûreté et de la sécurité des installations nucléaires - Compte rendu des auditions du 19 mai 1992 sur l'éventualité du redémarrage de Superphénix et l'avenir des réacteurs à neutrons rapides*, Rapports n°399 (Sénat) et n°2765 (Assemblée nationale) du 10 juin 1992.

[21] BARTHE (Y.), *Le Pouvoir d'indécision. La mise en politique des déchets nucléaires*, Economica, 2006.

[22] Rapport public annuel de la Cour des comptes au Président de la République pour 1996.

Évaluer l'impact sociétal de la recherche pour apprendre à le gérer : l'approche ASIRPA et l'exemple de la recherche agronomique

Par Pierre-Benoit JOLY,

Université Paris-Est, LISIS, CNRS, ESIEE Paris, INRA, UPEM, 77454 Marne-La-Vallée,

Laurence COLINET,

INRA Collège de Direction, 75007 Paris,

Ariane GAUNAND,

INRA, GAEL, 38000 Grenoble, Université Grenoble Alpes, GAEL, 38000 Grenoble,

Stéphane LEMARIÉ,

INRA, GAEL, 38000 Grenoble, Université Grenoble Alpes, GAEL, 38000 Grenoble,

Philippe LARÉDO,

Université Paris-Est, LISIS, CNRS, ESIEE Paris, INRA, UPEM, 77454 Marne-La-Vallée, University of Manchester, MIIOR, MBS, Harold Hankins Building, Manchester, UK M13 9PL

et Mireille MATT,

INRA, GAEL, 38000 Grenoble, Université Grenoble Alpes, GAEL, 38000 Grenoble

Cet article est fondé sur une expérience de recherche-intervention conduite au sein de l'Institut national de recherche agronomique (INRA), dont l'objectif était de concevoir et d'expérimenter une approche d'évaluation des impacts socio-économiques de la recherche. Fondée sur une conception de l'impact de la recherche comme processus, une conception inspirée par les théories de l'innovation (principalement par la sociologie de la traduction), notre approche est basée sur une méthode d'études de cas standardisées. Il s'agit ainsi d'associer les avantages des récits et des descriptions fines à ceux de la généralisation des résultats. Sans renoncer à la mesure des effets de la recherche (notamment dans leurs dimensions non économiques), l'enjeu est ici de mieux comprendre les mécanismes qui génèrent les impacts et la diversité des chemins d'impact, et d'en identifier les points critiques. Cette approche ambitieuse a été conçue et expérimentée à l'INRA. Elle nous a conduits à réaliser trente études de cas, à procéder à leur analyse transversale et à intéresser les départements de recherche qui ont utilisé ASIRPA pour leur propre évaluation. Cet article présentera notre approche et ses principaux résultats, puis il conclura en évoquant certaines de ses limites, ainsi que des pistes possibles de son développement.

Depuis une quinzaine d'années, l'exigence d'évaluation des impacts de la recherche s'est considérablement renforcée sous l'influence de trois mouvements. Tout d'abord, la diffusion du *New Public Management* a imposé d'allouer les crédits selon les performances mesurées. Ensuite, les déficits publics et les tensions budgétaires qui en découlent conduisent les organismes publics à renforcer les arguments

démontrant leur utilité sociale. Enfin, la critique du schéma linéaire de l'innovation, même si elle ne remet pas en cause l'utilité des connaissances, conduit à ouvrir la boîte noire de l'impact pour en comprendre les mécanismes et en améliorer l'efficacité.

Pourtant, l'évaluation de l'impact de la recherche butte encore sur plusieurs limites.

En premier lieu, les méthodes habituellement utilisées s'inscrivent généralement dans un cadre d'évaluation qui a pour objectif d'attribuer le résultat d'une recherche à l'action de tel ou tel intervenant. Or, les impacts de la recherche sont les résultantes des activités et des interactions d'une multitude d'acteurs publics comme privés. L'attribution des impacts de la recherche à un acteur en particulier est donc d'autant moins pertinente que les réseaux d'innovation sont plus complexes (CHESBROUGH, 2006 ; CALLON, 1992).

En second lieu, les méthodes sont généralement conçues pour l'évaluation des seuls impacts économiques, alors que nombre d'organismes de recherche souhaitent évaluer la diversité des impacts socio-économiques (*broader impacts* : environnementaux, sociétaux, politiques, territoriaux, sanitaires, etc.) des recherches qui sont au cœur de leurs missions.

Enfin, une troisième difficulté provient de la temporalité des impacts. Selon la littérature, le délai s'écoulant entre une recherche et la concrétisation dans les faits de ses impacts est d'une trentaine d'années (ALSTON, 2009) : compte tenu d'un tel décalage, quelle peut être la pertinence des évaluations *ex post* ?

La première évaluation de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), en 2010, avait mis en évidence de telles limites, ainsi que la faiblesse de son dispositif d'évaluation des impacts non scientifiques. Sa direction générale a alors demandé à un groupe de chercheurs de l'Institut et de l'Institut francilien recherche innovation société (IFRIS) de concevoir une approche d'évaluation des impacts socio-économiques des recherches réalisées par l'INRA.

C'est ainsi qu'a été initié le projet ASIRPA (Analyse des impacts de la recherche publique agronomique). Cette étude a pris la forme d'une recherche-intervention en raison du fait que tout en s'appuyant sur une littérature scientifique abondante (voir, par exemple, RUEGG et FELLER, 2003 ; RUEGG et JORDAN, 2007 ; HEISEY et al., 2010), elle avait pour ambition de dépasser certaines des limites constatées tant dans les méthodologies des évaluations d'impact que dans leur pratique.

Il s'agit, dans cet article, de rendre compte de cette expérience de façon réflexive, en présentant l'approche développée et les principaux résultats obtenus. Sans renoncer à un objectif de reddition de comptes, notre approche avait également une fonction d'apprentissage. L'enjeu était donc non seulement de mesurer l'impact des recherches, mais aussi d'améliorer la connaissance des mécanismes générateurs d'impacts afin d'être en mesure de les améliorer. Pour ce faire, il était essentiel de concevoir une méthode qui fût basée sur des études de cas standardisées. Après avoir présenté notre approche et ses principaux résultats, nous concluons en revenant sur l'impact qu'a eu cette recherche-intervention sur les impacts évalués.

L'approche ASIRPA : une méthode basée sur des études de cas standardisées⁽¹⁾

L'INRA est un organisme public de recherche finalisée. Ses recherches doivent contribuer non seulement à la production de connaissances scientifiques, mais aussi à leur mise en application dans des domaines à la fois ciblés et interconnectés entre eux (agriculture-environnement-alimentation) à travers la production d'innovations. La recherche finalisée de l'INRA procède donc de plusieurs missions : la production de connaissances scientifiques, la conception d'innovations, l'expertise, la formation, la contribution au débat science/société. De ces différentes caractéristiques découlent une grande diversité non seulement des cibles concernées par les impacts des recherches menées, mais également des partenaires socio-économiques et des mécanismes de génération de ces impacts.

La nécessité de pouvoir différencier les analyses selon les domaines, les missions ou encore les milieux utilisateurs nous a conduits à privilégier une approche fondée sur des études de cas. L'utilisation d'études de cas est d'ailleurs très fréquente : des organismes aussi différents entre eux que l'organisme public de recherche agricole brésilien (Embrapa, 2013), le Csiro en Australie (ACIL Tasman, 2010) ou bien encore le ministère de l'Énergie (DoE) aux États-Unis (RUEGG et JORDAN, 2011) s'appuient principalement sur des études de cas.

L'approche ASIRPA se distingue par deux caractéristiques. Ses études de cas sont fondées sur une conception des innovations développée dans les années 1980 par la sociologie de la traduction et de l'acteur-réseau (CALLON, 1986). Il s'agit de se départir d'une conception de l'impact focalisée sur le seul résultat, conception étroitement associée aux connotations sémantiques du terme *impact* (à l'origine, le terme désignant le choc d'un projectile à l'endroit où il atteint sa cible) et de mettre l'accent sur le caractère processuel et contextuel de l'impact.

Par impact d'une recherche, on entend les effets, directs et indirects, des différentes composantes de l'activité de recherche. Les impacts de la recherche sont générés par des processus longs, qui peuvent par ailleurs se propager dans des espaces très étendus. Il en découle la notion de *mécanismes générateurs d'impact(s)*, que nous définissons comme des chaînes d'opérations de traduction qui mettent en relation la recherche et les milieux utilisateurs. La notion de traduction met l'accent sur une détermination conjointe des objets techniques et de l'action collective qui se joue à la fois dans la définition d'un problème commun (problématisation) et dans l'intéressement et dans l'enrôlement des acteurs concernés. L'identification des opérations de traduction est essentielle pour l'analyse de la *contribution* de l'INRA dans les chemins d'impact (voir plus loin la définition de la notion de *contribution*).

⁽¹⁾ COLINET (L.) & JOLY (P.B.) (Dir.), *ASIRPA - Rapport Final*, Paris, INRA, 2014 (accessible sur le site : http://www.inra-ifris.org/IMG/pdf/asirpa_totalite_web_.pdf) ; JOLY (P.B.) & al., 2015.

Second caractère distinctif de l'approche ASIRPA : celle-ci repose sur une exigence forte de standardisation des études de cas que motive une ambition de généralisation.

Cette standardisation se fonde sur le recours à trois outils analytiques complémentaires entre eux :

- une chronologie, qui identifie le début et la fin du cas, ainsi que les principaux événements concernant les activités de l'INRA ou le contexte d'action ;
- le chemin d'impact (*impact pathway*), qui représente graphiquement les opérations de traduction, celles-ci étant groupées par grandes étapes (DOUTHWAITE et al., 2003 ; WALKER et al., 2008) ;
- le vecteur d'impacts, qui est composé d'un tableau d'impact et d'un radar, et qui décrit les impacts générés dans les cinq dimensions : économique, politique, environnementale, sanitaire et territoriale-sociale.

La notion de *contribution* est ici essentielle. Elle prend en compte le fait qu'il existe des interactions synergiques et productives entre les actions des différents acteurs et que ces interactions constituent un ensemble qui fait système. Pour cette raison, il n'est pas possible de s'en tenir au concept d'*attribution*, car celui-ci suppose que les actions des différents acteurs sont seule-

ment additives, ce qui rend possible une répartition des bénéfices de l'impact d'une recherche au prorata des apports de chacun des partenaires (SPAAPEN et VAN DROOGE, 2011). Alors que la notion d'*attribution* est généralement causale et quantitative (et qu'elle résulte généralement d'une analyse statistique ou économétrique), la notion de *contribution* est positionnelle et qualitative : c'est la reconstitution précise de la séquence d'événements et des rôles joués par les différents acteurs qui permet de mettre en évidence la contribution de chacun d'entre eux à la génération des impacts.

Un exemple d'étude de cas : la lutte génétique contre la tremblante du mouton

Illustrons la méthode avec un exemple choisi parmi les 30 études de cas réalisées.

Il s'agit de la lutte génétique contre la tremblante ovine. Dans le contexte de la crise de la vache folle (encéphalopathie spongiforme bovine, ESB), les experts formulent une hypothèse : la maladie de la tremblante ovine, qui est connue depuis trois siècles et pour laquelle aucune transmission humaine n'a été observée, pourrait cacher une « ESO », une « encéphalopathie spongiforme ovine ».



Photo © Jean-François Hellio et Nicolas Van Ingen/BIOSPOTO

Brebis Manech tête rousse de Saint-Jean-Pied-de-Port (France).

« Alors même que la résolution du problème de la tremblante du mouton dans la race Manech Tête Rousse ne va prendre que trois années (2000, 2001 et 2002), la solution développée repose sur les investissements dans la recherche génétique consentis par l'équipe de l'INRA de Toulouse depuis 1966 et sur l'existence du troupeau expérimental de Langlade. »

La transmission de la maladie de la vache folle aux ovins - possibilité qui a été démontrée expérimentalement par Foster en 1993 - pourrait provoquer une véritable catastrophe sanitaire. Par mesure de précaution, un arrêté ministériel pris en mars 1999 impose l'abattage dans un délai de 6 mois de tous les ovins identifiés et marqués comme susceptibles d'être atteints de la « tremblante ».

Cette mesure préventive menace la survie des Manech Tête Rousse (dont le cheptel est concentré principalement dans les zones de moyenne montagne du Pays basque) en raison de la forte sensibilité génétique des animaux de cette race ovine. L'INRA, qui travaille depuis plusieurs décennies en partenariat avec le Centre départemental pour l'élevage ovin (CDEO), propose alors une solution : le « programme 64 », qui consiste à diffuser des gènes de résistance dans les troupeaux à partir d'un troupeau « sanitaire » de béliers résistants à la tremblante. Alors même que la résolution du problème de la tremblante du mouton dans la race Manech Tête Rousse (l'étape finale du chemin d'impact de cette recherche) ne va prendre que trois années (2000, 2001 et 2002), la solution développée repose sur les investissements dans la recherche génétique consentis par l'équipe de l'INRA de Toulouse depuis 1966 (et, depuis 1992, pour les travaux spécifiquement centrés sur la tremblante) et sur l'existence du troupeau expérimental de Langlade (un troupeau de grande taille dont les pedigrees de tous les animaux étaient connus).

De plus, cet investissement et ce premier impact sur un territoire limité servent de base à la résolution d'un problème politique important apparu en 1999, mais qui n'était pas prévisible lorsque les recherches ont été initiées.

Nous pouvons donc tirer une première leçon : la capacité de réaction rapide en situation de crise a été déterminée, dans le cas d'espèce, par des investissements longs, par des infrastructures de recherche existantes et par des collaborations de longue période avec les milieux utilisateurs.

Mais, pourrait-on dire, l'INRA n'est pas le seul institut à travailler sur ces questions.

C'est précisément pour cette raison qu'il est nécessaire d'analyser finement ce que nous avons appelé la *configuration productive*.

Au début des années 1990, les chercheurs du *Roslin Institute*, en Écosse, sont considérés comme les leaders au niveau international dans le domaine considéré. On leur doit notamment l'identification des allèles de sensibilité à la tremblante. Mais l'INRA dispose, avec le troupeau de Langlade, d'un dispositif unique qui permettra d'améliorer la robustesse statistique des connaissances générées par les Écossais, qui travaillent sur de petits effectifs d'ovins.

De plus, l'équipe de recherche de l'INRA associe des chercheurs fondamentalistes de plusieurs disciplines (recherches fondamentales sur le prion, la génétique, la biologie moléculaire, l'anatomo-pathologie...) et des ingénieurs qui sont en étroite interaction avec les acteurs de terrain, notamment le Centre départemental de l'élevage ovin (CDEO) et les services vétérinaires du département concerné (en l'occurrence, la direction départementale des services vétérinaires des Pyrénées-Atlantiques (DDSV 64)).

Seule une telle configuration productive permet de produire des connaissances « actionnables », c'est-

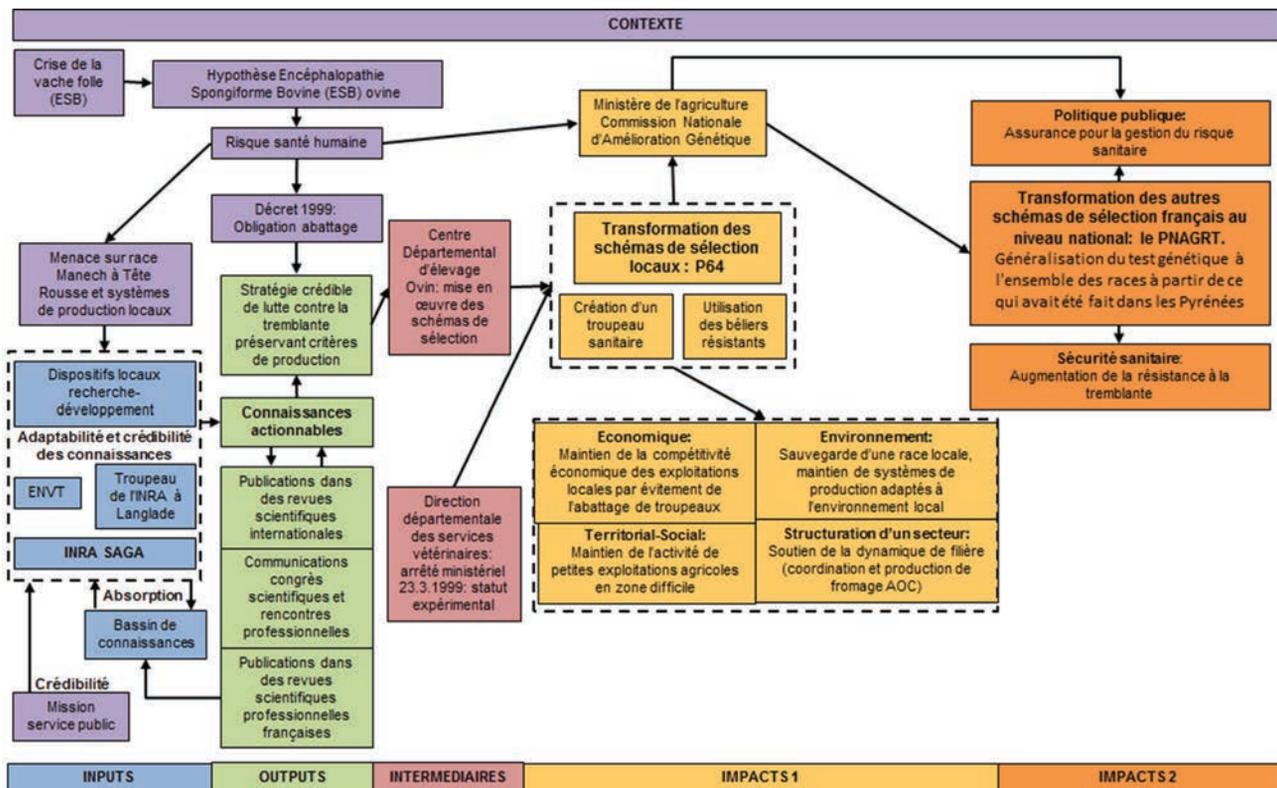


Schéma 1 : Chronologie - Le cas de la lutte génétique contre la tremblante.

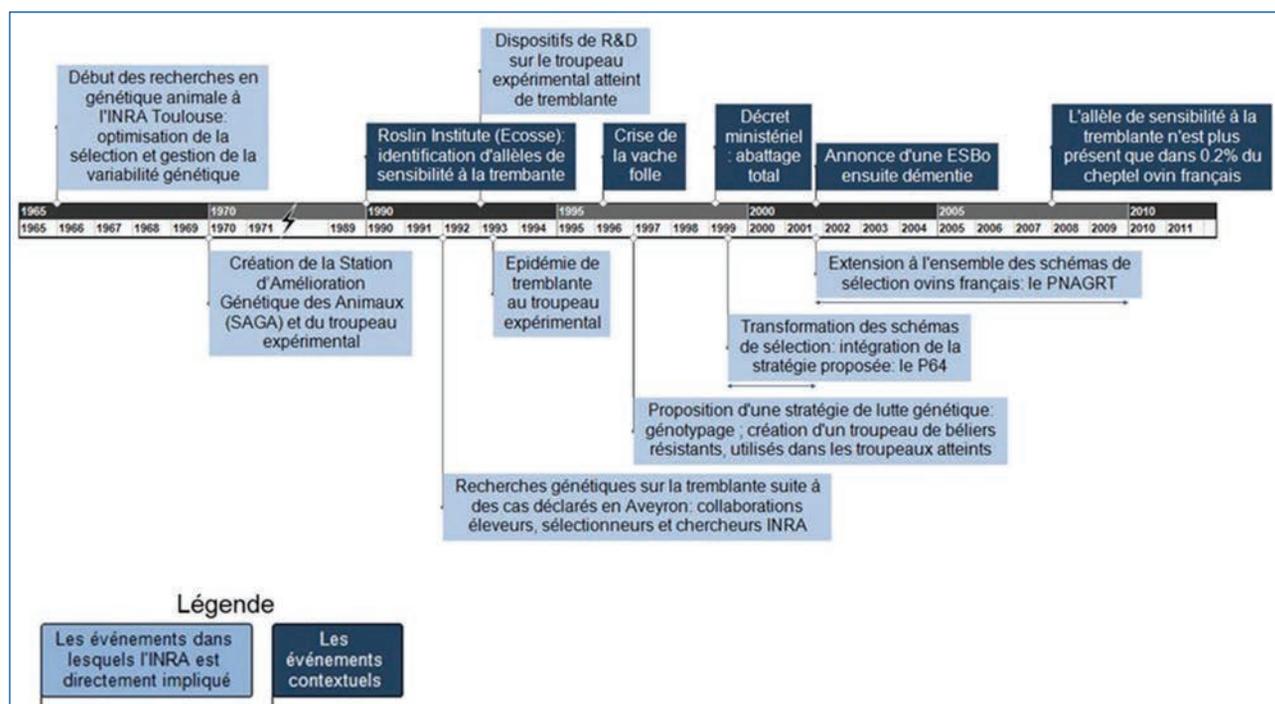


Schéma 2 : Chemin d'impact - Le cas de la lutte génétique contre la tremblante du mouton.

à-dire à la fois crédibles et opérationnelles. Ces connaissances sont incorporées dans un nouveau schéma de sélection, qui permet de montrer à l'Administration que la reconversion génétique des troupeaux atteints est possible. Ce schéma s'avère opérationnel pour les professionnels qui vont le mettre en œuvre. Le succès de cette démarche a conduit les pouvoirs publics à l'appliquer aux autres races ovines présentes sur le territoire français (impact de niveau 2). La solution locale a pu être généralisée, ce qui a permis d'en amplifier l'impact sanitaire. La France sera ainsi le premier pays européen à se doter d'un plan national de lutte génétique contre la tremblante du mouton.

On peut tirer une seconde leçon : la contribution de l'INRA réside dans la production de connaissances actionnables, c'est-à-dire qui reposent sur une configuration productive qui favorise des traductions entre disciplines scientifiques et entre connaissances et actions. La contribution de l'INRA tient aussi à son rôle d'accompagnement, notamment dans l'adaptation du cadre réglementaire.

Enfin, ce cas montre que l'impact de l'INRA n'est pas seulement économique : sauver la race ovine Manech Tête Rousse, c'est contribuer à la durabilité d'un système de production agro-pastorale essentiel pour le maintien d'une activité économique dans un territoire fragile. L'impact de la recherche est donc dans ce cas d'espèce à la fois territorial/social, environnemental, sanitaire et politique. Le vecteur d'impact permet de représenter l'impact dans ces différentes dimensions.

Cet exemple illustre la façon dont une approche par l'étude de cas permet d'analyser l'impact d'une recherche. Le grain de l'analyse permet de saisir la nature de la contribution de l'INRA, d'identifier dans la chaîne des opérations de traduction celles qui jouent un rôle critique et d'évaluer l'importance de l'impact

à l'aide de mesures *ad hoc*, souvent utilisées par les acteurs impliqués pour légitimer leur activité.

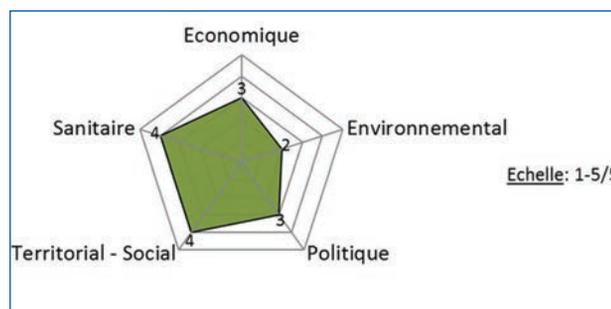


Schéma 3 : Vecteur d'impact - Le cas de la lutte génétique contre la tremblante du mouton.

On pourra évidemment objecter qu'il s'agit seulement d'une étude de cas et que celle-ci n'est en rien représentative des activités de l'INRA pris dans son ensemble.

En effet, la recherche agronomique se caractérise par sa très grande diversité : diversité des milieux utilisateurs (depuis les agriculteurs indépendants jusqu'aux grandes firmes, acteurs publics aux différentes échelles territoriales), et pour ce qui concerne l'INRA⁽²⁾, la diversité de ses domaines de recherche, des objectifs poursuivis.

Il est donc essentiel de concevoir une approche qui permette de prendre en compte une telle diversité.

⁽²⁾ Sur ce point, voir un précédent travail sur l'impact réalisé à l'INRA dans les années 1990 (INRA, 1998). La notion d'ordre socio-économique (OSE) proposée par Franck Aggeri et Armand Hatchuel (2003) suite à ce travail donne un contenu plus analytique à cette notion de milieux utilisateurs.

Comment généraliser les résultats des études de cas ? Sélection et standardisation

Se pose donc la question de savoir comment passer des études de cas au niveau de l'organisation prise dans son ensemble, ce qui renvoie à deux problèmes : la sélection des cas et l'agrégation des résultats.

En ce qui concerne ce second point, le concept clé est celui de la standardisation des études de cas, que nous avons déjà mentionnée. Une telle standardisation impose en premier lieu une utilisation systématique des trois outils analytiques que nous avons déjà évoqués.

Nous apportons ici deux précisions concernant respectivement le chemin d'impact et le vecteur d'impact :

- notre approche du chemin d'impact est rétrospective : elle commence avec l'identification d'un impact

supposé. Elle ne présuppose donc pas une vision linéaire entre un travail initial de recherche et un impact final. La visualisation stylisée du chemin d'impact décrit le travail de recherche, le cheminement de la connaissance hors de la sphère académique, sa transformation et son utilisation par les acteurs socio-économiques.

Pour chaque cas sont précisément identifiés les points suivants : la configuration productive de la recherche, ses résultats, les intermédiaires impliqués, les premiers impacts (de niveau 1) générés sur une première sphère de bénéficiaires et les impacts de niveau 2 issus de la généralisation des impacts de niveau 1.

Le chemin d'impact est un instrument clé pour déterminer la contribution spécifique de l'INRA au sein d'un réseau d'acteurs divers, ainsi que le rôle de facteurs contextuels, et identifier les

Titre de l'étude de cas	Contexte de l'étude
Lutte génétique contre la maladie de la tremblante du mouton Pomme Ariane Bisphénol A Stabilisation tartrique des vins par électrodialyse OGU-INRA : création d'hybrides de colza Fertilisation azotée et outils d'aide à la décision Détection, prévention et lutte contre les biofilms : la sonde FS Détection, prévention et lutte contre les biofilms : le détergent enzymatique BIOREM Sélection génomique des bovins laitiers Naskéo : création d'une <i>start-up</i> sur la méthanisation des déchets Fire Paradox : projet européen intégré de gestion des feux de forêts Plateforme de recherche en technologies laitières de l'UMR STLO Expertises scientifiques collectives « Pesticides » Variétés rustiques et itinéraires techniques économes en <i>intrants</i>	Cas étudiés par l'équipe ASIRPA
Plateforme de modélisation de la croissance et des dynamiques forestières Amendement calcaire contre le dépérissement forestier Outils de diagnostic pour la certification sanitaire des plants de pomme de terre Système d'information sur les sols de France Outils d'aide à la décision pour le secteur des emballages alimentaires Amélioration génétique du pin maritime Appui aux politiques de conservation du saumon atlantique : taux autorisés de capture Évaluation des effets de doses sublétales de pesticides sur les populations d'abeilles Élaboration d'une nouvelle méthode d'inventaire des émissions agricoles de N ₂ O Protection des arbres et des hommes contre les nuisances des chenilles processionnaires du pin Série de variétés de platane résistantes au chancre coloré Ecophyto : une politique pour réduire l'usage de pesticides Biocontrôle : cas du carpocapse de la pomme Gestion de la pollution d'origine agricole en Bretagne Facteurs Nod et Myc pour un gain de productivité des cultures Climator : impact du changement climatique sur l'agriculture	Cas étudiés par les départements de l'INRA sous la direction de l'équipe ASIRPA

Tableau 1 : Liste des études de cas réalisées.

mécanismes critiques. Le cas de la tremblante ovine illustre l'importance des concepts utilisés. S'agissant, par exemple, de la configuration productive, il est essentiel de ne pas se limiter à une mesure des investissements, mais de prendre en compte les différentes caractéristiques de la production de connaissances : infrastructures, disciplines scientifiques mobilisées, rôle de l'ingénierie, interactions avec les utilisateurs, position par rapport au corpus mondial de connaissances, etc.

- s'agissant du vecteur d'impact, l'intensité de l'impact généré est quantifiée sur une échelle ordinaire graduée de 1/5 (faible impact) à 5/5 (forts impacts) grâce à un barème établi pour chaque dimension d'impact et fondé sur une comparaison inter-cas. Les mesures sont fondées autant que cela est possible sur des indicateurs physiques utilisés par les acteurs concernés. Par exemple, s'agissant de l'impact économique, nous estimons le surplus sur une période de 25 ans, en données actualisées⁽³⁾. Les profils d'impact varient considérablement en fonction des cas ; les différentes dimensions ne sont donc pas corrélées, ce qui confirme l'intérêt de ne pas s'en tenir à la mesure des seuls impacts économiques.

L'utilisation de ces outils analytiques standards permet d'obtenir un jeu de descripteurs communs concernant (notamment) les étapes du chemin d'impact de chaque cas, ainsi qu'une métrique permettant de mesurer les vecteurs d'impact. Ces données alimentent une base de données à partir de laquelle il est possible de faire des méta-analyses. La standardisation permet ainsi de conjuguer les avantages des approches par cas, qui sont attentives aux spécificités des situations, avec ceux des analyses transversales comparatives, celles-ci étant aptes à identifier des caractéristiques générales. La standardisation conditionne donc la généralisation des résultats des études de cas.

En ce qui concerne la sélection des cas, nous avons utilisé une base de données rassemblant des « faits marquants » des recherches de l'INRA renseignée depuis 1996 (à partir de laquelle nous avons établi une première typologie (GAUNAND et al., 2014)) et nous nous sommes entretenus avec les 13 chefs des départements de recherche afin d'identifier des cas à la fois significatifs et très diversifiés. L'approche ASIRPA a été mise au point dans une phase pilote (réalisation de 14 premières études de cas), puis elle a été mise en œuvre dans le cadre des évaluations de plusieurs départements de recherche de l'Institut (réalisation de 16 études de cas, soit au total 30 cas étudiés depuis 2011, qui sont listés dans le Tableau de la page précédente). L'objectif de la sélection des études de cas a été de prendre en compte une large diversité de situations pour pouvoir tester la robustesse de notre démarche et construire les métriques de nos vecteurs d'impact. À ce jour, l'échantillon des études de cas n'est donc pas

strictement représentatif de l'ensemble des recherches menées à l'INRA. Les résultats seront complétés et consolidés grâce à l'incrémentation régulière de la base de données d'études de cas précitée.

Ce que nous apprend l'approche ASIRPA en matière d'impacts des recherches de l'INRA

Nous proposons à présent d'examiner comment les méta-analyses des études de cas permettent, d'une part, de caractériser les impacts des recherches de l'INRA et, d'autre part, de dégager des enseignements généraux en ce qui concerne les mécanismes d'impact.

Les impacts des recherches de l'INRA dans leurs différents domaines d'application

Dans notre échantillon de 30 cas, l'impact économique est la dimension où de forts impacts (notés de 4 à 5/5) sont les plus fréquents. Il est suivi de l'impact environnemental et politique (voir le Schéma 4 de la page suivante).

Quelques cas concentrent la plus grande part de l'impact économique : sélection génomique bovine, recherches sur la fertilisation azotée, facteurs Nod (favorisant la fixation de l'azote atmosphérique par les plantes) et plateforme de recherche en technologies laitières. Sur l'ensemble de ces cas, l'impact économique cumulé sur une vingtaine d'années est de plusieurs milliards d'euros et la contribution de l'INRA à cet impact est considérable. On trouve ici une illustration de la forte asymétrie de la distribution des impacts économiques signalée par la littérature scientifique et les évaluations d'impacts conduites dans d'autres organismes de recherche agronomique (A EMBRAPA-*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária*, CGIAR-*Consultative Group on International Agricultural Research*, etc.)⁽⁴⁾ ou relevant d'autres domaines d'application.

Cette appréhension des impacts des recherches de l'INRA par ces seuls cas économiquement emblématiques doit toutefois être dépassée, et ce pour au moins deux raisons.

En premier lieu, les missions de l'INRA ne concernent pas uniquement l'économie : l'INRA a des responsabilités à l'égard d'activités et d'acteurs autres qu'économiques, notamment à l'égard des pouvoirs publics (voir la fréquence relativement importante de l'impact de ses recherches sur les politiques publiques). De même, l'INRA génère des impacts environnementaux importants ($\geq 3/5$) dans 13 des 30 cas étudiés. Il faut relever ici qu'avec l'approche du vecteur d'impact, on évite délibérément de ramener les différentes dimensions de l'impact à une mesure économique. Mais cela réduit les possibilités

⁽³⁾ Voir COLINET & JOLY (2014) pour les détails concernant les barèmes utilisés.

⁽⁴⁾ Voir EMBRAPA, 2013 ; MAREDIA & al., 2006 ; WALKER & al., 2008 ; AVILA & al., 2008.

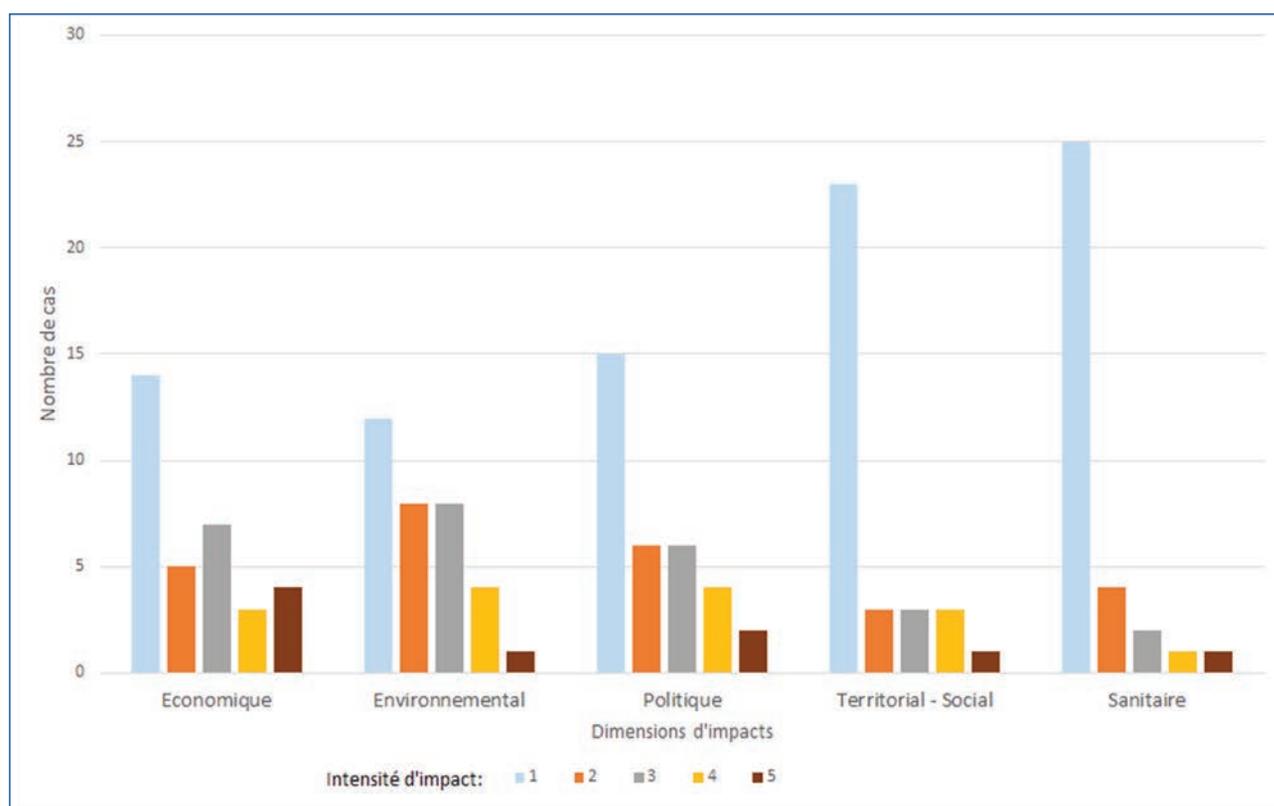


Schéma 4 : Distribution des cas selon les notes d'impact dans les 5 dimensions considérées.

d'agrégation : l'approche ASIRPA ne permet donc pas de produire un nombre unique caractérisant l'impact de l'INRA (du type 1 € investi dans l'INRA génère n €). Mais cela permet d'avoir une appréciation de l'importance des impacts non économiques, ce qui correspond à l'un des objectifs de cette approche.

En second lieu, des cas où les impacts de la recherche sont plus modestes peuvent tout de même être stratégiques pour l'institution, soit parce qu'ils sont très nombreux et constituent ainsi une famille dont l'impact conjugué est important (par exemple, l'appui à la constitution de filières de qualité, AOC ou autres), soit parce qu'ils contribuent à résoudre des problèmes majeurs du point de vue des milieux affectés, qui, sans l'intervention de l'INRA, seraient laissés orphelins : c'est le cas, par exemple, des recherches sur le chancre du platane ou sur la tremblante du mouton. En outre, l'identification des cas où l'impact est le plus fort montre qu'il s'agit de situations où la généralisation (passage de l'impact 1 à l'impact 2) se fait sans problème, à l'instar de certains cas d'innovation génétique (sélection génomique bovine, OGU-INRA hybrides de colza) ou d'innovations agronomiques utilisables à grande échelle (fertilisation azotée). Lorsque les connaissances sont utilisées dans des niches se pose évidemment le problème de la généralisation. Un dispositif du type plateforme (par exemple, la plateforme de recherche en technologie laitière) joue ce rôle en misant sur ce que les économistes appellent des économies de variété. Il est probablement nécessaire de poursuivre la réflexion sur les conditions de généralisation de l'impact, en raison de la grande diversité des cibles d'impact de l'institut.

Les mécanismes critiques et la création de conditions favorables à la production d'impact(s)

La base de données constituée à partir des études de cas permet une analyse transversale des chemins d'impact et de la contribution de l'INRA. Il en ressort quatre premiers enseignements généraux :

a) L'étude confirme l'importance du décalage temporel entre l'engagement dans une recherche et la production de ses premiers impacts. Sur nos 30 cas, il est de 19,4 années en moyenne (dont 14 années pour la phase de recherche). Contrairement à une opinion courante, on n'observe pas d'accélération de l'impact, mais plutôt une variation du décalage en fonction du type de recherche. Les cas dont l'impact est politique génèrent des impacts beaucoup plus rapidement à partir des *outputs* (2,6 ans en moyenne, contre 5,9 ans pour l'ensemble des cas) ;

b) La production d'impacts résulte à la fois d'investissements de long terme dans la recherche et de partenariats autres que scientifiques pour la production des connaissances. Dans les cas étudiés, l'impact se produit dans des domaines où l'INRA a accumulé des compétences sur une longue période et pour lesquels il dispose d'infrastructures de recherche : collections biologiques ou génétiques, dispositifs expérimentaux végétaux ou animaux, etc. (93 % des cas analysés). Les recherches mobilisent le plus souvent plusieurs disciplines (97 %) et des connaissances autres que scientifiques, notamment des savoirs et des savoir-faire techniques. Si les recherches identifiées dans les différentes études de cas sont très longues, elles s'appuient sur des compétences et des infrastructures plus anciennes encore.

c) Dans une grande majorité de cas, l'INRA a contribué à la production de connaissances fondamentales. Mais les cas générant les impacts de forte intensité (note de 4 ou 5 sur notre échelle de 1 à 5/5) requièrent aussi des recherches plus finalisées produisant des connaissances « actionnables », c'est-à-dire des connaissances sous une forme plus directement mobilisable par les acteurs socio-économiques : dans 73 % des cas étudiés, les connaissances sont incorporées dans des objets techniques, des modèles, des bases des données... Les chercheurs de l'INRA ont des contributions de nature variée et celles-ci visent à lever sur le chemin d'impact des barrières critiques liées à la réglementation ou à l'accès au marché (par exemple) grâce à des mécanismes adaptés. Dans 87 % des cas, ils ont un rôle de structuration des réseaux d'acteurs, soit pour la coordination de la recherche en amont (par exemple, *via* la création de *consortia*), soit en aval (création de *pools* de propriété intellectuelle, structuration de filières, adaptation de la réglementation). Cette observation est corroborée par un TRL (*Technology Readiness Level*) moyen élevé (>6) : l'INRA accompagne donc régulièrement le développement de ses inventions jusqu'aux stades de la démonstration et de la validation en contexte réel, ce qui est cohérent avec le caractère finalisé des recherches menées par l'Institut.

d) L'analyse des cas met également en évidence une transformation du réseau d'acteurs au cours de la diffusion de la recherche. Les partenaires qui sont le plus aptes à participer à la phase de recherche ne sont pas forcément les meilleurs dans les autres phases du chemin d'impact. Il en résulte qu'accorder des droits exclusifs d'exploitation de la propriété intellectuelle dans les phases amont peut limiter considérablement le potentiel de diffusion dans les phases aval. Ce phénomène mérite de plus amples analyses qui devraient permettre de mieux comprendre le rôle des interactions entre l'INRA et les autres acteurs, certaines étant très productives, et d'autres pouvant s'avérer trop contraignantes.

Bien que très utile, cette caractérisation générale est d'une portée limitée du fait de la grande diversité des chemins d'impact. La seconde étape de notre analyse transversale a donc visé à construire une typologie de ces chemins d'impact. Cette typologie se fonde sur un examen de la littérature relative à l'innovation et sur l'analyse des variables qui caractérisent nos études de cas (voir le rapport final ASIRPA, p. 53 et suivantes). Nous avons d'abord consacré un type (le type 5) aux cas dédiés à l'impact politique (11 cas), compte tenu de la spécificité des acteurs et des mécanismes impliqués. Pour le reste, nous avons identifié deux axes de différenciation : l'axe horizontal, qui décrit la contribution des partenaires extérieurs non académiques à la production de connaissances, et l'axe vertical, qui décrit le degré de transformation des milieux d'utilisation associé à la diffusion des *outputs* de la recherche. Le croisement de ces deux axes permet de construire les quatre types suivants :

- le type 1 : la co-production amont/aval ;
- le type 2 : la co-production de la recherche ;

- le type 3 : les marchés de technologies ;
- et, enfin, le type 4 : l'anticipation de nouveaux usages.

Les types 1 et 2, marqués par une forte co-production des connaissances, sont représentés par onze cas sur dix-huit. Ils concentrent les cas dans lesquels on observe les plus forts impacts sur les plans économique, environnemental et social. S'appuyer sur des réseaux préexistants et sur des partenariats durables constitue donc un atout important pour la production d'impacts.

Les cas à impacts économiques forts sont très concentrés dans le type 1, où l'INRA non seulement joue son rôle de production de connaissances, mais contribue également au développement en incorporant ces connaissances dans des objets techniques et structure fortement le milieu d'utilisation des nouvelles techniques. Les mécanismes qui génèrent les impacts consistent en une chaîne complexe et longue d'opérations de traduction. En raison de l'importance des transformations nécessaires, les mécanismes critiques générateurs d'impacts sont distribués tout au long du chemin d'impact, depuis la recherche jusqu'aux contextes d'application. Dans les cas analysés, la bonne réalisation de ces opérations de traduction tient au fait que les acteurs ont l'habitude de collaborer, partagent des objectifs, un langage communs, et aussi au fait qu'ils se font confiance. La diffusion large et rapide tient à l'existence de structures et de formes de coordination fortement associées à la recherche. Ces structures ont une capacité d'adaptation qui permet de réaliser les transformations nécessaires (objets techniques, standards, réglementation, comportement des utilisateurs...) dans des délais très rapides. Cette capacité d'adaptation des partenaires traditionnels constitue une dimension critique des mécanismes d'impact.

Dans les cas de type 2, les recherches requièrent le maintien d'actifs sur le long terme et le partage d'infrastructures et de connaissances. Mais le réseau d'acteurs est de taille réduite et le choix des partenaires qui joueront le rôle d'intermédiaires se fait en amont du chemin d'impact. Les transformations du milieu d'utilisation étant dans ce cas limitées, les mécanismes critiques qui génèrent les impacts sont concentrés dans la phase de recherche. Les activités de formation, de démonstration et d'expertise technique de l'INRA contribuent à maintenir la participation des acteurs au-delà de la production des *outputs*.

Le type 3 correspond au cas de transfert de technologie le plus classique, dans lequel l'INRA fait la recherche, et des partenaires prennent en charge la valorisation économique de l'innovation. Le type 3 est loin d'être majoritaire (six cas sur dix-huit) et les impacts générés dans cette classe sont généralement faibles. L'INRA réalise les recherches seul (ou dans le cadre de partenariats dont le rôle est marginal) et le mécanisme critique réside dans l'intéressement d'une entreprise qui valorisera la nouvelle technique. Le réseau d'acteurs est en général réduit et souvent verrouillé, parfois avant la production des *outputs*, par un système de licences exclusives. Le mécanisme réside dans la définition en commun, par l'INRA et ses « clients », d'objectifs pour la valorisation de l'innovation.

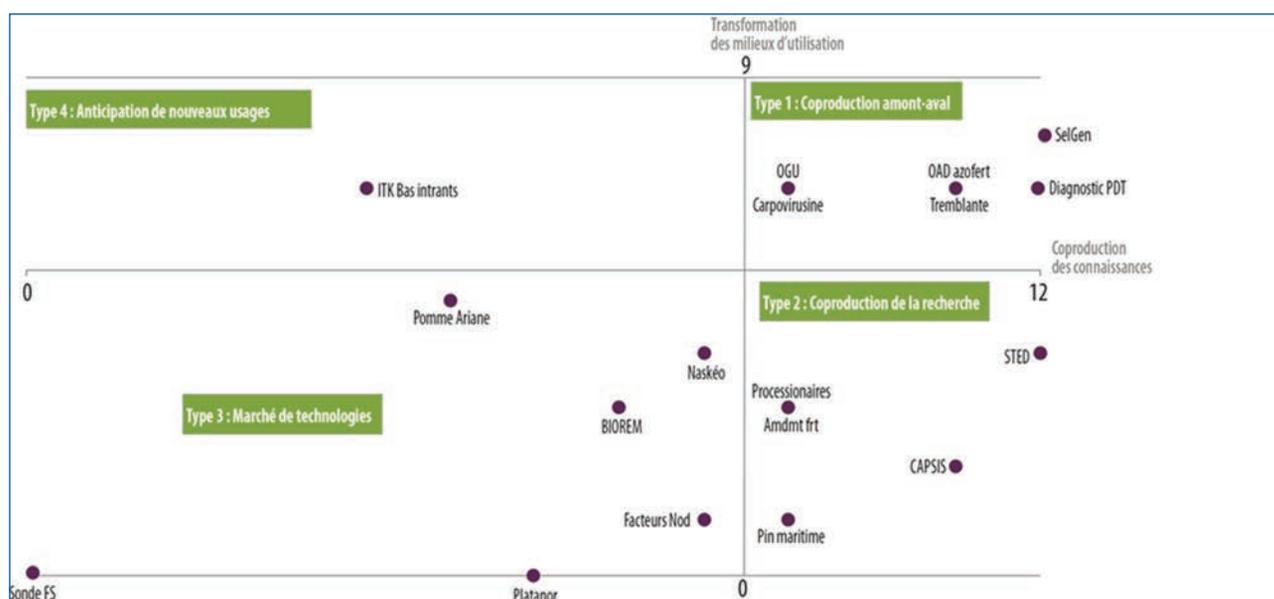


Schéma 5 : Typologie des chemins d'impact.

Le type 4 correspond lui aussi à des cas dans lesquels l'INRA réalise les recherches seul (ou dans le cadre de partenariats dont le rôle est marginal), mais il s'y ajoute une difficulté supplémentaire, à savoir l'importance des transformations nécessaires pour adapter le milieu d'utilisation. Il est alors difficile d'intéresser des acteurs à la valorisation des recherches de l'INRA en raison de l'importance des barrières qu'il faut franchir : définition de nouveaux produits ou de nouveaux procédés, mise en place de marchés, réglementation... Notre échantillon ne comprend qu'un seul cas : sans doute est-ce parce que nous avons privilégié ce que les chercheurs et les chefs de département considéraient comme des succès. Il n'est pas possible d'en tirer des enseignements généraux et il faut surtout se garder d'en déduire que l'INRA devrait systématiquement éviter cette catégorie. Il est en effet dans les missions de la recherche publique d'accroître la diversité des options sociotechniques disponibles, ce qui peut la conduire à s'engager dans des recherches à finalité appliquée en dehors de la collaboration des utilisateurs (et parfois contre leur avis). Néanmoins, de tels engagements sont très risqués et nécessitent des modalités de gestion des projets qui permettent de limiter les risques liés à la non-utilisation des connaissances produites (par exemple, en privilégiant la production de connaissances à caractère générique qui peuvent être mobilisées dans d'autres projets). C'est partiellement le cas dans le cas d'espèce (variétés rustiques et itinéraires techniques économes en intrants), car les variétés multi-résistantes créées dans ce cadre sont à présent utilisées dans les itinéraires conventionnels.

Le type 5 réunit onze cas dans lesquels la recherche vient en appui de politiques publiques. La contribution de l'INRA tient à son implication durable sur la thématique de recherche, à son rôle dans la structuration du débat, dans la diffusion des idées, et à la préservation de l'identité d'énoncés scientifiques qui se révèlent tout à la fois originaux par rapport aux positions dominantes des parties prenantes en présence, et pertinents par rapport aux enjeux considérés. L'institut conforte également,

par sa réputation, la crédibilité des connaissances scientifiques produites par ses chercheurs. Les mécanismes critiques d'intéressement sont variables selon que le cas correspond à une commande publique ou résulte de recherches à visée cognitive qui trouveront une application *a posteriori*. De manière générale, les étapes critiques de la traduction des connaissances interviennent au stade des intermédiaires, lorsque la diffusion se confronte aux agendas politiques, au risque d'oubli ou à la déformation des énoncés scientifiques par les parties en présence. Les recherches qui résultent d'une commande publique sont produits sous une forme finalisée et actionnable pour les politiques concernées trouvent assez facilement leur impact; ce peut aussi être le cas des travaux publiés dans des revues scientifiques prestigieuses lorsque les recherches correspondent à une préoccupation sociétale forte.

Conclusions

Tout en travaillant sur la conception de l'approche ASIRPA et tout en établissant la crédibilité (présentation du projet au conseil scientifique international, exposés dans le monde académique), nous avons aussi déployé des efforts pour intéresser les responsables de l'INRA afin de créer les conditions d'une appropriation durable de l'approche : des interactions fortes dans un comité de pilotage présidé par l'un des directeurs scientifiques, des entretiens avec chacun des chefs de département pour le choix des cas, de nombreux échanges avec les chercheurs impliqués dans les cas étudiés et des restitutions internes. Le niveau de crédibilité et d'intérêt atteint au terme de la phase pilote (2 ans) fut alors suffisant pour que la direction générale propose aux départements de recherche d'utiliser l'approche ASIRPA dans le cadre de l'évaluation internationale de leur stratégie. L'expérimentation par 6 départements de recherche a renforcé la crédibilité de l'approche (se traduisant notamment par une nette augmentation du nombre d'études de cas) et a

permis d'engager un second cycle d'intéressement. Le dialogue avec les départements a également fait progresser la méthodologie, notamment en matière de mesure des impacts, et a facilité le partage de la culture, des concepts et des outils de l'impact. Dans les départements où l'approche a fait l'objet d'une appropriation collective, l'exercice - depuis la sélection des cas jugés les plus stratégiques jusqu'aux échanges sur les résultats, sans oublier la phase de réalisation des études - nous a permis de produire des visions partagées de l'impact. Cette expérimentation a créé les conditions qui ont conduit la direction générale de l'INRA à enclencher un nouveau cycle, celui de l'utilisation de l'approche en routine, ainsi que la poursuite de son développement méthodologique et de ses activités de recherche complémentaires.

Cette trajectoire positive n'avait rien d'évident lorsque le projet a été lancé. Elle a bénéficié d'un contexte favorable avec l'imposition d'une évaluation des impacts non scientifiques de la recherche publique. Mais cette pression forte aurait pu se retourner contre le projet (« encore un instrument de contrôle de la recherche et des chercheurs ! ») si nous n'avions pas eu les moyens de démontrer que cette approche permet d'enrichir la compréhension des impacts à différentes échelles (dans le cas considéré, le département et l'organisme), et qu'elle peut donc être utile à ces différentes échelles.

Cette trajectoire supposait aussi que l'on s'entendît sur le rôle de l'évaluation des impacts. Le projet a concentré sa contribution sur la fonction d'apprentissage en acceptant de modérer le niveau d'exigence en ce qui concerne la fonction de reddition de comptes, celle-ci étant comprise comme l'analyse du retour financier sur les crédits consentis aux travaux de recherche de l'institut. Ce choix a conditionné des postures originales. Tout d'abord, parler de contribution, plutôt que d'attribution, de l'impact est véritablement libérateur et cela ouvre sur de nouvelles questions analytiques et stratégiques. Cela conduit notamment à analyser les mécanismes qui génèrent les impacts : l'article démontre la fécondité d'une telle piste qui n'en est pourtant qu'à ses débuts.

Ensuite, la mesure des impacts avec le « vecteur d'impact » conduit à ne pas exprimer les mesures dans la seule dimension économique. Ce choix méthodologique traduit une réalité forte, à savoir la diversité des impacts de la recherche, des attentes sociétales et des missions des organismes de recherche dont il est nécessaire de rendre compte. En pointant vers l'analyse des valeurs publiques de la recherche (BOZEMAN, SAREWITZ, 2011), certains auteurs ont bien identifié ce problème et montré l'importance politique et théorique du sujet. Ce choix exprime le fait que les dimensions ne sont pas fongibles et que l'on ne doit pas considérer simplement la compétitivité et l'emploi, mais qu'il faut se doter d'une approche qui permette de prendre en compte chacune des valeurs publiques. Il reste que les méthodes de mesure, en ce qui concerne les impacts non économiques, sont (à quelques exceptions près) les TEP (tonnes équivalent pétrole) dans l'énergie, les émissions de CO₂

pour le changement climatique, et que ces méthodes sont encore dramatiquement sous-développées et que d'importants efforts sont encore nécessaires pour consolider les approches.

BIBLIOGRAPHIE

ACIL Tasman, *Assessment of CSIRO Impact and Value*, Melbourne, ACIL Tasman Pty Ltd, 2010 (accessible sur : <http://www.csiro.au/portals/about-csiro/how-we-work/budget-performance/performance-reviews/impact-and-value-2010-full-report>).

AGGERI (F.) & HATCHUEL (A.), « Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture : pour une critique des rapports science/société », *Sociologie du travail* 45(1), pp. 113-133, mars 2003.

ALSTON (J.M.) & al., "The Economics of Agricultural R&D", *Annual Review of Resource Economics*, 1, pp. 537-565, 2009.

AVILA (A.F.), RODRIGUES (G.S.) & VEDOVOTO (G.L.), *Avilacao dos impactos de tecnologias geradas pela Embrapa*, Brasilia: EMBRAPA, 2008.

BOZEMAN (B.) & SAREWITZ (D.), "Public Value Mapping and Science Policy Evaluation", *Minerva*, 49, pp. 1-23, 2011.

CALLON (M.), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n°36, 1986.

CALLON (M.), "The Dynamics of Techno-economic Networks", in *Technical Change and Company Strategies*, London, COOMBS (R.), SAVIOTTI (P.) & WALSH (V.), pp. 73-102, 1992.

COLINET (L.) & JOLY (P.B.) (Dir.), *ASIRPA- Rapport Final*, Paris, INRA, 2014.

CHESBROUGH (H.), *Open Innovation, the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press W., 2006.

DOUTHWAITE (B.), KUBY (T.), VAN DE FLIERT (E.) & SCHULZ (S.), "Impact pathway evaluation: an approach for achieving and attributing impact in complex systems", *Agricultural Systems*, vol. 78, pp. 243-265, 2003.

EMBRAPA, 2013, *EMBRAPA's Social Report 2012*, Brasilia: Distrito Federal (DF): Embrapa, Communication Secretariat, Strategic Management Secretariat (http://bs.sede.embrapa.br/2012/bs_2012_eng.pdf).

GAUNAND (A.), HOCDE (A.), LEMARIÉ (S.), MATT (M.) & DE TURCKHEIM (E.), "How does public agricultural research impact society? A characterization of various patterns", *Research Policy*, 44, pp. 849-861, 2015.

HEISEY (P.W.), KING (J.L.), RUBENSTEIN (K.D.), BUCKS (D.A.) & WELSH (R.), *Assessing the Benefits of Public Research Within an Economic Framework, The Case of USDA's Agricultural Research Service*, ERS Economic Research Report Number 95, May 2010.

INRA, *La Contribution des chercheurs à l'innovation*, Paris, QUAE, 1998.

JOLY (P.B.), GAUNAND (A.), COLINET (L.), LARÉDO (P.), LEMARIÉ (S.) & MATT (M.), "ASIRPA: A comprehensive theory-based approach to assessing the societal impacts of a research organization", *Research Evaluation*, 2015 (doi: 10.1093/reseval/rvv015).

MAREDIA (M.K.) & RAITZER (D.A.), *CGIAR and NARS Partner Research in Sub-Sahara Africa: Evidence of impact to date*, CGIAR Science Council, Science Council Secretariat, Rome, Italy, 2006.

RUEGG (R.) & FELLER (I.), *A Toolkit for Evaluating Public R&D Investment: Models, Methods, and Findings from ATP's First Decade*, Gaithersburg, National Institute of Standards and Technology, 2003 (<http://www.atp.nist.gov/eao/gcr03-857/contents.htm>).

RUEGG (R.) & JORDAN (G. B.), *Guide for Conducting Benefit-Cost Evaluation of Realized Impacts of Public R&D Programs*, Washinton, D.C., US Department of Energy (DoE), 2011.

SALTER (A.) & MARTIN (B.R.), "The economic benefits of publicly funded basic research: a critical review", *Research Policy*, 30(3), pp. 509-532, 2001.

SPAAPEN (J.) & VAN DROOGE (L.), "Introducing 'productive interactions' in social impact assessment", *Research Evaluation*, 20(3), pp. 211-218, 2011.

WALKER (T.), MAREDIA (M.), KELLEY (T.), LA ROVERE (R.), TEMPLETON (D.), THIELE (G.) & DOUTHWAITE (B.), *Strategic Guidance for Ex-Post Impact Assessment of Agricultural Research*, Report prepared for the Standing Panel on Impact Assessment, CGIAR Science Council, Science Council Secretariat, Rome, Italy, 2008.

Travail et santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel »

Par Sabine SUAREZ-THOMAS

Doctorante, sous la direction du professeur Jaussaud, CREG (EA4580), Université de Pau et des Pays de l'Adour

Cet article présente une recherche-intervention qui propose de sortir du paradigme du management des risques psychosociaux pour prévenir la survenue des troubles de santé mentale des personnes en situation de travail. La prise en compte du travail dans toute sa complexité est nécessaire : écart entre travail réel et travail prescrit, dimension individuelle et « collectifs de travail ». Cette prise en compte est vertueuse de l'élaboration de la stratégie du management quotidien. Le management est alors entendu comme une orchestration de façons de travailler de sujets singuliers. Cette démarche, qui questionne la pensée managériale simplificatrice, est soutenue par une évolution du dispositif de gestion qui doit devenir capacitant et permettre, dès lors, de « faire du bon travail ». Dans notre cas, cela a permis de libérer la parole, de favoriser l'existence de collectifs de travail et de constater une amélioration sensible de la santé de certains salariés. Toutefois, ces travaux sont freinés par la peur qu'à la direction de prendre le risque de l'exercice d'un pouvoir différent à la fois de ce qu'elle a l'habitude de faire et des connaissances managériales le plus largement diffusées.

Face aux expressions du mal-être de ses subordonnés, le directeur d'un cabinet de conseils en gestion des risques industriels et de développement durable de trente-cinq salariés nous a contactée en 2010. Il réalisait une enquête de satisfaction interne depuis trois ans et faisait intervenir un *coach*. Mais de nombreux conflits interpersonnels subsistaient : des troubles musculo-squelettiques avaient été diagnostiqués et plusieurs arrêts pour « dépression » liée au travail étaient à déplorer. Le directeur nous a sollicitée en tant que doctorante en sciences de gestion⁽¹⁾ pour que nous travaillions sur les causes organisationnelles de cette situation. Nous avons réalisé une recherche-action à visée transformative, pendant près de trois ans.

La littérature abonde en contributions sur la santé mentale en lien avec le travail. On peut les classer dans deux catégories : les théories du stress et les apports des sciences du travail.

⁽¹⁾ Son entreprise fut l'un des deux terrains de recherche de notre thèse de doctorat.

Le premier paradigme (celui dans lequel nous avons initialement inscrit nos travaux) est le plus diffusé et le plus souvent mobilisé. Les théories du stress offrent des modèles épidémiologiques permettant de comprendre les mécanismes de survenue des stressors dans l'environnement et leurs conséquences sanitaires (KARASEK et THEORELL, 1990 ; SIEGRIST, 1996, pour les plus connus). Ces modèles expliquent aussi la variabilité des impacts du stress sur les individus selon leurs caractéristiques personnelles. Ils permettent de comprendre ce qui survient au niveau organisationnel et comment cela va impacter le niveau individuel.

Des questionnaires auto-administrés visent à objectiver les situations et à en réduire la complexité (VEZINA et al., 2006). Il devient ensuite possible d'intervenir sur les stressors au niveau organisationnel et d'*outiller* les salariés afin que ceux-ci *gèrent* mieux leur stress. Ce type d'intervention reprend le modèle utilisé pour les risques professionnels : prévention primaire ou intervention sur les facteurs de risques (ici, les stressors), prévention secondaire (en équipant les salariés de

protections) et, enfin, prévention tertiaire (qui s'apparente davantage à une intervention consécutive à une dégradation).

Notre intention de recherche initiale était d'élaborer une méthode de prévention primaire.

Un pré-diagnostic a été réalisé à partir de vingt-six entretiens semi-directifs. Les données ont été triangulées (YIN, 2009) avec celles produites par l'entreprise (indicateurs économiques, enquête de satisfaction, rapport RSE, données sociales, etc.). Après cette étape qui visait à affiner notre question de recherche et notre démarche, nous avons décidé de changer de paradigme. En effet, nous étions dans une impasse. Les salariés effectivement en souffrance voulaient « qu'on les laisse faire leur travail », et que celui-ci soit connu et reconnu. Les dysfonctionnements organisationnels et les conflits interpersonnels étaient imbriqués. Agir sur un ou plusieurs de ces facteurs risquait fortement d'accentuer la dégradation de la situation, étant donné l'évolution induite et non contrôlée d'autres facteurs⁽²⁾. De plus, nous étions interpellée sur le « travail ».

Face à la complexité de la situation, notre projet de recherche s'est modifié. Il ne concernerait plus uniquement la gestion des risques psychosociaux via une intervention primaire idoine, mais s'élargirait aux conditions d'un management cohérent depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'aux situations de travail. Notre objet de recherche s'est déplacé : initialement centré sur les stressés organisationnels, il s'est focalisé sur le travail et son management. Nous avons suivi les conseils de Daniellou qui propose, pour reconnaître le travail, « d'abord [d'] accepter de quitter le monde des chiffres et des cahiers de procédure et [de] se demander ce que vivent en réalité les hommes et les femmes qui vivent dans leur ombre » (2010, p. 30).

La première partie de cet article sera consacrée à la présentation des théories mobilisées.

Puis, au travers de notre étude de cas et de notre méthodologie, nous montrerons comment en mobilisant la « reconception organisationnelle » des ergonomes de l'activité (PETIT et al., 2011), nous avons co-construit avec l'ensemble des acteurs un nouveau mode de fonctionnement et son dispositif.

Nous discuterons ensuite les éventuels apports en sciences de gestion de la mobilisation des sciences du travail. Ils ne concernent pas exclusivement la santé mentale des salariés.

Enfin, en conclusion, nous évoquerons les limites de ce travail et ses prolongements possibles.

Le travail et la santé mentale

Dans les entreprises, le travail est devenu invisible (GOMEZ, 2013). Or, il existerait un lien entre l'invisibilité du travail et la souffrance de ceux qui travaillent.

Des disciplines comme la psychopathologie du travail, la clinique de l'activité ou encore l'ergonomie de l'activité proposent dans ce domaine des pistes majeures de compréhension, puis d'action.

La santé, un équilibre dynamique qui compose avec la souffrance

La santé n'est pas définie ici comme un état⁽³⁾, mais comme un équilibre dynamique évoluant sans cesse grâce aux échanges avec l'environnement (GANGUILHEM, 1943 ; PETIT et al., 2011). C'est dans ces échanges que chacun peut envisager de construire sa santé. Si une pathologie mentale se déclare, elle est générée par la souffrance, qui est la persévérance « dans le désir d'être et l'effort pour exister *en dépit de...* » (RICŒUR, 1992, p. 4). La psyché est le « lieu » des troubles qui mènent à la souffrance. Le sujet va construire des défenses pour « subvertir ce qui se donne d'abord à vivre dans le registre du pâti » (MOLINIER et FLOTTE, 2010, p. 5). Et quand « il ne peut plus créer à partir de sa souffrance ni parvenir à l'oublier ou à s'en distraire grâce à des défenses [...], celle-ci devient pathogène » (*ibid.*).

La mobilisation subjective : travailler, en dépit de tout ce qui résiste

Or, « à l'origine de la souffrance au travail, il y a toujours un désaccord sur la façon de travailler » (DAVEZIES, 2012, p. 10), et travailler, « c'est mettre en débat une diversité de sources de prescription, établir des priorités, trier entre elles, et, parfois, ne pas pouvoir les satisfaire toutes tout le temps » (DANIELLOU, 2002). Cela suppose une mobilisation physique, cognitive et subjective du travailleur (COUTAREL, 2011) qui va tenter d'atteindre les objectifs fixés malgré *tout ce qui résiste* (aléas, variabilités). C'est le *travail réel* des ergonomes de l'activité, par comparaison au *travail prescrit*, demandé et contrôlé (DANIELLOU et al., 1983).

Dans la confrontation avec le réel, appelée « *réel du travail* » (DEJOURS, 2013), des mécanismes de protection ou de construction de la santé mentale vont être mis en œuvre. Dans le travail, ce qui pose problème, c'est ce que l'on doit faire, mais c'est également tout ce que l'on aimerait faire, mais que l'on ne peut pas faire (CLOT, 2002). Or, la prescription ne peut pas anticiper le réel et l'opérateur va, dans un premier temps, être confronté à l'échec, qui est source de souffrance. Pour repousser la décompensation, il va pouvoir mobiliser son intelligence et produire, parfois, un travail de qualité permettant « un accomplissement de soi ». Cette intelligence s'affranchit des règles, discrètement.

Il faut que le travailleur dispose de marges de manœuvre pour pouvoir :

- se fixer de nouveaux objectifs à partir de ceux qui lui ont été assignés (des objectifs qui peuvent ne pas être conciliables entre eux) ;

⁽²⁾ Pour approfondir, voir notamment Van Wassenhove, 2014.

⁽³⁾ L'état de santé est au cœur de la définition internationalement admise de l'Organisation mondiale de la santé. Cet état semble voué à se dégrader, mais chacun peut limiter cette dégradation en adoptant des comportements adéquats.

- adapter ses façons de faire aux aléas et aux variabilités.

Des adaptations trop fréquentes génèrent de la souffrance. Mais celle-ci augmente quand il n'est plus possible d'adapter ses façons de faire, pour faire un « bon travail » reconnu par ses pairs.

Le collectif de travail, la règle et le « beau » travail

Le travail est un rapport social. Il revêt toujours une dimension collective (GERNET et DEJOURS, 2009). Le *collectif de travail* est défini comme étant « constitué autour de règles de travail communes dont la construction relève en propre du travail » (*ibid.*, p. 29). Ces règles portent sur l'aspect technique, mais aussi sur le « vivre ensemble ». Elles organisent le travail. *In fine*, la *mobilisation subjective* (DEJOURS, 2013) est un ensemble d'efforts du travailleur pour :

- apporter des solutions aux problèmes qu'il rencontre face au « réel du travail » ;
- élaborer des opinions sur les solutions trouvées ;
- s'impliquer dans le débat collectif.



Photo © Tim Ellison/KON IMAGES/PHOTONONSTOP

« Le management doit être attentif à ce que le collectif de travail existe et à ce que la réalisation du beau travail soit possible. »

Cet investissement est non prescriptible et spontané. Très fragile, il dépend de la reconnaissance accordée (*ibid.*).

La reconnaissance du travail accompli, qui va bien au-delà des seuls résultats, est nécessaire à la construction de l'identité, qui est le soutènement de la santé mentale (DAVEZIES, 1993 ; DEJOURS, 2013). Elle repose ici sur deux dimensions : *le jugement d'utilité* et *le jugement de beauté*. Le premier, porté par la hiérarchie, les clients, etc., permet à l'opérateur de voir son utilité reconnue. L'autre émane des pairs, qui reconnaissent le travail comme « beau », car il respecte les règles élaborées par le collectif de travail et est la création d'un sujet singulier. L'identité est confortée par l'appartenance à une communauté et par la reconnaissance d'une singularité.

Le management doit être attentif à ce que le *collectif de travail* existe et à ce que la réalisation du *beau travail* soit possible.

Prévenir : mettre en place un environnement capacitant grâce à la régulation conjointe

Les managers devraient encourager « la problématisation et la gestion collectives de la difficulté individuelle, [qui] sont une clé pour la gestion des conflits intrapsychiques au travail » (PETIT et *al.*, 2011, p. 395), et ce, pour que les contradictions entre la qualité officielle et le « bon travail » soient discutées au sein des collectifs. Les discussions porteraient sur le travail, les prescriptions et les façons de faire (DETCHESSAHAR, 2011). Les fruits de ces discussions doivent être le point de départ d'évolutions de l'organisation devant permettre de réduire ces contradictions. Le management pourrait être le garant d'un environnement *capacitant* (PETIT et *al.*, 2011).

Le cadre théorique de la « régulation sociale » (REYNAUD, 1997) offre des possibilités d'action. En contexte de travail, deux forces de régulation peuvent s'opposer. Les *règles de contrôle*, descendantes, formelles sont soutenues par les instruments de gestion. Les *règles autonomes*, implicites, sont, quant à elles, produites par les opérateurs et les collectifs de travail en vue de l'adaptation aux contraintes et aux aléas. La recherche d'une *régulation conjointe* (*ibid.*) est la recherche de *compromis* entre ces deux types de règles. Le compromis est « un accord collectivement affirmé [...] sur ce qui [fait] querelle ou débat au sein de l'organisation et [qui] a été « normalisé », c'est-à-dire intégré institutionnellement. » (BEAUCOURT et LAUDE, 2010, p. 207).

En favorisant cette régulation conjointe, les cadres reconnaissent l'existence d'un écart entre le travail réel et le travail prescrit. Ils permettent la coopération entre acteurs et reconnaissent les efforts fournis au-delà de la prescription, même quand les objectifs ne sont pas atteints. Ils accèdent en outre à des informations *cachées* qui reflètent le travail réel et l'écart entre le prescrit et le réel.

La connaissance, puis le respect des mécanismes inhérents *au travail réel* et *au réel du travail*, permettraient aux managers de prévenir la souffrance des salariés tout en poursuivant autrement l'atteinte de leurs objectifs classiques. C'est la proposition que nous avons faite et essayé d'opérationnaliser dans le cadre

d'une recherche-intervention (SARDAS et GUÉNETTE, 2003) dans le cabinet-conseil considéré.

Reconcevoir l'organisation en favorisant la régulation conjointe : démarche empirique

Un environnement très conflictuel et des difficultés organisationnelles majeures

L'entreprise (qui a été créée en 1995 par son actuel directeur) fournit des conseils en développement durable et en maîtrise des risques industriels. Elle a été réorganisée deux ans avant le début de notre recherche. Elle est désormais constituée de trois pôles regroupant ses différentes activités. Les salariés sont répartis sur trois sites et certains travaillent à domicile. Chaque pôle est géré par un responsable, qui pour l'un de ces pôles est le directeur de l'entreprise, et pour un autre son adjoint.

En 2010, de nombreux conflits interpersonnels existaient dans tous les pôles entre différents niveaux, tant hiérarchiques que transversaux. Un conflit chronique opposait ouvertement le directeur à son adjoint. Les salariés, inquiets pour la santé économique de la structure, déploraient l'absence de stratégie visible. Plusieurs personnes exprimaient de la souffrance et l'imputaient à un autre acteur de l'entreprise.

La stratégie se résumait à saisir des opportunités de marché et n'avait fait l'objet d'aucune formalisation. La trésorerie était très dégradée. Le contrôle de gestion reposait sur des outils qui ne permettaient ni anticipation ni pilotage. L'entreprise, certifiée ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement), était administrée selon un système de management très prescriptif qui étaient d'autant plus contraignant que sa finalité semblait être la re-certification. Les personnes qui y exerçaient constituaient la variable d'ajustement de cette organisation qui, selon certains des salariés, « naviguait à vue ». Le management générait des dysfonctionnements organisationnels et de la souffrance.

Nous présentons ici le travail mené au sein de l'un des trois pôles, le pôle « G2R », prestataire de conseils en gestion des risques et de réglementation. En 2008, les salariés d'un service inclus dans ce pôle étaient en conflit avec leur manager. Ils ont affiché sur la porte de leur bureau l'image d'un professionnel bâillonné. Ils pensaient ne plus avoir droit à la parole et le montraient ainsi. Lorsque nous avons entrepris nos travaux, ce conflit s'était enkysté malgré un renouvellement des effectifs (deux personnes sur trois). Les échanges entre les acteurs au sein du service étaient rares et dégradés. Ces difficultés relationnelles se répercutaient dans l'ensemble du pôle G2R.

Une recherche-action à visée transformative : reconcevoir l'organisation

Nous avons organisé notre recherche autour des trois étapes proposées par Petit et al. (2011). Il s'agit d'iden-

tifier les « contradictions entre le « travail bien fait » et la « qualité officielle du travail » et de les mettre en débat « au sein des collectifs des situations dans lesquelles surgissent ces contradictions », puis, « au sein de l'entreprise, une nécessaire évolution organisationnelle pour diminuer ces contradictions » (p. 394).

L'identification des contradictions

Identifier les contradictions requiert d'analyser les situations de travail. Nous avons suivi la démarche proposée par Guérin et al. (2007), que schématise la Figure 1 de la page suivante.

Nous avons déjà achevé la première étape, et partiellement réalisé la seconde au cours du pré-diagnostic. Pour l'analyse du processus technique et des tâches (travail prescrit), nous avons eu recours à des observations filmées. Mais le travail réel ne se laisse pas voir dans toute sa complexité et il nous a fallu compléter nos observations par des verbalisations. Plusieurs méthodes ont été mobilisées : entretiens individuels selon la méthode de *l'instruction au sosie* (CLOT, 2008, p. 186)⁽⁴⁾, entretiens collectifs, dont des *auto-confrontations croisées* (*ibid.*, p. 215)⁽⁵⁾, triangulation avec des données discursives des managers et analyse d'instruments de gestion-procédures, fiches d'évaluation des salariés, tableaux de bord, etc. (YIN, 2009 ; GUÉRIN et al., 2007)⁽⁶⁾.

Mise en débat des contradictions au sein des collectifs et évolution organisationnelle

Des diagnostics locaux et un diagnostic global ont été réalisés. Les diagnostics locaux ont été discutés avec les acteurs concernés avant d'être présentés aux managers. Cette phase a permis la mise en débat de certaines contradictions dans le pôle G2R, au sein duquel des *espaces de discussion du travail* ont pu être créés. Le diagnostic global et des préconisations ont été présentés à la direction et aux représentants du personnel, puis à l'ensemble des salariés (mais la mise en débat collective s'est avérée impossible, comme nous le verrons).

Néanmoins, la connaissance que nous avons acquise de l'organisation nous a permis de proposer une méthode de management devant permettre progressivement cette mise en débat collective tout en favorisant la performance (notamment économique) de l'entreprise. Cette démarche fut présentée à l'ensemble des salariés.

⁽⁴⁾ Le protocole est le suivant : le chercheur propose au répondant qu'il est son sosie et qu'il le remplacera professionnellement dès demain. Aussi va-t-il le questionner pour savoir comment il doit s'y prendre pour faire le travail, en insistant sur les détails.

⁽⁵⁾ Des séquences de situations de travail sont filmées au cours d'observations. Le professionnel est « confronté » à la vidéo en présence du chercheur (auto-confrontation simple), puis en présence d'un pair qui a lui-même suivi la phase d'auto-confrontation simple. Chacun s'exprime sur son activité et sur celle de l'autre.

⁽⁶⁾ La triangulation permet ici d'affiner la compréhension des éléments de l'organisation formelle qui nourrissent les contradictions.

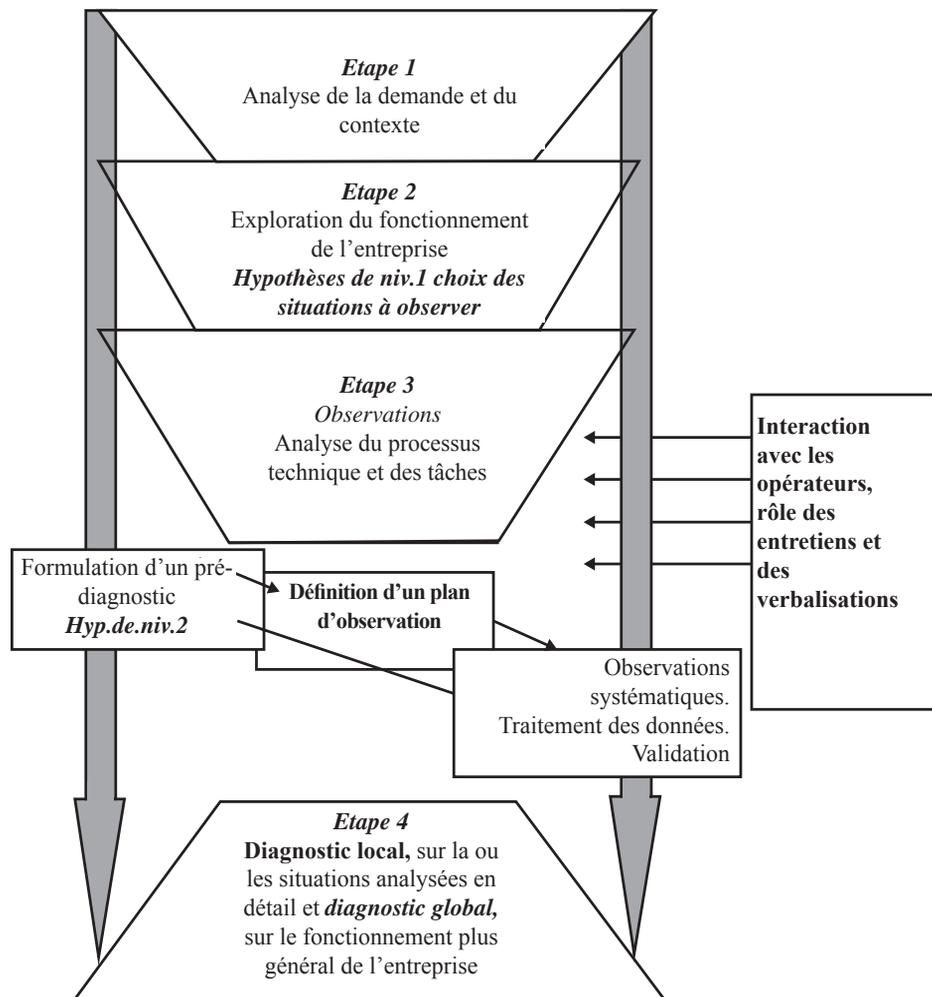


Figure 1 : Schéma d'analyse de l'activité.

Des problèmes de régulation et une méthode de management pour y remédier

Présentation d'un diagnostic local, le service conflictuel du pôle G2R

Après analyse d'une situation de travail, nous avons pu montrer que les opérateurs ne disposaient pas de marges de manœuvre suffisantes. L'alimentation du logiciel support, son administration et les contrôles exercés étaient trop prescriptifs et trop souvent porteurs d'injonctions paradoxales. Les opérateurs ne pouvaient pas atteindre les objectifs de qualité officielle et cette définition était très éloignée de leur conception individuelle du « bon travail ». Ils étaient condamnés à réaliser un travail jugé comme de « qualité insuffisante » par leurs supérieurs, leurs pairs et, parfois, par leurs clients.

Ce diagnostic local a été discuté, amendé et validé par les acteurs. Les conflits récurrents entre salariés se sont tus et la parole a pu être libérée. Par la suite, lorsqu'un nouveau désaccord survenait, les acteurs cherchaient collectivement, en première intention, des causes organisationnelles - et non pas la culpabilité de l'un de leurs collègues.

Lors de la présentation du diagnostic, le manager fut très surpris par les résultats. Mais il a su arbitrer entre son équipe et les prestataires administrateurs du logiciel qui contrôlaient les résultats du travail. Il ne soupçonnait pas ce que vivaient ses subordonnés. Il avait attribué jusqu'alors les dysfonctionnements à des facteurs comportementaux et cognitifs liés aux personnalités. Il a vite pris conscience de la nécessité de réguler le dispositif organisationnel en agissant sur lui.

Une régulation conjointe impossible en l'absence de stratégie

Le diagnostic global confirme et affine les éléments du pré-diagnostic grâce aux informations inhérentes à l'écart général entre travail réel et travail prescrit. L'absence de stratégie formalisée et partagée fut confirmée. Une verbalisation de la stratégie par la direction était impossible. Le contrôle de gestion effectué *a posteriori* reposait sur un trop grand nombre d'indicateurs. Il servait à pointer les coupables - ceux qui ont trop dépensé (qui « ne sont pas au chiffre »), ceux qui ont « mis trop de temps à », etc. -, mais pas à piloter. L'alimentation des instruments de contrôle était réalisée par les acteurs, non pas pour montrer les phénomènes négatifs émergents, mais seulement

pour ne pas en être tenus pour les coupables. Les informations nécessaires à la facturation, comme « le temps passé à », pouvaient en conséquence ne pas être fiables et parvenir tardivement au service. Or, la trésorerie était très dégradée, ce qui inquiétait tous les acteurs. Le management souffrait de plusieurs faiblesses telles que le manque de temps, l'absence de savoirs, le découragement (« *je ne sais plus quoi faire* ») et le désengagement (« *ça ne m'amuse pas* »).

Le diagnostic global fait état d'un défaut de régulation généralisé. Les règles sont essentiellement descendantes. Le travail est individualisé et le collectif de travail est empêché. Sans stratégie énoncée, les salariés dénoncent des objectifs fixés « à la hussarde ». La qualité n'est pas discutée, mais elle est prescrite par un système de management non actualisé et dévoyé. *La mobilisation subjective* est abîmée par des règles qui souffrent de deux défauts majeurs : elles paraissent arbitraires en l'absence de stratégie et nient la réalité du travail. C'est un cercle vicieux, dans lequel la dégradation de la santé des acteurs et les dysfonctionnements organisationnels s'entreretiennent mutuellement.

À partir des différents diagnostics produits, nous avons proposé une méthode de management afin de favoriser un environnement *capacitant* soutenu par la régulation conjointe.

Une méthode de management

Le projet managérial est de concilier la santé des acteurs et l'atteinte des objectifs économiques. La démarche peut être illustrée par la Figure 2 ci-dessous.

La première phase est consacrée à une « *formation-action-projet* » des acteurs (DANIELLOU et MARTIN, 2007). Elle doit permettre à tous d'appréhender le fait que le travail prescrit n'est pas le travail réel, de parvenir à parler du travail et de comprendre les mécanismes de construction/protection de la santé mentale afin de

ne pas les empêcher. Cela nous a permis d'introduire l'idée qu'il existe toujours un écart entre le travail réel et le travail prescrit, que cet écart n'est pas le fruit de comportements déviants et qu'il ne faut pas *a priori* chercher à le réduire. Les perceptions ont pu évoluer et les conflits interpersonnels être mis en perspective avec des conflits de logiques gestion/travail.

Cette phase initiale est longue et non strictement antérieure à la seconde. Le réflexe gestionnaire qui consiste à proposer des solutions supposées objectives et rationnelles sans que les logiques du travail ne soient suffisamment questionnées, perdure. De plus, il est très difficile de parler de son travail (CLOT, 2008 ; DAVEZIES, 2012). Dans notre cas, la crainte d'être pris en défaut et la tentation de se justifier pour coller à la logique de gestion sont longtemps restées fortes.

Pour que des compromis entre les différentes logiques puissent être élaborés, des « *espaces de discussion du travail* » (DETCHESSAHAR, 2011) ont été mis en place. Ainsi, lors de la première rencontre au sein du pôle G2R, les opérateurs ont pu exprimer à leur manager qu'ils souffraient du fait que tout le travail réalisé pour aboutir à des propositions commerciales de qualité n'ait pas été perçu et valorisé. Ils regrettaient que « *seule l'acceptation d'une proposition [soit] un indicateur pour la reconnaissance de [leur] travail* ». Le manager a entendu, tout en rappelant la nécessité de signer des marchés. La discussion s'est poursuivie sur la manière de reconnaître ce travail et il a été proposé de mettre en place des indicateurs non financiers. La logique de gestion était très présente, mais les perceptions ont sensiblement évolué.

Pour que ces compromis soient institutionnalisés, ils doivent être pris en compte par *les méthodes et instruments de gestion*, dans une logique de pilotage. Lorsqu'un outil évolue, son utilité et ses utilisations, alimentation et exploitation pourront être discutées au

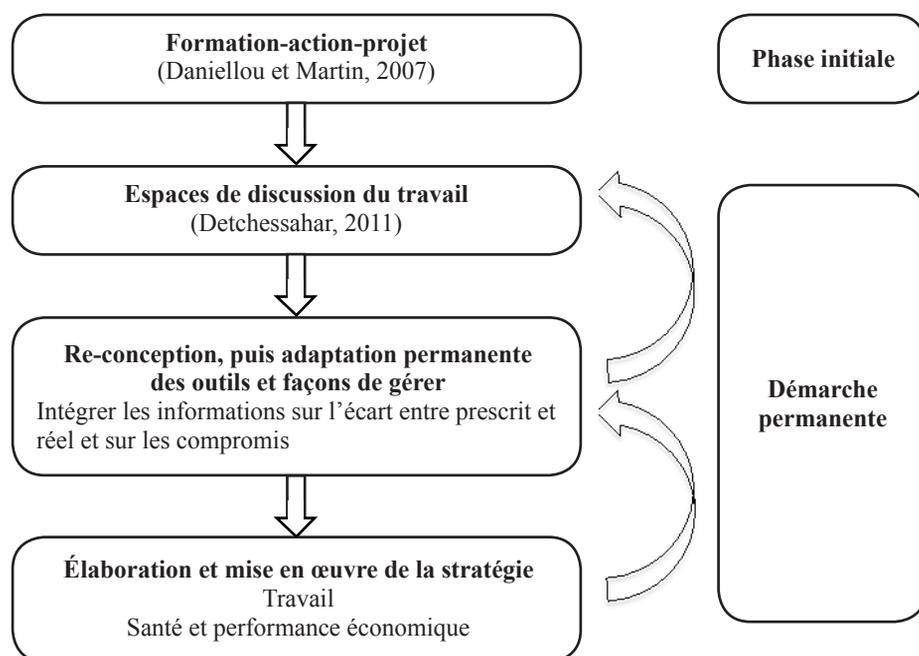


Figure 2 : Une méthode de management.

sein des espaces de discussion du travail, car ce qu'il va mesurer et contrôler oriente la prescription (au sens large) et influe sur la dynamique de contribution et de rétribution. Enfin, les informations produites et médiées par les outils de gestion devraient favoriser une prise de *décision stratégique* éclairée par l'écart entre le prescrit et le réel, et par les compromis élaborés. Si de nouveaux instruments sont nécessaires, ils seront discutés.

Discussion : si le management connaît une réelle évolution, intégrer l'existence du travail réel permet d'aller au-delà de la seule prévention de la dégradation de la santé

Une nécessaire évolution des pratiques managériales

Suite à la restitution du diagnostic local et à la réaction du manager, les salariés du pôle G2R venaient travailler avec « *l'envie de faire des choses* ». Chacun, manager comme opérateur, disait s'exprimer davantage. Le manager sollicitait ses subordonnés pour l'organisation de la production. Cela a permis aux acteurs ayant différents métiers d'être créatifs et d'être, collectivement, force de proposition.

Ainsi, M. J. a proposé de remplacer un collègue, M. M., pendant un congé de plusieurs mois de celui-ci. Les deux salariés n'exercent pas le même métier : J. est juriste et M. est chargé de mission Hygiène-sécurité-environnement. Cette proposition a été retenue par le manager et le collectif, car les deux métiers sont complémentaires. Les collègues de M. qui exercent le même métier que lui, ont proposé d'assurer un « *compagnonnage* » pour aider J. Les collègues de J. se sont réparti la charge du service afin de lui permettre de se dégager du temps. M. a la garantie de retrouver un poste « *propre* » à son retour et J. jouit de la confiance et de l'aide accordées.

Cet exemple illustre qu'au moins ponctuellement, le collectif de travail a pu se (re)constituer. La coopération, qui « *relève de la liberté des sujets et de la formation d'une volonté commune* » (DEJOURS, 2013, p. 230), a été rendue possible du fait que les acteurs ont pu établir entre eux des relations intersubjectives de confiance (*ibid.*).

L'existence et la compréhension des mécanismes du travail réel ayant été acceptées et vérifiées collectivement, les ajustements individuels ont pu être perçus et reconnus comme nécessaires pour faire du « *bon travail* ». La mise en place d'espaces de discussion sur le travail a facilité l'échange et la régulation conjointe⁽⁷⁾.

⁽⁷⁾ Comme nous l'avons vu précédemment, il s'agit de soutenir l'élaboration de compromis entre les règles de contrôle qui émanent des niveaux supérieurs et les règles autonomes produites par les collectifs de travail. Ces compromis sont le fruit de discussions, de débats, voire de disputes entre logique de gestion et logique de travail.

Cette coopération semble nourrie par la possibilité qu'a chacun de s'investir. La *mobilisation subjective n'est plus empêchée*, car le manager reconnaît davantage ce qui est mis en œuvre par le collaborateur et par le groupe pour tenter d'atteindre les résultats. Les opérateurs partagent *les ficelles* des métiers, la créativité et, finalement, les résultats du travail de chacun. Ils reconnaissent aussi l'important travail d'organisation et de régulation effectué par le manager.

Cet exemple montre aussi qu'en favorisant la régulation conjointe, les salariés sont capables d'innovation spontanée. Ici, la prestation s'est développée, son périmètre s'est élargi et sa qualité intrinsèque s'est améliorée. En innovant sur les compétences mises en œuvre pour rendre un service existant, les salariés ont permis de dégager un avantage concurrentiel. Nous avons pu constater que sur l'exercice comptable au cours duquel s'est déroulée cette action, les objectifs économiques ont été dépassés.

Mais l'absence de régulation des demandes extérieures par la direction a limité les effets positifs de la méthode de management (DETCHESAHAR, 2011). Le manager ne pouvait pas refuser de nouveaux marchés, y compris lorsqu'aucun des subordonnés n'était disponible pour les honorer. Il réalisait alors les prestations, disposait de trop peu de temps pour manager et avoir le sentiment de faire du bon travail. Sa santé et le climat au sein du pôle se sont à nouveau dégradés.

La direction de cette entreprise a soutenu notre démarche tant qu'il ne lui a pas été proposé de faire autrement ce qu'elle avait l'habitude de faire. Le directeur manage en se débarrassant de ce qui le met en difficulté et de ceux qui le mettent en difficulté : il évacue. Ainsi, il externalise des activités de gestion pourtant cruciales, mais qu'il ne maîtrise pas, tels le contrôle de gestion et la GRH, voire l'élaboration de la stratégie (confondue avec le seul volet commercial de la déclinaison opérationnelle). Il ne se sert pas suffisamment des informations produites pour prendre ses décisions. Et lorsqu'un subordonné ou un prestataire le dérange, il tente de le neutraliser et, le cas échéant, il s'en sépare - parfois violemment⁽⁸⁾.

Rétrospectivement, nous pensons qu'il aurait été pertinent de travailler avec lui sur *le travail du dirigeant* pendant la phase initiale. Peut-être aurions-nous pu lui montrer que ses décisions et ses comportements contraignaient particulièrement l'activité et ses conditions ?

C'est bien dans ces conditions qu'il demandait ensuite aux salariés de s'engager (BEAUJOLIN-BELLET et SCHMIDT, 2012). La pensée managériale simplificatrice (MARTINET, 2006), qui domine en sciences de gestion, conduit bon nombre de managers à accomplir, consciemment ou non, des actes délégués. Considérer (par exemple) qu'en utilisant un logiciel de gestion de

⁽⁸⁾ Plusieurs personnes ont été placées dans cette situation pendant notre recherche : un directeur-adjoint, un ex-directeur et une salariée d'une entreprise absorbée ; un responsable comptable ; un prestataire en contrôle de gestion ; un coach et un expert-comptable. Nous n'avons pas été autorisée à restituer nos travaux à l'ensemble de l'équipe.

la charge (horaire) de travail pour optimiser la production, l'on sait ce que font les personnes qui travaillent, alors que cela risque de contribuer à la dégradation de la santé des salariés. Ce faisant, la direction et les managers réduisent le temps de travail à l'enchaînement des tâches, à ce qui est prescrit. Or, nous l'avons vu, travailler nécessite de consacrer du temps à se refixer des objectifs à partir de la (des) prescription(s), puis à adapter ses modes opératoires. Ce temps invisible n'est pas planifié. Les efforts du salarié pour respecter les délais malgré tout ne seront pas perçus et ne pourront pas être reconnus. Tous les autres efforts nécessaires pour s'engager dans le travail et pour le mener à bien, qui ne seraient pas prévus par les procédures ou non objectivables en heures de travail, risquent de ne pas être vus. Les effets sont délétères. Le déséquilibre entre les contributions et la reconnaissance accordée augmente. De plus, ce déséquilibre est fréquemment accru par des explications managériales portant sur des comportements ou sur des caractéristiques individuels inappropriés (« Il est trop perfectionniste », « Elle se fait des nœuds au cerveau et ne travaille pas assez vite »).

L'évolution de la pensée managériale : du management de la *santé AU travail* au management de la *santé ET du travail*

Les managers, qu'ils interviennent au niveau stratégique ou à un niveau strictement opérationnel, devraient pouvoir faire le choix d'un management des hommes qui ne soit pas instrumental, c'est-à-dire qui ne vise pas l'adhésion des salariés à la seule logique de gestion en orientant leurs comportements (BRABET, 1993). Le Tableau 1 ci-après met en perspective deux conceptions différentes, voire opposées, des questions de santé et de travail : les risques psychosociaux entrent dans la catégorie de la *santé AU travail*.

Le paradigme de la *santé AU travail* est centré sur les individus. Il réduit la complexité, dont celle de la réalité psychosociale (VEZINA et al., 2006). La rationalisation y domine. Celle-ci « consiste à vouloir enfermer la réalité dans un système cohérent. Et tout ce qui dans la réalité contredit ce système cohérent est écarté, oublié, mis de côté, vu comme illusion ou apparence » (MORIN, 2005, p. 94).

	Santé AU travail <i>Santé en contexte professionnel</i>	Santé ET travail <i>Santé dans l'action de travailler</i>
Définition de la santé	État voué à se dégrader	Équilibre dynamique dans l'interaction avec l'environnement
Le travail	Ce qui est « demandé et contrôlé » : travail prescrit (Dumont, 2012) Le travail est le « décor » d'une scène où des facteurs psychosociaux (stresseurs) créent des troubles affectant la santé mentale et physique des travailleurs (Molinier & al., 2010)	Travail réel ≠ travail prescrit (Danielou, 2002) Réal du travail = confrontation à l'échec cause de souffrance sublimée par la mobilisation subjective (Dejours, 2013)
Dégradation de la santé due	Au stress perçu et ses conséquences psychosociales et physiques (Vézina, 2006)	À l'impossibilité d'adapter ses façons de faire le travail pour faire du beau travail et l'absence de reconnaissance par ses pairs au sein d'un collectif de travail (Petit & al., 2011) Risque de pathologies si la mobilisation subjective est impossible
La personne qui travaille et sa santé	Passive hors comportements d'entretien et respect des procédures (Raybois, 2010)	Actrice dans une dynamique collective et d'échanges avec l'environnement (Caguilhem, 1943)
Prévention	Identifier les facteurs de risques Les isoler et les traiter (primaire) Outiller les salariés - <i>coping</i> - (Murphy, 1998)	Débattre des contradictions dans le cadre d'une régulation conjointe Puis évolution organisationnelle pour la création et l'entretien d'un environnement capacitant (Petit & al., 2011)
Objets de recherche et d'intervention	Les personnes qui travaillent Les stresseurs organisationnels et interpersonnels	Le travail L'organisation

Tableau 1 : Santé AU travail/Santé ET travail.

En croyant réduire la complexité, le manager n'évacue pas celle-ci du réel, ou plutôt *des réels*. Les salariés vont devoir composer avec cette complexité. Ils sont contraints d'agir en marge du périmètre cerné par le dispositif de gestion⁽⁹⁾, quand celui-ci réduit artificiellement le réel (HUBAULT, 2005). Ainsi, « "le déni" du réel et l'idéologie de la mesure ont [...] des conséquences néfastes à la fois sur la réalisation du travail et sur la santé des travailleurs » (CHIAPELLO et GILBERT, 2014, p. 402). Il s'agit bien de repenser le travail en sciences de gestion tant en recherche que dans la pratique, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'aux actes quotidiens du manager. Traiter de santé et de performance comme objectif unifié nécessite de glisser du management de la *santé AU travail* au management de la *santé ET (du) travail*.

Une pensée stratégique complexe soutenue par un dispositif de gestion *capacitant*

Pour opérer ce glissement, il faut adopter une pensée stratégique complexe qui oriente la pratique (MARTINET, 2006). Cela induit d'« imaginer de nouvelles formes instrumentales en s'efforçant de ne pas remplir [les vides], mais au contraire de laisser des vides, d'anticiper l'espace [que les outils de gestion] doivent investir, de s'adapter à la nécessaire incertitude du travail » (MOISDON, 1994, p. 18). Il faut mettre en œuvre des « dispositifs de gestion *capacitants* » qui favorisent un management entendu comme l'orchestration par le manager des façons de travailler de sujets singuliers (DAVEZIES, 1993). La méthode de management que nous avons co-construite tend vers cela. L'autorité serait alors exercée de façon à autoriser le travail bien fait, et non de manière à contraindre l'action individuelle et collective dans une supposée *One Best Way*.

Nos travaux nous ont permis de mettre en évidence l'existence de liens entre la stratégie de l'entreprise et la santé mentale des salariés. Dans notre cas d'étude, l'écart entre le travail réel et le travail prescrit contenait des informations importantes pour la prise de décisions stratégiques et, plus particulièrement, des informations à intégrer lors du diagnostic stratégique interne, puis pour sa déclinaison opérationnelle. Prendre en compte le travail réel dès le niveau stratégique, puis en prendre soin, cela permettrait d'initier un cercle vertueux en libérant les intelligences de celles et de ceux qui travaillent.

CONCLUSION

Alors que les théories du stress ne nous ont pas permis de poursuivre notre projet de recherche, les connaissances produites par les sciences du travail nous ont permis de le dépasser. La reconnaissance explicite de l'existence d'un écart entre le travail réel et le travail prescrit est fondamentale.

⁽⁹⁾ « Un ensemble d'éléments de *design* organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, dans le respect des règles de gestion » (De VAUJANY, 2006, p. 113).

Cela permet de constater que deux logiques sont à l'œuvre dans une entreprise. Le seul point de vue de la gestion risque de conduire à la dégradation des relations sociales, de la qualité des résultats du travail, des résultats économiques et de la santé des personnes, et ce, y compris lorsqu'il s'agit de gérer des risques psychosociaux. Il est alors nécessaire de faire « dialoguer » les deux logiques à l'œuvre en favorisant la régulation conjointe au sein d'un dispositif de gestion *capacitant*.

L'intention stratégique se nourrit des informations contenues dans l'écart entre le *réel* et le *prescrit*. Sa déclinaison opérationnelle intègre le fait que les salariés ont besoin de disposer de marges de manœuvre pour faire « du beau travail ».

La direction de notre entreprise-terrain n'a pas souhaité mettre en œuvre la méthode de management élaborée. Cela en a évidemment limité les effets sur ce terrain.

Toutefois, cette méthode est opérationnalisée depuis un an dans une multinationale de l'agroalimentaire. Les top-managers d'une de ses filiales s'y sont particulièrement investis. Ils modifient leurs façons de faire en intégrant les informations contenues dans l'écart entre le réel et le prescrit, pour, nous a dit l'un d'entre eux, « prendre des décisions éclairées ».

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUCOURT (C.) & LAUDE (L.), « Diriger : entre compromis et transgression », *Revue internationale de Psychosociologie*, pp. 205-220, 2010.
- BEAUJOLIN-BELLET (R.) & SCHMIDT (G.), « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? », *Revue française de gestion*, vol. 9-10, n°228-229, pp. 41-57, 2012.
- BRABET (J.), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in BRABET (J.) (Coord.), *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica, 367 p., 1993.
- CANGUILHEM (G.), *Le Normal et le pathologique*, Presses Universitaires de France, collection « Quadrige », 300 p., 1943-2013, 12^{ème} éd.
- CHIAPELLO (È.) & GILBERT (P.), « Instrumentation de gestion », in ZAWIEJA (P.) & GUARNIERI (F.) (Dir), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Seuil, pp. 401-405, 2014.
- CLOT (Y.), *La Fonction psychologique du travail*, Coll. « Le travail humain », Paris, Éd. Presses Universitaires de France, 245 p., 2002, 3^{ème} éd.
- CLOT (Y.), *Travail et pouvoir d'agir*, Coll. « Le travail humain », Paris, Éd. Presses Universitaires de France, 296 p., 2008.
- COUTAREL (F.), « Quelle reconnaissance du travail réel, des tensions et déséquilibres dans la quête de performance ? », in CHAUDAT (P.) & MULLER (R.), *Les Nouvelles organisations du travail : entre souffrance et performance*, Paris, L'Harmattan, pp. 73-99, 2011.

- DANIELLOU (F.), LAVILLE (A.) & TEIGER (C.), « Fiction et réalité du travail ouvrier », *Les Cahiers français*, n°209, pp. 39-45, 1983.
- DANIELLOU (F.), *Le Travail des prescriptions*, conférence inaugurale, actes du 37^{ème} Congrès de la SELF « Nouvelles formes de travail, nouvelles formes d'analyse », Aix-en-Provence, pp. 9-16, 2002.
- DANIELLOU (F.) & MARTIN (C.), *Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ?*, actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, Université Victor Ségalen, Bordeaux 2, 2007.
- DANIELLOU (F.), « Les Mondes du travail », in THERY (L.) Dir., *Le Travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte, pp. 29-92, 2010 (2^{ème} éd.).
- DAVEZIES (P.), « Éléments de psychodynamique du travail », *Éducation permanente*, n°3, pp. 33-46, 1993.
- DAVEZIES (P.), « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur la santé*, vol. 14, n°2, 2012.
<http://pistes.revues.org/2566>
- DEJOURS (C.), *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 299 p., 2013, 1^{ère} éd. 1980.
- DETCHESSAHAR (M.), « Santé au travail », *Revue française de gestion*, n°5, pp. 89-105, 2011.
- DE VAUJANY (F.-X.), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 3, n°9, pp. 109-126, 2006.
- DUMONT (J.-P.), « Les Psychopathologies cliniques et la gestion », in ABORD DE CHATILLON (E.) et al. (Coord.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, Vuibert, pp. 89-103, 2012.
- GERNET (I.) & DEJOURS (C.), « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de Psychosociologie*, vol. 2, n°8, pp. 27-36, 2009.
- GOMEZ (P.-Y.), *Le Travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin Éditeur, 254 p., 2013.
- GUERIN (F.), LAVILLE (A.), DANIELLOU (F.), DURAFFOURG (J.) & KERGUELEN (A.), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Lyon, Édition Réseau ANACT, 318 p., 2007.
- HUBAULT (F.), « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? », dans *Approches économiques de la prévention des risques professionnels*, actes du colloque DARES, Paris, 2005.
- KARASEK (R.) & THÉORELL (T.), *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books Inc. Publishers, New York, 381 p., 1990.
- MARTINET (A.-C.), « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, vol. 1, n°160, pp. 31-46, 2006.
- MOISDON (J.-C.), « Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité », *Sociologie du travail*, Hors-série, pp. 11-19, 1994.
- MOLINIER (P.) & FLOTTES (A.), *Les Approches en cliniques du travail en France*, revue de littérature pour le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, 24 p., 2010.
<http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/Revue-Psychologie-clinique-francaise.pdf>
- MORIN (E.), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 2005 (1^{ère} Éd. 1990).
- MURPHY (L. R.), "Workplace interventions for stress reduction and prevention", in COOPER (C.L.) & PAYNE (R.) (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work*, John Wiley & Son Ltd, New York, pp. 301-342, 1988.
- PETIT (J.), DANIELLOU (F.) & DUGUET (B.), « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », *Le Travail humain*, vol. 74, n°4, pp. 391-409, 2011.
- RAYBOIS (M.), « Les Risques psychosociaux : question de santé ou déni de cette question », *Nouvelle revue de Psychosociologie*, vol. 2, n°10, pp. 71-81, 2010.
- REYNAUD (J.-D.), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997 (1^{ère} éd. 1989).
- RICŒUR (P.), « La Souffrance n'est pas la douleur », *Psychiatrie française*, numéro spécial, juin 1992.
http://cges.umn.edu/docs/Ricoeur.La_souffrance_nest_pas_la_douleur.pdf
- SARDAS (J.-C.) & GUÉNETTE (A. M.), « Qu'est-ce que la recherche intervention ? », *Revue économique et sociale*, n°61, pp. 123-125, 2003.
- SIEGRIEST (J.), "Adverse health effects of high effort/low reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, n°1, pp. 27-41, 1996.
- SUAREZ (S.) & JAUSSAUD (J.), « Gérer l'écart entre le "réel" et le "prescrit" pour une prévention efficace de l'épuisement professionnel et des risques psychosociaux », in ZAWIEJA (P.) & GUARNIERI (F.) (Dir.), *Épuisement professionnel. Approches innovantes et pluridisciplinaires*, Paris, Armand Colin, pp. 197-222, 2013.
- VAN WASSENHOVE (W.), « Les Obstacles à la gestion des risques psychosociaux : quatre pistes d'analyse », *Gérer et Comprendre*, n°115, pp. 30-40, mars 2014.
- VEZINA (M.), BOURBONNAIS (R.), BRISSON (C.) & TRUDEL (L.), *Définir les risques. Note de recherche : sur la prévention des problèmes de santé mentale*, actes de la recherche en sciences sociales, vol. 3, n°163, pp. 32-38, 2006.
- YIN (R.), *Case study research: Design and methods* (4th ed.), Thousand Oaks, CA, Sage Publishing, 219 p., 2009.

Le mystère du double-projet de Danone enfin éclairci

À propos du livre de Jérôme Tubiana, *LA SAGA DANONE, un projet économique et social à l'épreuve des faits*, Lattès, septembre 2015

Par Michel BERRY,
École de Paris du management

Danone constitue un mystère. Très performante et réactive, cette société est capable de se lancer à la vitesse de l'éclair dans de grosses acquisitions pour se redéployer dans des marchés nouveaux, mais aussi de se séparer d'activités qu'elle ne juge plus stratégiques. Mais elle est en même temps réputée pionnière en matière d'engagement social et environnemental.

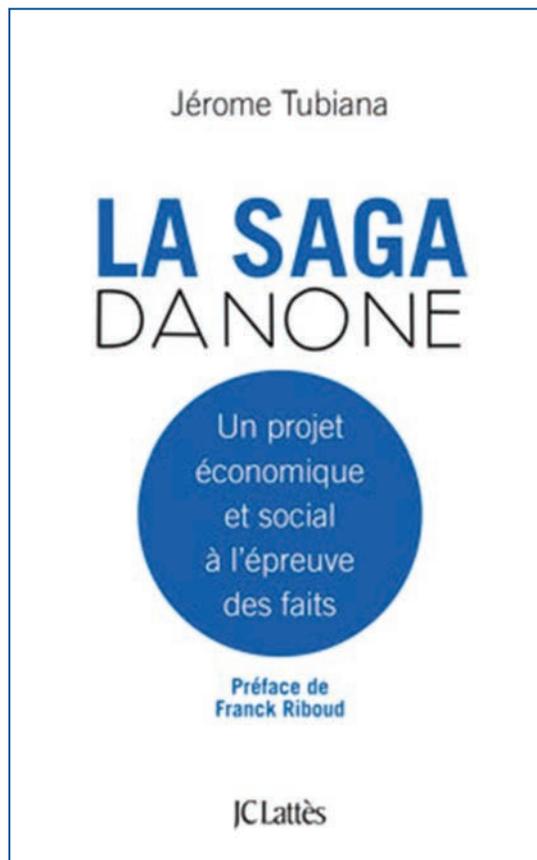
« Ce n'est pas possible ! Il y a un truc », comme on le dit devant un illusionniste. Ce « truc » s'appelle depuis quarante ans le double-projet. Cette idée née dans les turbulences de mai 1968, défendue avec un souffle épique au CNPF en 1972 par Antoine Riboud prenant par surprise les conservateurs (et ils étaient nombreux et puissants), a été constamment revendiquée par Antoine, puis par Franck Riboud, et maintenant par Emmanuel Faber.

On voit comment concilier l'économique et le social quand tout va bien. Les humanistes diront que l'entreprise est prospère car elle met l'homme au centre, et les adeptes de la création de valeur actionnariale diront qu'une entreprise faisant du profit peut se permettre quelques libéralités, toujours bonnes pour le moral des troupes.

Mais... quand ça va mal ? Quand il faut licencier, fermer des usines, vendre des activités ? Si le social plie devant l'économique, le double-projet ne fait-il pas « pschitt » ?

On dira alors que ce n'était qu'un truc d'illusionniste, un coup de communication comme les patrons aiment à en (ab)user.

rien faire à BSN. Je souhaite que BSN montre l'exemple en matière sociale. Si certains d'entre vous ne sont pas d'accord, qu'ils le disent maintenant ! »



Il ne cherchait pas à les mettre au garde à vous, car comme Jérôme Tubiana le précise :

« Toute sa vie professionnelle, il conservera cette attitude lucide. Il savait qu'au sein de BSN beaucoup de dirigeants avaient d'autres valeurs que les siennes. Il considérait que cette diversité et ce frottement des idées étaient source d'enrichissement dans la mesure où, à la fin, c'était lui qui tranchait. »

Jérôme Tubiana nous fait suivre sur quarante ans les expériences et les controverses pour traduire dans les faits cette idée de double-projet. Comment faire quand il faut licencier à grande échelle ? Quand on se mondialise et que l'on est plongé dans des cultures pour lesquelles l'idée de double-projet paraît exotique ? Quand on recrute des guerriers aguerris chez des concurrents pour lesquels

le double-projet est une hérésie managériale ?

Son ouvrage est captivant par son côté romanesque, c'est aussi un ouvrage de management parmi les plus éclairants que j'ai pu lire.

Le lecteur découvrira comment BSN, puis Danone ont inventé des modalités de dialogue avec le personnel et d'implication de celui-

Le double-projet comme objet de controverse

Eh bien, non ! Pas pour Danone...

Antoine Riboud donne le ton dès 1972 en réunissant ses 50 principaux dirigeants : « *Je n'ai pas l'intention de dire à 2 000 patrons ce qu'ils devraient faire, et ne*

ci. Comment ont été renouées les relations avec les syndicats et inventés des dispositifs d'accompagnement des plans sociaux et de reclassement du personnel qui ont fait école.

Avec la mondialisation, Danone a lancé avec Muhammad Yunus, au Bangladesh, un projet qui a connu une notoriété mondiale. Elle aurait pu se contenter de ce coup de communication, mais se rendant compte qu'un projet « parachuté », même par des esprits éclairés, ne marchait pas aussi bien que prévu, elle expérimente des modalités de coopération avec des entrepreneurs sociaux. Prenant conscience qu'une entreprise ne peut pas rester un îlot de prospérité dans un environnement qui se délite, elle lance un projet ambitieux pour rétablir un minimum d'harmonie avec son écosystème. Le champ du double-projet a donc été élargi, et il continuera sans doute à évoluer.

Un auteur à la posture singulière

La richesse du livre tient aussi à la posture adoptée par son auteur. Faisant partie de la direction pendant toute cette période, il a participé aux débats en tant qu'acteur ou comme conseiller. En même temps, il a su garder une certaine distance, parce qu'il était engagé à mi-temps dans la Cofremca, une société de conseil spécialiste de l'auscultation du social. Ayant pris sa retraite tout en restant conseiller, il a décidé de revenir sur cette aventure avec une liberté de ton et d'appréciation que permettent rarement les entreprises. Il répond ainsi idéalement au modèle de « l'observateur distant » que Michel Matheu appelait de ses vœux dans son article « La familiarité distante » publié en mars 1986 dans le n°2 de *Gérer et Comprendre*.

Quand les dirigeants tiennent le cap

On travaillera cet ouvrage avec profit sur de nombreux thèmes de management, et je voudrais

ici mettre l'accent sur le rôle des dirigeants, sujet sur lequel l'ouvrage donne des indications très intéressantes.

Dans la vie d'une grande entreprise, des crises surviennent périodiquement. Elles n'ont pas manqué dans cette saga. Quand BSN est face à l'effondrement des marchés du verre plat et doit fermer plusieurs usines, pourquoi ne pas revenir au comportement d'une entreprise normale en se justifiant par l'ampleur du séisme causé par le choc pétrolier de 1974 ? Quand Danone est attaquée avec une violence inouïe lors de l'affaire LU, alors que d'autres entreprises pouvaient licencier beaucoup plus de monde et avec peu de précautions sans être l'objet de la vindicte publique, il aurait pu se dire : « À quoi bon se soucier du social comme nous le faisons, si c'est pour en être fragilisés ? ».

D'ailleurs, ces arguments ont été défendus avec force en interne. Mais dans ces situations extrêmes, le patron joue un rôle décisif quand il refuse le renoncement et pousse à une sortie par le haut.

Que faut-il pour être un patron de cette trempe ? Du caractère, dira-t-on, mais c'est banal, car il n'est guère de grands patrons sans caractère affirmé. Il faut aussi qu'il soit guidé par une utopie et qu'il y tienne. Mais pour qu'il tienne face à l'ampleur des turbulences, il gagne aussi à avoir un arrimage puissant.

Une dynastie familiale

On sent chez Antoine et Franck Riboud un puissant ancrage familial. Antoine Riboud entre en 1943 chez Souchon-Neuvesel, dont sa famille était actionnaire majoritaire, puis il devient le PDG du groupe BSN, qu'il a constitué. Il se fait remarquer par sa tentative d'OPA en 1968, mais il n'était pas connu pour être un patron tourné vers le social.

Les événements de 1968 sont un révélateur : « *Je n'étais pas libéral, mais cette jeunesse m'apportait une sorte de revanche contre l'éducation à base d'interdits qui m'avait été inculquée.* »

Plus loin dans l'ouvrage, on découvre un autre déterminant de la personnalité d'Antoine Riboud : un immense sentiment d'injustice face à la manière dont il a été traité par rapport à son jeune frère Jean, trop brillant, trop aimé par ses parents, et devenu président de Schlumberger.

Devenir un trublion redouté du patronat, le défenseur d'idées folles et aller à contre-courant des idées du moment, voilà qui posait un homme et changeait sa stature aux yeux de sa famille. D'ailleurs, il a eu ensuite une grande complicité avec son frère Jean, qui l'a plusieurs fois soutenu dans ses batailles. Son autre frère Marc, un photographe réputé, a dit d'Antoine, lors de son enterrement : « *L'artiste de la famille, dans le sens le plus noble du mot, c'était Antoine. Artiste, il l'était, parce qu'il a créé un style. Et le style, chacun le sait, est le privilège de l'artiste. Son style était un dosage secret dont personne n'aura jamais la formule.* » Ensuite, son implication dans le dossier Lip et sa rencontre avec des leaders de la CFDT (surtout avec Jacques Chérèque), avec lesquels il a fondé les Entretiens d'Assas, ont conforté chez lui une vision qui en a fait un soutien indéfectible du double-projet.

Le livre donne moins d'éléments permettant de décrypter l'ancrage de Franck Riboud. Il n'est peut-être pas indifférent que ce soit le plus jeune fils d'Antoine Riboud, celui qui a le moins connu son père, qui dirigeait son entreprise depuis Paris, alors que le foyer familial était resté à Lyon. Étant moins proche, il pouvait peut-être marcher plus facilement dans les pas de son père tout en inventant sa propre voie. En tout cas, sa prise de succession avait été préparée avec soin par son père, qui lui avait proposé des épreuves à surmonter. Ayant réussi ses épreuves initiatiques au point d'avoir l'image d'un héritier doué, il lui restait à affirmer son identité propre. Il n'a pas tardé à le faire une fois nommé, en donnant comme objectif au groupe la conquête du marché mondial, ce qui imposait de se concentrer sur ses points forts et de vendre les autres activités, qui ne représentaient rien moins que 50 % du chiffre d'affaires.

Allait-il renoncer au double-projet ?

Cela lui aurait été probablement possible, et plusieurs dirigeants l'ont sans doute pensé parmi ceux qui ont quitté le groupe...

Mais la suite a montré qu'il a au contraire poursuivi dans cette voie, l'affaire LU et les rumeurs d'OPA de Pepsi Co l'ayant conforté dans son rôle de défenseur de la singularité de Danone.

Pour Emmanuel Faber, cela paraît clair : ce qui lui fera tenir le cap, c'est un puissant engagement humaniste et religieux - dont il ne fait d'ailleurs pas mystère. Qui a lu *Chemins de traverse* perçoit tout de suite qu'il ne se laissera pas facilement décourager par les difficultés.

La dernière énigme

Le double-projet de Danone a vécu parce que ses dirigeants l'ont voulu.

Mais cela ne suffit pas à tout expliquer. Danone est gérée comme une entreprise familiale, mais la famille Riboud n'en maîtrise pas le capital. Cette entreprise dépend donc du bon vouloir d'actionnaires dispersés, qui sont logiquement plutôt adeptes de la valeur pour l'actionnaire que du double-projet. Comment les dirigeants ont-ils fait pour les convaincre de continuer à aller vers le double-projet quand la raison économique ordinaire poussait à y renoncer ? Il n'y a guère d'éléments de réponse à

cette question dans l'ouvrage, à part les soutiens fidèles de Michel-David Weill, président de la banque Lazard, et de Daniel Carasso, le fondateur de Danone. Mais cela n'explique pas tout sur une durée aussi longue.

Comme le disait un illusionniste : « S'il n'y a pas de truc, c'est formidable. Mais s'il y en a un, c'est encore plus fort ! ».

Rendre accessibles les enjeux de la comptabilité fait-il partie des rôles d'un enseignant-chercheur ?

À propos de l'ouvrage de Bernard Colasse, *Dictionnaire de comptabilité – Compter/conten l'entreprise*, Collection « Grand Repères », Éditions La Découverte

Par Morgane LE BRETON,

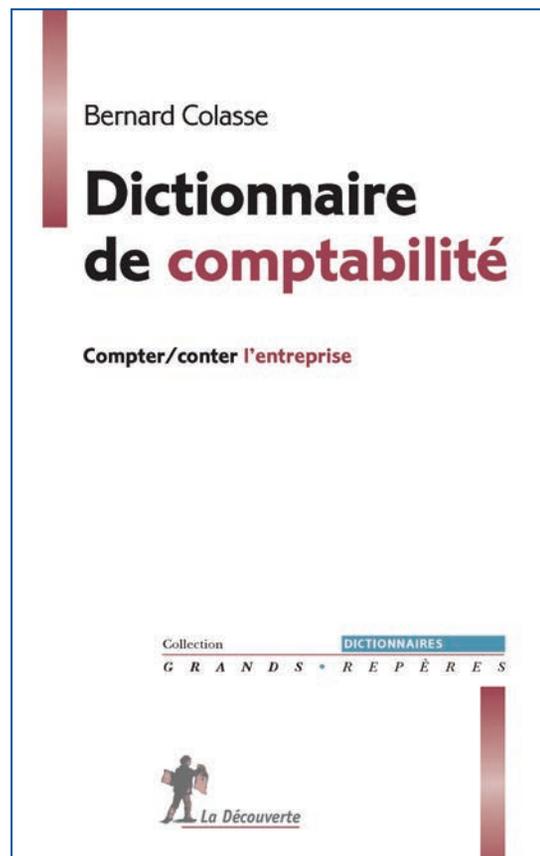
Mines ParisTech, Centre de Gestion Scientifique (CGS), PSL research university, UMR CNRS i3 9217

Si la comptabilité « est souvent considérée comme très ennuyeuse par les élèves et les étudiants » (comme l'écrit Bernard Colasse à la page 58 de son ouvrage), consulter un dictionnaire ne l'est pas moins. Proposer un format de dictionnaire pour un ouvrage traitant de comptabilité pourrait de prime abord effrayer le lecteur, qui pourrait craindre que cela ne vienne encore renforcer les qualificatifs de « terne » et de « neutre » trop souvent accolés à la comptabilité. Or, il n'en est rien : assurément, le principe consistant à « combattre le mal par le mal » trouve dans ce projet une preuve de son efficacité.

Quelle est l'originalité de ce dictionnaire ?

La capacité de Bernard Colasse à mettre à jour les enjeux d'une discipline et d'une technique qui paraissent souvent « inoffensives » n'est plus à démontrer : ses précédents ouvrages de comptabilité nous l'ont

abondamment prouvé. Beaucoup d'élèves lui doivent notamment d'avoir su susciter chez eux un intérêt intellectuel pour cette matière



« débit/crédit » mécaniquement asséné. Si Bernard Colasse a, depuis longtemps, le mérite de démontrer (comme cet ouvrage le fait encore une fois) le rôle social de la comptabilité (MILLER et POWER, 2013) et de proposer une synthèse accessible de la pensée critique française en comptabilité⁽¹⁾, quelle est l'originalité du présent ouvrage qui en justifierait tout l'intérêt spécifique ? Deux livres plus anciens de l'auteur semblaient en effet déjà poursuivre la même ambition.

Dans les *Fondements de la comptabilité* (COLASSE, 2012), la narration était historique et l'on découvrait de manière diachronique les dimensions culturelles et contextuelles de la comptabilité avant que soient développées trois thématiques : les principes comptables, la normalisation et l'audit.

Par contraste, la présentation de son dernier ouvrage sous la forme d'un dictionnaire permet au lecteur d'aborder la construction historique de la comptabilité de façon non linéaire en analysant la sémantique des termes techniques

bassement matérielle et de les avoir amenés à explorer davantage le monde qui se cache derrière un

⁽¹⁾ Qu'il nomme « recherche fondamentale en comptabilité ».

qui y sont mis en exergue. Le sous-titre général « Compter/ conter l'entreprise » en donne déjà un bon aperçu, ou comment la sémantique traduit, en comptabilité, la proximité entre les chiffres et le discours.

Dans l'*Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit* (2009), dont Bernard Colasse avait dirigé l'édition, l'ambition du projet était de convoquer un panel représentatif de chercheurs en comptabilité, en contrôle et en audit dans le but de dresser un inventaire récent des connaissances et des problématiques relatifs à la discipline. Les enjeux étaient plus approfondis et il était nécessaire, pour s'y intéresser, d'être déjà expérimenté en comptabilité.

En revanche, avec ce *Dictionnaire de comptabilité*, l'audience visée est plus large : il s'agit d'étudiants, de professeurs et plus simplement de tout curieux. Un élément nouveau est cette fois-ci de nature à retenir l'attention du plus grand nombre : l'humour.

Comptabilité et humour sont-ils compatibles ?

Chaque entrée du *Dictionnaire de comptabilité* possède deux libellés : le terme technique défini et sa « contrepartie », un sous-titre humoristique. Qu'il s'agisse d'ironiser (« Directives européennes : quand l'Europe avait de l'ambition en matière comptable »), de proposer un jeu de mot (« La LOLF : la loi qui fait crier au loup ») ou un trait d'esprit (« Juste valeur : vous avez dit « juste » ? »), il ne faut pas se méprendre sur l'intention de l'auteur : l'apparente légèreté des formulations apporte en compréhension autant qu'elle rend la comptabilité plus sympathique qu'austère, et donc contribue à rendre l'ouvrage plus accessible à un large public.

De « Bilan » à « Pouvoir » en passant par « Comptabilités alternatives », « Fiscalité », « Image fidèle » et « Magritte », ce dictionnaire explore tous les enjeux récents de la comptabilité et apporte à la discipline la mise en

perspective qui lui revient. En partie grâce à l'humour, les explications y sont toujours marquées au coin d'une grande pédagogie (qui, déjà, avait pensé à mobiliser une citation de La Fontaine pour illustrer le principe de prudence ⁽²⁾).

À qui cet ouvrage s'adresse-t-il ?

La comptabilité est une représentation d'une entreprise qui est orientée en fonction des parties prenantes auxquelles l'information comptable est destinée. Par analogie, quels pourraient être les utilisateurs privilégiés de ce dictionnaire ? Nous en avons identifiés de trois types :

a) l'étudiant qui, accablé de technique pure, rechercherait une prise de recul, un regard critique, une manière de lever le voile sur le caractère en apparence terne et neutre de la discipline. Entrant (par exemple) dans le dictionnaire par la notion nouvellement découverte de « *passif* », il rebondirait sur celle de « *patrimonialité* », ce qui lui permettrait de prendre conscience de l'influence, en France, du droit sur la comptabilité, dont il ne trouverait pas l'équivalent dans le « *cadre conceptuel anglo-saxon* », qu'il consulterait à son tour, pour comprendre que la comptabilité, loin d'être « *objective* », est conditionnée par la culture du pays qui en produit les normes (et ainsi de suite). Il prendrait peu à peu conscience de l'influence de la société sur la comptabilité et, en retour, de l'influence de la comptabilité (qui agit notamment comme une technologie invisible de gouvernement (BERRY, 1983 ; HOPWOOD et MILLER, 1994) sur la société.

Tranchant avec les autres ouvrages de cours qu'il peut trouver sur le marché, le ton humoristique du *Dictionnaire* ne manquera pas de le séduire. Tout comme l'annexe (qui est loin de l'être) (p. 31) des états financiers, ce dictionnaire gagnerait à être valorisé en tant qu'annexe indispensable des manuels de comptabilité habituels. À l'instar de l'annexe des états financiers, cet ouvrage éclaire la technique dispensée par les manuels en

mettant au jour les enjeux des conventions comptables ;

b) l'enseignant en comptabilité, qui y trouverait des exemples pour intéresser ses étudiants (tels que les articles « Affaires », « Crise », « Efficience », « Éthique », « Gratuit », « Zidane », etc.) et des moyens pour illustrer les enjeux de sa discipline (« Capitalisme », « Comptabilité créative », « Efficience », « IFRS », « Investisseurs », « Objectivité », « Prudence », « Transparence »...);

c) enfin, le curieux qu'il ait un contact privilégié avec la comptabilité, mais tout en la méconnaissant, ou qu'il ait un contact plus lointain, mais en souhaitant en déceler les enjeux avant éventuellement de s'attaquer à la technique. Laisant de côté toute une lourdeur technique et développant les principaux enjeux inhérents à la discipline, cet ouvrage peut tout à fait s'adresser à un néophyte absolu en cette discipline : c'est bien là son grand mérite.

Rendre compte : le rôle du chercheur ?

Au fond, avec cet « innocent » *Dictionnaire de comptabilité*, Bernard Colasse parvient, par le ton, le format et le parti adoptés, à rendre largement accessibles les enjeux de la comptabilité, sa discipline de recherche. Ce faisant, il participe de ce qui pourrait s'apparenter à une *accountability* du chercheur.

Le dirigeant d'une entreprise est comptable envers les parties prenantes de celle-ci de son activité, dont il rend des comptes au travers de la comptabilité.

En extrapolant, quelles seraient les parties prenantes d'une activité de recherche ?

⁽²⁾ « Un peu de prudence comptable s'impose. Comme le dit La Fontaine : « Il ne faut jamais vendre la peau de l'ours avant qu'on ne l'ait mis par terre ! » (p. 93).

Il semble qu'à travers son *Dictionnaire*, Bernard Colasse veuille apporter une réponse à cette question en dépassant l'audience restreinte de ses seuls pairs (au travers d'articles académiques) : pour lui, le chercheur serait également comptable, vis-à-vis de la société, de rendre sa recherche accessible, et ce d'autant plus que celle-ci porte un regard sur des choix économiques et politiques qui ne sont pas sans conséquences pour la société, et qui, de fait, concernent tous les citoyens.

BIBLIOGRAPHIE

BERRY (M.), *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 1983 (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document>).

COLASSE (B.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (2^{ème} édition), Economica, 2009.

COLASSE (B.), *Les Fondements de la comptabilité* (2^{ème} édition), Collection « Repères », La Découverte, 2012.

HOPWOOD (A.) & MILLER (P.), *Accounting as social and institutional practice*, vol. 24, Cambridge University Press, 1994.

MILLER (P.) & POWER (M.), "Accounting, organizing and economizing - Connecting accounting research and organization theory", *The Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 557-605, 2013.

L'homme inutile. Du bon usage de l'économie

À propos du livre de Pierre-Noël Giraud, *L'homme inutile. Du bon usage de l'économie*, Odile Jacob économie, septembre 2015

Par Claude RIVELINE,
Professeur à Mines ParisTech

J'ai choisi, pour rendre compte du dernier ouvrage de Pierre-Noël Giraud, de livrer le message de commentaires que je lui ai fait parvenir après avoir lu avec un vif intérêt son admirable essai, où l'on trouve les qualités de ses précédentes œuvres, notamment : « L'inégalité du monde » (Gallimard, 1996), « Le commerce des promesses » (Point-Seuil, 2001), « La mondialisation » (Sciences Humaines, 2008). Ces qualités, qui rendent ces lectures si agréables et utiles, tiennent à la clarté de son style, à sa parfaite maîtrise de la discipline économique, et à son talent, qu'il partage avec les meilleurs philosophes, de proposer des images et des concepts forts et simples, que l'on retient et que l'on cite.

Mais il est nécessaire, pour comprendre l'objet de mes éloges et de mes réserves, de disposer d'une présentation synthétique du contenu de l'ouvrage.

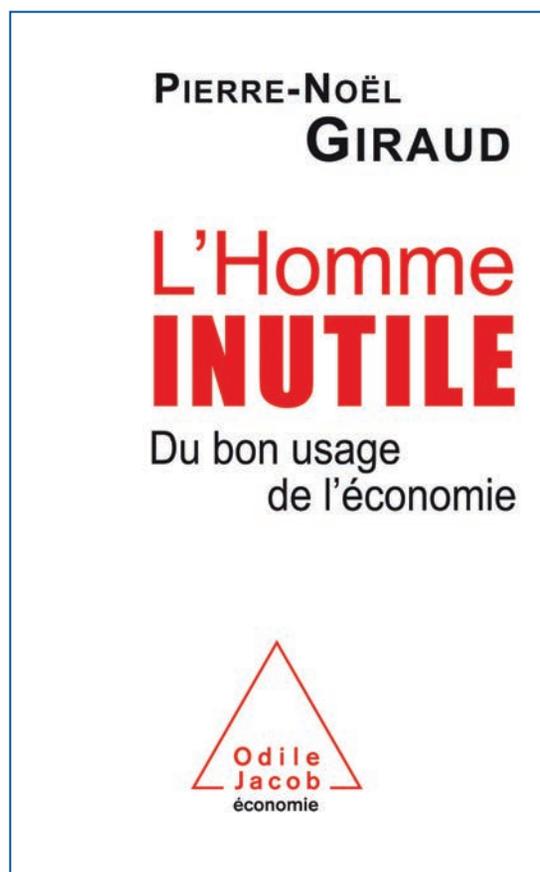
Il comprend sept chapitres. Le premier chapitre est une leçon exemplaire sur l'histoire de la discipline économique et de la valeur démonstrative et/ou opératoire de ses résultats. Il s'en dégage une profession de foi modeste : cette discipline pose de bonnes questions, mais ses réponses sont tout au plus bonnes à penser.

Le deuxième chapitre, intitulé « L'adieu à Malthus », appuyé sur les années de travaux de l'auteur sur l'économie des matières premières,

capital naturel, capital technique, capital humain et capital social.

Le troisième chapitre, « Globalisations et inégalités », exploite avec infiniment d'esprit la distinction entre emplois « sédentaires » et emplois « nomades ». Les premiers sont localisés dans un territoire défini et ne sont pas exposés à la concurrence de ressortissants d'un autre territoire (exemples : professeur de droit constitutionnel français, ouvrier du bâtiment, enseignant du primaire) ; les seconds sont exposés aux effets de la mondialisation (exemples : *trader*, ingénieur aéronautique, employé de *call center*). Il faut lire en détail la prodigieuse fécondité de cette catégorisation pour expliquer les distinctions et les évolutions des pays plus ou moins développés et leur situation par rapport à l'emploi, exposé enrichi par un petit modèle mathématique éclairant et par une lettre de Colbert à Louis XIV (p. 163) d'une surprenante fraîcheur.

Le quatrième chapitre intitulé « L'instabilité de la finance » reprend et enrichit le contenu de l'ouvrage de 2001, avec au centre le concept suggestif de « *mistigri* », qui désigne, comme dans le jeu de cartes de ce nom, le total des promesses qui ne seront jamais honorées, et dont les joueurs essaient de se débarrasser.



© Éditions Odile Jacob

défend cette thèse aujourd'hui originale que la planète n'est aucunement en voie d'épuisement, contrairement à ce qu'annonçait Malthus en son temps. Signalons dans ce chapitre le suggestif « modèle aux élastiques » (p. 105) qui exprime les interactions entre

Le cinquième chapitre reprend le titre de l'ouvrage « L'homme inutile » et livre deux précieuses analyses : la comparaison de deux pensées dominantes de notre époque en matière d'inégalités, celle de John Rawls et celle de Amartya Sen, et la vaste variété des formes d'inutilité. Rawls professe que peu importe que les riches deviennent de plus en plus riches si cela a pour conséquence d'augmenter les revenus des pauvres. Sen est plus soucieux d'un accès à la capacité de progresser équitablement distribuée à tous, moyennant un revenu de dignité universellement garanti, en accord avec Rawls sur ce dernier point. Puis l'auteur disserte sur les nombreux visages de l'inutilité, avec une distinction éclairante : l'inutilité pour les autres et l'inutilité pour soi. La première renvoie à la charge que l'inutile impose à son environnement sans rien lui apporter, la seconde à la situation de ceux qui sont prisonniers d'une « trappe de pauvreté », puits désespérant dont nul ne peut sortir, concept présent dans l'approche de Sen.

Les deux derniers chapitres (« Préconisations » et « Une ouverture vers la politique ») sont plus difficiles à résumer, car ils sont immergés dans l'histoire récente, voire l'actualité, ce qui n'atténue pas, au contraire, l'intérêt de leur lecture. Retenons-en toutefois cette petite merveille : « le triangle d'incompatibilité de l'homme inutile. »

Je cite : « Les trois propositions suivantes sont incompatibles :

- 1 - Il n'existe nulle part d'hommes inutiles.
- 2 - Les politiques des États sont indépendantes.
- 3 - Les firmes nomades font circuler tout, sauf les hommes.

Quand deux propositions sont vraies, la troisième est fausse. »

Je suis conscient que cette citation est trop courte pour livrer toute l'intelligence qu'elle véhicule, mais elle constitue un excellent exemple des mises en garde que le penseur adresse aux gouvernants qui se flattent de poursuivre tous les bons objectifs, et se dérobent aux choix inévitables.

Les lignes qui précèdent ont donc pour objectif de permettre de comprendre ce qui a inspiré le message ci-après, que j'ai adressé à l'auteur. Les aspects critiques de ces remarques ne visent pas le livre, parfaite réussite pour un essai en économie, mais interrogent son ambition implicite de réduire la réussite de l'aventure humaine à ses aspects économiques En accord en cela avec Keynes, qui proclamait dès 1930 que les problèmes économiques passeraient bientôt au second plan, je pense que ce dont souffrent nos contemporains, ce n'est plus à titre principal de faim, c'est de solitude et de manque d'estime. Cette conviction inspire les travaux de l'École de Paris du management.

« Cher ami,

J'ai lu, que dis-je, dévoré plume à la main votre dernier ouvrage, qui m'a autant passionné, instruit, et donné à penser que les précédents. Mes commentaires ci-après s'ordonneront en compliments globaux, en compliments détaillés, en critiques et en vision d'avenir.

Globalement, je suis ébloui par votre culture, par la hardiesse avec laquelle vous abordez les sujets les plus savants en les résumant avec clarté et sans simplifications réductrices. Je suis également en pleine harmonie avec votre humanisme, votre modération vis-à-vis des idéologies, que vous choisissez toujours d'expliquer plutôt que de condamner.

Plus en détail, je soulignerai votre éblouissante histoire/épistémologie de la pensée économique, la fécondité prodigieuse du paradigme sédentaire/nomade qui m'est si cher sous un autre angle, le modèle aux élastiques, le résumé des trois modèles Pareto, Rawls, Sen, le triangle d'incompatibilité de l'homme inutile, pour m'en tenir à mes principales bouffées d'enthousiasme.

Comme annoncé, ces fleurs ne sont pas dépourvues d'épines, qui tiennent toutes à ce que vous êtes, et à un niveau d'excellence rare, un économiste, famille de savants apparue en 1776 avec Adam Smith et aujourd'hui en crise. Cette crise

provient, à mon avis, de ce que votre objet d'étude porte sur tout ce qui, dans la vie collective, se chiffre, généralement en unités monétaires. C'est l'effet réverbère souvent décrit : je cherche là où c'est éclairé. C'est un rejeton pervers, comme je l'ai déjà publié, de deux vertueux géniteurs, la raison et la démocratie.

Un exemple : votre éloge du PIB (p. 269). Ce maudit quantificateur, qui mesure, dans nos mœurs actuelles, les recettes de l'État et pas vraiment celles des gens, est le principal responsable du culte de la croissance que vous condamnez judicieusement par ailleurs.

Votre homme inutile, concept d'une séduisante fécondité, n'en est pas moins seulement économiquement inutile, mais il peut être très utile pour des raisons affectives ou culturelles. À la limite, un jeune et un vieillard sont économiquement à peu près inutiles, mais leur rôle dans la société n'en est pas moins crucial. Larrourou a montré que la condition de salarié n'occupait plus que 14 % de la vie éveillée du Français moyen. Je veux bien que repos et loisirs soient des corollaires de la condition salariée, mais il reste que sa vie est schématiquement divisée en un tiers d'études, un tiers de retraite et un tiers d'« utilité », donc deux tiers d'« inutilité ». Là se situe, à mon avis, l'admirable apostolat de l'École de Paris du management, au sein de laquelle Michel Berry met en lumière depuis vingt ans des activités collectives enthousiasmantes où l'aspect économique n'est qu'un éclairage parmi d'autres.

Par ailleurs, vos brillants développements sur la politique prêtent le flanc à une critique bien formulée par Montesquieu : vous traitez ensemble la politique et la violence.

Or, la violence présente cet avantage sur la politique qu'elle est facile à comprendre et à mettre en œuvre : « C'est leur faute, tuons-les tous ! » La politique, à l'inverse, est laborieuse, confuse, frustrante. Toutefois, la violence a cette propriété qu'elle s'arrête toute seule, quand les jeunes gens en

colère s'avisent qu'elle ne les mène nulle part. Le journaliste américain Joseph Alsop a constaté jadis que l'histoire de l'Europe était jalonnée, depuis le XVIII^e siècle, par un bain de sang tous les vingt ans environ, durée nécessaire et suffisante pour que l'on ait oublié les horreurs précédentes.

Enfin, je vous livre ma vision du meilleur des mondes qui se dessine sous l'effet de la mondia-

lisation. Cette eschatologie repose sur ma distinction entre le dur et le mou et mon paradigme du triangle des rites, des mythes et des tribus : unification planétaire du dur, à l'image de l'Union postale universelle, c'est-à-dire des communications, des transports, de la médecine, du langage globish et, à l'inverse, consolidation de tribus locales, avec leurs jargons et leurs coutumes. Corrélativement, dispa-

rition progressive des structures intermédiaires, grandes entreprises et États-nations. La Suisse s'offre comme une préfiguration de cette perspective.

Encore merci pour ce cadeau.

Bien cordialement.

Claude Riveline »

Le silence des cadres – Enquête sur un malaise

À propos du livre de Denis Monneuse, *Le Silence des cadres - Enquête sur un malaise*, Vuibert, mars 2014

Par Sébastien STENGER,

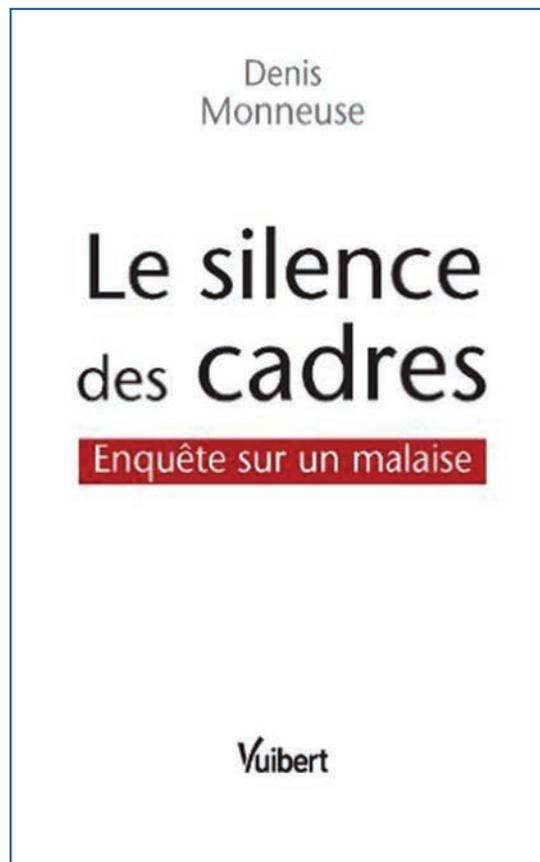
Assistant professeur à l'ISG Paris et à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, et professeur visitant à l'ESSEC

Le livre de Denis Monneuse, *Le Silence des cadres*, s'inscrit dans la lignée des recherches qui ont traité ces dernières années de la souffrance des cadres au travail, depuis les livres de sociologues comme François Dupuy ou David Courpasson jusqu'aux enquêtes abondamment citées de l'APEC.

L'auteur propose de nous faire profiter de son expérience de sociologue et de consultant en RH proche du terrain pour alimenter cette réflexion sur le malaise des cadres. Son matériel est riche, il est issu d'interventions de différentes natures (son terrain comporte aussi bien de la formation continue que des activités de conseil ou des relations personnelles), et la perspective englobante et macrosociale est d'emblée revendiquée par l'auteur. L'ouvrage affiche donc l'ambition de vouloir traiter d'un sujet assez vaste sans chercher à le spécifier ni à le décliner dans des contextes sociaux précis.

Dans le premier chapitre, l'auteur identifie au moins sept sources du malaise des cadres : celles-ci vont de l'effritement de leur identité professionnelle jusqu'aux injonctions contradictoires des directions générales des entreprises en passant par la recherche de la performance et ses conséquences sur le sens perçu par les cadres de leur travail et sur l'équilibre entre leur vie privée et

leur vie professionnelle. Ces différentes sources sont inventoriées, elles concernent aussi bien des cadres moyens de PME indus-



Le deuxième chapitre restreint fort à propos cette perspective en identifiant trois types de malaise : un malaise identitaire lié à l'effritement du prestige de la position de cadre, un malaise psychologique lié à un manque de reconnaissance du travail accompli et un mal-être lié à une perte de sens du travail.

Sur la base de ce constat, l'auteur utilise la célèbre typologie du sociologue Albert Hirschman pour analyser les réactions des cadres face à ce malaise. Dans le premier cas, celui de l'« *exit* », les cadres abandonnent leur travail et cherchent à changer de vie (reconversion autour d'une passion, préretraite, engagement associatif, etc.). Mais cette solution individuelle n'offre pas de perspective politique à l'action collective contre les causes structurelles du malaise.

Le deuxième type de réaction, « *voice* », désigne les cadres qui choisissent de manifester ouvertement leur mécontentement au sein même de l'entreprise. L'auteur rappelle que l'engagement syndical reste culturellement faible et discret chez les cadres et que leur protestation peut prendre de multiples formes allant de la simple négociation des objectifs à la remise d'une pétition. Mais ce qui retient plus particulièrement l'atten-

trielles que des managers de sociétés de services, des consultants ou encore d'administrateurs territoriaux exerçant au sein d'un conseil général. Si bien qu'il est parfois difficile, pour le lecteur, d'identifier la thèse de Denis Monneuse au sein de cette profusion de sources du malaise des cadres.

tion de l'auteur, c'est le troisième type de réaction, « *loyalty* », qui trouve sa traduction dans ce qu'il appelle le silence des cadres. Ce silence est moins la conséquence d'une fidélité des cadres vis-à-vis de leur entreprise que le signe d'une révolte manquée qui ne trouve pas à s'exprimer. Ce silence des cadres face à leur malaise exprime aussi bien une « résignation-passivité » (le cadre se désengage subjectivement de l'intérieur tout en continuant son activité) qu'une attente stratégique de meilleures alternatives, ou bien encore un consentement passif face à l'absence d'espoir.

Ce chapitre fait écho à d'autres travaux comme l'analyse de Danilo Martuccelli, pour qui l'absence de manifestation explicite et ouverte d'une contestation ne veut pas dire absence de résistance. Les rumeurs, les blagues, le renversement imaginaire des situations, la déviance productive (que mentionne Denis Monneuse) sont autant de façons d'exprimer une colère et une désapprobation. L'acceptation pratique des règles n'implique pas d'adhésion spirituelle des cadres à l'ordre social, car ces règles sont saisies comme « des règles coutumières sans implication d'un point de vue subjectif », car « le monde imagi-

naire et discursif des dominés échappe toujours à l'emprise d'une inculcation homogène »⁽¹⁾.

Denis Monneuse conclut son ouvrage en rappelant que ce silence manifestant l'entrave mise à l'action et à la lutte politique des cadres a un coût : *burn-out*, arrêts maladie, addictions, surprésentisme, etc. Face à cela, les recommandations de l'auteur sont d'ordre moins sociologique que psychologique : la reconnaissance du travail des cadres par leurs supérieurs hiérarchiques ainsi qu'une meilleure formation des dirigeants d'entreprise au management permettraient d'atténuer ce malaise. En rabattant la question du malaise des cadres sur le problème psychologique de la reconnaissance, cette conclusion réduit quelque peu l'ambition initiale de l'ouvrage, qui était de traiter sociologiquement le malaise des cadres. On pressent, en revanche, que ce problème de la reconnaissance sociale, chère à l'auteur, aurait pu constituer dès le départ un angle d'analyse fécond pour structurer la lecture de l'ensemble du matériel et apporter une contribution précise à la question de la souffrance au travail des cadres.

Pour tous ceux qui recherchent un ouvrage introductif au problème de la souffrance au travail des

cadres, la lecture du livre de Denis Monneuse est utile et agréable, grâce à la vaste revue de littérature mobilisée et aux nombreuses illustrations issues de son expérience, qui viennent ponctuer le récit. Au-delà, le lecteur ne trouvera pas de réponses plus précises aux questions qu'il pouvait se poser sur les causes de ce malaise. En effet, l'auteur n'échappe pas totalement aux difficultés qu'il affirmait, dans son préambule, vouloir pourtant éviter, à savoir le fait que la catégorie de cadre est en elle-même sujette à caution et qu'elle recouvre des réalités multiples qu'il est difficile d'analyser uniformément, et aussi, le fait que le malaise des cadres semble consubstantiel à la catégorie (l'auteur cite un ouvrage de J. Cheverny, *Les Cadres - Essais sur de nouveaux prolétaires*, paru en 1967). Étant donné que ce malaise n'est pas suffisamment contextualisé et spécifié dans l'ouvrage, le lecteur pourra avoir parfois du mal à le distinguer de la plainte ordinaire qui accompagne souvent le travail humain, à la fois contrainte pénible et source de toute satisfaction possible. Les attentes du lecteur risquent parfois d'être déçues.

⁽¹⁾ « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, vol. 45, pp. 469-497, 2004/3.

La conjuration des inutiles

À propos du livre de Marie-Anne Dujarier *Le Management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres de travail*, La Découverte, 2015

Par Arnaud TONNELÉ,
Consultant, coach, Groupe Julhiet Sterwen

Marie-Anne Dujarier avait publié en 2008, *Le Travail du consommateur*, dans lequel elle analysait comment les entreprises, grâce notamment aux technologies, externalisent certaines tâches sur le consommateur/client/collaborateur : imprimer soi-même son billet de train, se servir soi-même son essence, scanner ses produits au supermarché, saisir ses données sous Intranet, etc.

Dans sa nouvelle enquête, la sociologue pousse plus avant son analyse de l'influence des technologies sur les métiers, en cherchant à comprendre « un fait social constaté dans la plupart des grandes organisations, publiques et privées : l'importance prise par les dispositifs impersonnels dans l'encadrement de l'activité », dispositifs produits par une profession en forte croissance, qu'elle appelle les « planneurs ».

Son enquête repose sur cinq types de matériau :

- environ 150 entretiens qualitatifs menés auprès de planneurs (ceux qui fabriquent et installent les dispositifs) et d'opérationnels (ceux qui doivent les utiliser),
- une approche clinique basée sur de longs entretiens, l'observation de nombreux comités et réunions de travail, et l'animation de réunions de co-analyse de pratiques (le tout mobilisant 300 personnes),
- l'analyse de sa propre pratique (l'auteure a occupé le métier de planneur pendant 12 ans),

- deux enquêtes quantitatives, l'une réalisée auprès de 800 « cadres organisateurs à distance », la seconde menée par l'Apec auprès de 13 000 personnes,
- enfin, l'analyse documentaire de CV, d'offres d'emploi et d'une

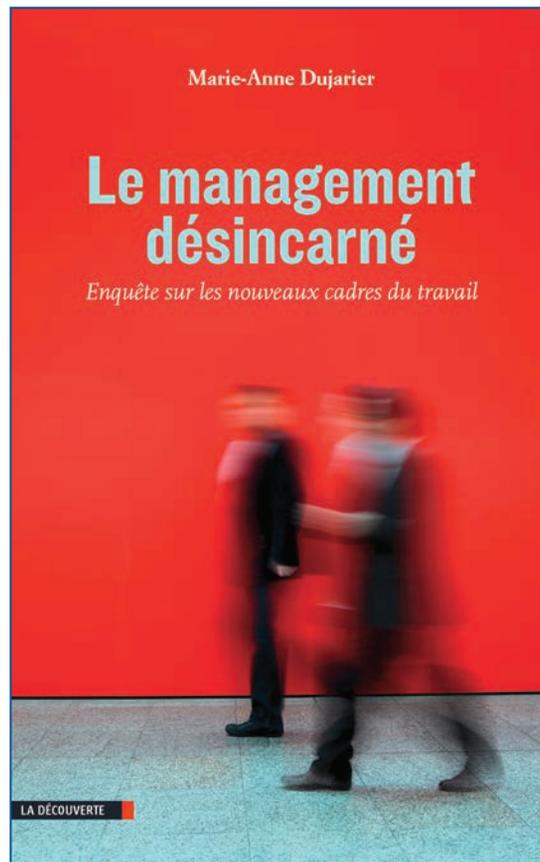
gestion, financiers, informaticiens, fiscalistes, acheteurs, spécialistes des fusions-acquisitions, prestataires de services aux entreprises, etc. ; autant de « professionnels qui travaillent à construire les cadres de l'action et équipent la décision du client ». Malgré leurs différences apparentes, ces « travailleurs reçoivent de leur dirigeant un mandat similaire : ils doivent accroître la performance quantitative en mettant en place des dispositifs qui encadrent l'activité d'autres hommes, à distance. »

Ces planneurs conçoivent des dispositifs (outils, ratios, procédures, référentiels, matrices, instruments comptables, tableaux de reporting, règlements, normes, etc.) pour encadrer et orienter les métiers pour lesquels ils sont mandatés :

- l'assistante sociale doit mener ses entretiens selon des « ratios d'efficacité » élaborés par des « experts » qui ne connaissent pas son métier, et non selon les particularités des situations qu'elle rencontre ;
- le médecin hospitalier est subtilement invité à orienter sa prescription en fonction de la « catégorie » à laquelle

appartient le patient qu'il a en face de lui ;

- le manager doit se débrouiller, lors de l'évaluation de fin d'année de ses collaborateurs, pour respecter les quotas de « bons », de « moyens » et de « mauvais » collaborateurs prévus par la courbe de Gauss fournie par sa DRH.



© Editions de la Découverte

centaine de rapports de recherche écrits par des étudiants.

Qui sont donc ces fameux « planneurs » ?

L'auteure rassemble sous ce vocable des métiers *a priori* très hétérogènes : consultants, auditeurs, organisateurs, experts qualité et méthodes, contrôleurs de

Un management désincarné

La thèse centrale de Marie-Anne Dujarier est que l'on assiste ainsi au développement d'une sorte de « management désincarné », où des « dispositifs mettent en rapport un prescripteur et un opérationnel, [mais] sans qu'ils entrent en interaction ».

D'après la sociologue, l'étrangeté démarre lorsque l'on se met en tête de vouloir comparer les promesses de départ et les résultats obtenus. Là où ont été promises « qualité de service », « satisfaction des clients », « amélioration de la productivité », « réduction des tâches sans valeur ajoutée » et « modernisation des services publics », c'est très souvent l'inverse que l'on observe :

- *Améliorer la qualité ?* Pour ne prendre que le seul exemple des services publics (mais la même chose s'observe dans le secteur marchand), les enquêtes menées auprès des citoyens soulignent un net sentiment de leur dégradation, tandis que les indicateurs mis en place par le « nouveau management public » sont tous au vert.
- *Améliorer la productivité ?* On peut en douter, si l'on considère que « le temps consacré [au seul] entretien des dispositifs est estimé à au moins 5 % pour les opérationnels, à 50 % pour les cadres de proximité et à près de 90 % dans les sièges sociaux. Ces dispositifs coûtent cher à acheter, à mettre en place, à entretenir, à alimenter, à réguler - même si ce coût-là n'est [quant à lui,] pas calculé ». Ce dernier point n'est d'ailleurs pas le moindre des paradoxes : conçus pour évaluer tout et tout le monde, les dispositifs ne sont eux-mêmes que rarement, voire jamais évalués.
- *Améliorer la fiabilité des données ?* « Le pilotage par les nombres doublé d'une mise en compétition favorise l'émergence d'un zèle quantitatif. Les dispositifs incitent les travailleurs à consacrer du temps à produire des chiffres régulièrement faux. »

Autrement dit, outre ce que ce renversement de perspective - les métiers au service de la gestion, et non l'inverse - a d'incompréhensible pour ceux qui le subissent⁽¹⁾, il ne semble même pas permettre d'obtenir les améliorations annoncées.

Le déni comme stratégie

Mais alors, s'interroge la sociologue, si la performance attendue n'est pas au rendez-vous, pourquoi donc continuer à installer ces dispositifs ? « Nous pourrions nous attendre à ce que les dirigeants qui déploient ces dispositifs en soient d'ardents défenseurs. Rien n'est moins sûr. »

Les dirigeants sont au courant des dysfonctionnements : ils savent que les dispositifs qu'ils commanditent répondent peu aux besoins des supposés « bénéficiaires », qu'ils créent des situations impossibles pour leurs collaborateurs et reposent pour beaucoup sur des données arrangées. « Les dirigeants, comme les contrôleurs de gestion, disent savoir que les chiffres qu'ils remontent sont trafiqués ». « Tout le monde sait que l'on simule », dit l'un d'eux.

Mais malgré leurs défauts et parce que « le management par les nombres s'est généralisé dans les organisations »⁽²⁾, ces dispositifs permettent aux dirigeants de fournir les chiffres qu'on leur réclame. Et, comme il est moins risqué d'imiter que d'innover, l'heure est au copier/coller généralisé, loin « du discours dominant qui encense l'innovation et l'originalité managériales » : hier les ERP (*Enterprise Resource Planning*) et le BPR

(*Business Process Reengineering*), aujourd'hui la « transformation digitale ». La loi du mimétisme de René Girard trouve là, une nouvelle fois, une magnifique illustration.

Du côté des planneurs, l'auteure note encore plus de scepticisme (et pour cause) :

- ils sont bien placés pour savoir qu'ils ne connaissent pas les métiers qu'ils modélisent. Mais cette ignorance, loin d'être pénalisante, leur est *nécessaire* : comment, sinon, pourraient-ils assumer sereinement le fait que leurs outils créent plus de problèmes qu'ils n'en résolvent ? Plus encore, comment pourraient-ils concevoir des modèles duplicables à l'infini, condition indispensable de leur rentabilité ? Loin d'être une contrainte, la méconnaissance du réel est une ressource : *le déni devient stratégie* ;
- par ailleurs, les planneurs sont eux-mêmes utilisateurs d'outils conçus par leurs confrères, et se montrent, à ce titre, tout aussi critiques que tout un chacun.

Joindre l'inutile au désagréable ?⁽³⁾

Arrivé à ce stade, le lecteur n'a guère avancé sur les raisons de l'expansion de dispositifs qui, selon les termes de l'auteure, joignent « l'inutile au désagréable ».

Reprenons.

Les utilisateurs ? Leur cas est réglé rapidement : leurs mécontentements sont vite labellisés « résistances au changement » et, comme tels, disqualifiés. Qui veut noyer son chien l'accuse d'avoir la rage.

Les dirigeants, eux, n'ont guère intérêt à faire différemment. Les inconvénients des dispositifs (coût élevé d'installation et d'entretien, collaborateurs insatisfaits, données arrangées) sont de peu de poids face au fait que ces dispositifs leur permettent de fournir des chiffres - même approximatifs - à leurs donneurs d'ordres. Peu importe

⁽¹⁾ Voir l'effet de sidération et d'incompréhension que produisent ces dispositifs. Voir aussi Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, *Le Capitalisme paradoxant - Un système qui rend fou*, Seuil, 2015.

⁽²⁾ Voir Olivier Pilmis, « Des Chiffres en lutte », *La Vie des idées*, 7 septembre 2015 (www.laviedesidees.fr/Des-chiffres-en-lutte.html) ; et, plus généralement, Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes - Nos vies à l'heure des big data*, Seuil, coll. « La République des Idées », 2015.

⁽³⁾ Titre du chapitre 2.

que le thermomètre contribue à accroître la température.

Quant aux planneurs, pourquoi mordraient-ils la main qui les nourrit ?

- la profession accorde de substantiels bénéfices matériels et symboliques, très supérieurs aux standards des autres métiers ;
- le planneur qui s'aviserait de dénoncer l'inutilité ou l'inadaptation du dispositif qu'il met en place comprend très vite qu'il se met en danger : « Contester les dispositifs est interprété comme un manque de loyauté » ;

et puis le job est intéressant... Marie-Anne Dujarier montre que les planneurs trouvent stimulant de jongler avec des concepts et des abstractions, de les agencer pour produire de belles réalisations formelles. Les planneurs développent un rapport « ludique » à leur travail reposant sur un cloisonnement strict entre ce qui est « dans le champ » de leur responsabilité, auquel ils consacrent toute leur attention, et ce qui est « hors champ », qu'ils estiment ne pas

être de leur ressort. Par exemple, la « baisse des coûts » est *dans le champ*, mais le plan de licenciement qui en résulte est *hors champ* ; la définition d'« indicateurs d'optimisation » est dans le jeu, tandis que la sélection des patients à l'hôpital qui en découle est hors-jeu.

La conjuration des inutiles

Que retenir de cette enquête ?

Le constat fait par Marie-Anne Dujarier rencontre ma propre expérience d'utilisateur ou d'intervenant. Mais son enquête apporte des éléments supplémentaires de compréhension que je n'avais pas.

Elle permet en particulier d'affiner l'hypothèse que François Dupuy n'avait fait qu'esquisser dans son dernier livre⁽⁴⁾, lorsqu'il se demandait si l'inculture - ou, pour le dire autrement, le fait de rester dans un déni volontaire face au réel - n'arrangeait pas les dirigeants. En fait, *tout le monde sait, mais tout le monde sait qu'il ne sait pas, ou*

plutôt qu'il ne veut pas savoir : les planneurs savent qu'ils mettent en coupe réglée des métiers dont ils ignorent tout, mais cette ignorance leur est nécessaire ; les dirigeants connaissent les situations impossibles créées par les dispositifs de management, mais au moins ceux-ci leur permettent-ils de présenter des chiffres quand on le leur en demande, c'est-à-dire tout le temps.

À la fin des années 1960, un obscur auteur américain, John Kennedy Toole, écrit *La Conjuración des imbéciles*, et tenta désespérément de le faire publier. Son échec le conduisit au suicide. Publié en 1980 grâce à la ténacité de sa mère, ce livre deviendra un *best-seller*. L'expansion rapide des dispositifs ressemble fortement à une « conjuration des inutiles » qui provoque beaucoup de dégâts, et dont la principale règle est l'omerta.

⁽⁴⁾ Voir la mosaïque « À quoi sert de ne pas savoir ? » publiée dans *Gérer et Comprendre* de septembre 2015.

For our english-speakers readers

OVERLOOKED...

Toward preventive occupational medicine?

Yvan Barel, associate professor, member of the Laboratory of Economy and Management Nantes-Atlantic, University of Nantes; and **Sandrine Frémeaux**, professor at Audencia-Nantes School of Management

To cope with occupational health problems, with their human and financial costs, it is urgent to intervene upstream in the chain of organizational and managerial causes. The 2011 reform of occupational medicine in France has given a boost to multidisciplinary, preventive actions. How do workplace doctors position themselves in relation to these recommendations? The three distinct profiles of these doctors analyzed herein - biomedical, activists and progressives - are far from uniformly receptive to a shift toward preventive medicine. The training of occupational therapists as well as the management of occupational health services and of firms should be reviewed in the effort to back this preventive approach.

"Flexicurity" and mutual termination of the employment contract: From an oxymoron to ambiguous practices

Brigitte Pereira, professor of Law and Corporate Social Responsibility, EM Normandie-HDR, and associate researcher, Laboratoire Métis, Institut d'Administration des Entreprises, Caen

Flexicurity, genuine Community labour market policy, is to increase both flexibility managerial for the optimal functioning of businesses and a guarantee of securing career paths for employees. In France, this policy has experienced a gradual build-up with the establishment of the conventional breach of the employment contract in 2008. This device was a great success and led us to analyze its implementation. However, the conventional breach of the employment contract covers many facets and does not necessarily respond to the quest for flexibility companies. In fact, as early as analysis of the device, we see a willingness to flexibilise the functioning of companies unless the result is certain: the conventional breach of the employment contract, flexibility tool coexists with other standards, which leads to a set of standards sometimes conflicted. In addition, while breaking the amicable resolution of the contract of employment is intended to reduce the litigation, it is not only impossible, but decisions have developed in recent years. A comparison is then made with the judicial practice, which reflects the difficulties of transposition of the Danish example of flexicurity, cited by the European Union.

Asociotechnical analysis of the French fast-neutron reactor program: Successive assessments

Claire Le Renard, engineer/researcher in sociology, Groupe de Recherche Énergie Technologie Société, Électricité de France

This review of the assessments made of France's fast-neutron reactor program uses methodologies developed by the sociology of science and techniques to shed light on trends in assessing nuclear reactor demonstrations. Assessments were intended to attest the feasibility, safety and viability (technical as well as economic) of this technology, which holds promise as a potentially inexhaustible source of energy in the future. Till the mid-1970s, developing the nuclear industry was deemed urgent, and the priority was to prove its "technical" feasibility through demonstration reactors. Since that time, the assessment of fast-neutron reactors has sought to confirm their technical and economic viability and vouch for their safety. As an analysis of Superphenix shows, it is difficult to pursue all three objectives, since assessments are conducted in a changing context, as the weights of various criteria are continuously reassigned - whence questions about the implicit set of specifications used by those who perform reactor demonstrations.

TRIAL BY FACT

Assessing the societal impact of research in order to manage it: ASIRPA and agronomic research

Pierre-Benoit Joly, University Paris-East, LISIS, CNRS, ESIEE Paris, INRA, UPEM; **Laurence Colinet**, INRA Collège de Direction, Paris; **Ariane Gaunand**, INRA, GAEL, University of Grenoble-Alps, GAEL; **Stéphane Lemarié**, INRA, GAEL, University of Grenoble-Alps, GAEL; **Philippe Larédo**, University Paris-East, LISIS, CNRS, ESIEE Paris, INRA, UPEM, University of Manchester; and **Mireille Matt**, INRA, GAEL, University Grenoble-Alpe, GAEL

The research-intervention, conducted by the authors in the French National Institute of Agronomic Research (INRA), had the objective of designing, and experimenting with, an approach to evaluating the social and economic effects of research. Based on a conception (inspired by theories about innovation) of this impact as a process, the methodology entailed using standardized case studies to draw a relation between the advantages of detailed descriptions and the generalization of findings. Although measuring the effects of research (in particular non-economic ones) is not abandoned, this project sought to better understand

how these effects are generated and to identify the diversity of their paths of impact and the critical points in them. Thirty case studies were made and submitted to a cross-sectional analysis. This ambitious approach was designed at INRA and experimented there. Interest in the project was aroused in the departments of research that used ASIRPA for their own assessment. After presenting this approach and major findings, its limits are pointed out along with possibilities for developing it.

Work and health: The necessary shift of management toward “reality”

Sabine Suarez-Thomas, doctoral student, CREG (EA4580), Université de Pau et des Pays de l'Adour

This research-intervention breaks with the paradigm for managing psychosocial risks so as to prevent mental health problems among people at work. Work in its full complexity must be taken into account: the difference between actual and prescribed work, the individual dimension and work groups. This bears advantages when drawing up a strategy for everyday management. Management thus comes to be seen as an orchestration of how individuals work. Taking exception to simplified managerial conceptions, this approach is in line with changes in managerial procedures for enabling people to “do a good job”. During this project, tongues were loosened, work groups received a boost, and the health of some wage-earners improved considerably. However this research-intervention was hampered by upper management's fears of taking the risk of changing its way of exercising power and tapping a source of managerial know-how different from what is widely diffused.

MOSAICS

Michel Berry (Paris School of Management): [The mystery of Danone's double project finally revealed](#): On Jérôme Tubiana's, *La Saga Danone, un projet économique et social à l'épreuve des faits* (Lattès, 2015).

Morgane Le Breton (Mines ParisTech): [Is the role of research professors to make accountancy techniques accessible?](#) On Bernard Colasse's *Dictionnaire de comptabilité. Compter/conter l'entreprise* (Éditions La Découverte, 2015).

Claude Riveline (professor, Mines ParisTech): [The useless person: On the good usage of economics](#): On Pierre-Noël Giraud's *L'homme inutile. Du bon usage de l'économie* (Odile Jacob, 2015).

Sébastien Stenger (assistant professeur à l'ISG Paris et à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et professeur visitant à l'ESSEC): [The silence of managers, a survey on a malaise](#): On Denis Monneuse's *Le Silence des cadres. Enquête sur un malaise* (Vuibert, 2014).

Arnaud Tonnelé (consultant, Groupe Julhiet Sterwen): [The conspiracy of the useless](#): On Marie-Anne Dujarier's *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres de travail* (La Découverte, 2015).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

VERKANNT REALITÄTEN

Für eine präventive Arbeitsmedizin ?

Yvan Barel, Hochschullehrer mit Habilitation zur Betreuung von Forschungsarbeiten auf dem Gebiet des Personalmanagements, Mitglied des Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA EA 4272), Université de Nantes, und **Sandrine Frémeaux**, Professorin am Institut Audencia-Nantes, École de management

Angesichts der Gesundheitsprobleme in der Arbeitswelt, die sowohl menschlich als auch finanziell einen hohen Preis fordern, ist die präventive Ermittlung der organisatorischen und betrieblichen Ursachen gesundheitlicher Störungen dringend geboten. Die Reform der Arbeitsmedizin, die 2011 beschlossen wurde, hat darum das Ziel, interdisziplinäre Präventivmaßnahmen durchzuführen. Welchen Standpunkt vertreten die Arbeitsmediziner im Verhältnis zu dieser Politik ? Dieser Artikel untersucht eingehend drei verschiedene Profile von Arbeitsmedizinern : die „biomedizinischen“ Ärzte, die „militanten“ und die „progressistischen“. Diese Profile sind weit davon entfernt, die Entwicklung ihrer Praktiken zugunsten einer Präventivmedizin einheitlich positiv aufzunehmen. Die Ausbildung der Arbeitsmediziner, das Management der Gesundheitsdienste in den Betrieben sowie das Management der Unternehmen müssten im Hinblick auf die Erleichterung einer Präventionsdynamik überdacht werden.

Flexibilisierung des Arbeitsmarktes und vertragsgemäße Auflösung von Arbeitsverträgen : vom inneren Widerspruch zur Ambiguität der Praxis

Brigitte Pereira, Professorin der Rechtswissenschaften und der sozialen Verantwortung der Unternehmen - EM Normandie - mit Habilitation zur Betreuung von Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Verwaltungswissenschaften, Mitglied des Laboratoire Métis-Chercheur associé-NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie

Die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes auf europäischer Ebene besteht in einer Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmensführer im Hinblick auf die Optimierung der betrieblichen Tätigkeit und in der garantierten Sicherung der beruflichen LebenswegederArbeitnehmer. In Frankreich wurde diese Politik 2008 durch progressiv wirksame Maßnahmen erweitert, die die Einführung einer vertragsgemäßen Auflösung von unbefristeten Arbeitsverträgen vorsehen. Die Ausführung dieser Verfügung, die sehr erfolgreich ist, soll hier analysiert werden. Nun hat

die vertragsgemäße Auflösung eines Arbeitsvertrags viele unterschiedliche Facetten und ist nicht notwendig mit dem Streben nach Flexibilität im Unternehmen vereinbar. In Wirklichkeit stellen wir bei der Analyse einen Willen zur Flexibilisierung der betrieblichen Tätigkeit fest, ohne dass jedoch sichere Ergebnisse erzielt würden : die vertragsgemäße Auflösung eines Arbeitsvertrags, ein Flexibilitätsinstrument, besteht neben anderen Normen, was bisweilen zu einem System von Normen führt, die sich untereinander widersprechen. Hinzu kommt, dass gütlich abgemachte Vertragsauflösungen zwar eine Reduzierung der Rechtsstreitigkeiten bezwecken, diese aber nicht ausgeschlossen sind. Ganz im Gegenteil, gerichtliche Entscheidungen waren in den vergangenen Jahren immer häufiger notwendig. Es wird deshalb ein Vergleich zwischen der Flexibilisierung des Arbeitsmarktes und der Rechtspraxis vorgenommen, der auch die Schwierigkeiten der Umsetzung der dänischen Politik zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes deutlich macht, die von der EU als Beispiel genannt wird.

Eine soziotechnische Untersuchung zum französischen Reaktorprogramm der schnellen Brüter : die aufeinander folgenden Formen der Evaluation

Claire Le Renard, Ingenieurin und Forscherin im Bereich der Soziologie - EDF - Forschung und Entwicklung, ICAME, Forschungsteam für Energie, Technologie und Gesellschaft

Auf der Grundlage einer retrospektiven Untersuchung über das französische Reaktorprogramm der schnellen Brüter möchte dieser Artikel, der auf methodologische Beiträge der Soziologie der Wissenschaften und Techniken zurückgreift, die Dynamik der Bewertung der Demonstrationsreaktoren darstellen. Diese haben das Ziel, die Machbarkeit dieser Technologie (hinsichtlich der Sicherheit und der technischen und wirtschaftlichen Existenzfähigkeit) zu demonstrieren, die als Versprechen einer potenziell unerschöpflichen Energiequelle für die Zukunft galt. Bis Mitte der 1970er Jahre wurde der Bedarf eines solchen Sektors als dringend eingestuft und es gab die Priorität, die „technische“ Machbarkeit mit Demonstrationsreaktoren zu beweisen. Aber nach Mitte der 1970er Jahre zielte die Bewertung der Projekte der schnellen Brüter darauf ab, die technische und wirtschaftliche Lebensfähigkeit sowie die Sicherheitsgarantie auf breiterer Ebene zu bestimmen. Die Analyse des Falls Superphénix zeigt die Schwierigkeit, die drei Elemente der Bewertung in einem sich verändernden Kontext beisammenzuhalten, da sich das jeweilige Gewicht der einzelnen Kriterien in dynamischer Weise entwickelt : die Untersuchung gibt Anlass, das implizite Lastenheft der Demonstratoren in Frage zu stellen.

AN TATSACHEN GEMESSEN

Die gesellschaftliche Auswirkung der Forschung bewerten, um zu lernen, wie mit ihr umzugehen ist : die Methode ASIRPA und das Beispiel der agronomischen Forschung

Pierre-Benoit Joly, Université Paris-Est, LISIS, CNRS, ESIEE Paris, INRA, UPEM, 77454 Marne-La-Vallée, **Laurence Colinet**, INRA Collège de Direction, 75007 Paris, **Ariane Gaunand**, INRA, GAEL, 38000 Grenoble, Université Grenoble Alpes, GAEL, 38000 Grenoble, **Stéphane Lemarié**, INRA, GAEL, 38000 Grenoble, Université Grenoble Alpes, GAEL, 38000 Grenoble, **Philippe Larédo**, Université Paris-Est, LISIS, CNRS, ESIEE Paris, INRA, UPEM, 77454 Marne-La-Vallée, University of Manchester, MIOR, MBS, Harold Hankins Building, Manchester, UK M13 9PL, und **Mireille Matt**, INRA, GAEL, 38000 Grenoble, Université Grenoble Alpes, GAEL, 38000 Grenoble

Dieser Artikel basiert auf der Erfahrung eines Forschungsprojekts, das am französischen Institut für agronomische Forschung (INRA) durchgeführt wurde, um eine Bewertungsmethode der sozio-ökonomischen Auswirkungen der Forschung zu konzipieren und zu testen. Ausgehend von einer innovationstheoretisch inspirierten Konzeption (hauptsächlich von der Soziologie der Übersetzung) der Auswirkung der Forschung als Prozess, fußt unsere Arbeitsweise auf einer Methode standardisierter Fallstudien. Es geht darum, die Vorteile des Erzählens und der genauen Beschreibung mit denen der Verallgemeinerung der Ergebnisse zu verbinden. Ohne auf die Messung der Auswirkungen der Forschung zu verzichten (insbesondere in ihren nicht-ökonomischen Dimensionen), halten wir es für wichtig, die Mechanismen, die die Auswirkungen generieren, und die vielfältigen Bahnungen dieser Auswirkungen zu verstehen und ihre kritischen Punkte zu identifizieren. Diese ehrgeizige Methode wurde am Institut INRA ausgearbeitet und getestet. Sie bestand in dreißig Fallstudien und in deren Transversalanalyse, und ist für Forscherteams von Interesse, die ASIRPA für ihre eigene Bewertung benutzt haben. Dieser Artikel präsentiert unser Projekt und dessen wichtigste Ergebnisse, und weist zum Abschluss auf einige Grenzen des Vorgehens sowie auf Möglichkeiten seiner Entwicklung hin.

Arbeit und Gesundheit : die notwendige Entwicklung der „Wirklichkeitsnähe“ in der Unternehmensführung

Sabine Suarez-Thomas, Doktorandin unter der Direktion von Professor Jaussaud, CREG (EA4580), Université de Pau et des Pays de l'Adour

Dieser Artikel stellt ein Forschungsprojekt vor, das darauf abzielt, uns vom Paradigma des Managements psychosozialer Risiken zu lösen, um der Entwicklung von psychischen Störungen von Beschäftigten im Erwerbsleben vorbeugen zu können. Die Berücksichtigung der Arbeit in ihrer ganzen Komplexität ist notwendig : Differenz zwischen wirklicher Arbeit

und vorgeschriebener Arbeit, individuelle Dimension und „Arbeitskollektive“. Das Bewusstsein dieser Zusammenhänge ist eine günstige Voraussetzung für die Ausarbeitung einer Führungsstrategie des Alltags. So wird Management als Orchestrierung der Arbeitsweisen einzelner Individuen verstanden. Dieses Verständnis, das einer simplifizierenden Vorstellung von Unternehmensführung entgegensteht, wird von einer Entwicklung des Verwaltungssystems unterstützt, das die Entfaltung von Kapazitäten begünstigen und das dazu beitragen kann, dass „gute Arbeit“ geleistet wird. In unserem Fall führte dies zur Befreiung der Rede, zur Bildung von Arbeitskollektiven und zu einer spürbaren Verbesserung der Gesundheit einer gewissen Anzahl von Beschäftigten. Gleichwohl werden diese Bemühungen von der Angst der Unternehmensleitung gebremst, ein Risiko der Machtausübung einzugehen, das sowohl von der Gewohnheit als auch vom allgemeinen Kenntnisstand der Führungskräfte abweicht.

MOSAIKE

Das Geheimnis des doppelten Projekts von Danone ist endlich aufgeklärt

Zum Buch von Jérôme Tubiana, *La Saga Danone, Un projet économique et social à l'épreuve des faits*, Lattès, September 2015

Michel Berry, École de Paris du management

Gehört es zu den Aufgaben eines Lehrbeauftragten und Forschers, die Grundgedanken der Buchführung begrifflich zu machen ?

Zum Werk von Bernard Colasse, *Dictionnaire de comptabilité – Compter/contenir l'entreprise*, Collection „Grands Repères“, Éditions La Découverte

Morgane Le Breton, Mines ParisTech

Der nutzlose Mensch. Vom guten Gebrauch der Wirtschaft

Zum Buch von Pierre-Noël Giraud, *L'homme inutile. Du bon usage de l'économie*, Odile Jacob économie, September 2015

Claude Riveline, Professor an der Hochschule Mines ParisTech

Das Schweigen der leitenden Angestellten - Untersuchung zu einem Missbehagen

Zum Buch von Denis Monneuse, *Le Silence des cadres – Enquête sur un malaise*, Vuibert, März 2014

Sébastien Stenger, assistant professeur à l'ISG Paris et à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et professeur visitant à l'ESSEC

Die Verschwörung der Unnützen

Zum Buch von Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné – Enquête sur les nouveaux cadres de travail*, La Découverte, 2015

Arnaud Tonnelé, Berater, Coach, Groupe Julhiet Sterwen

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

REALIDADES DESCONOCIDAS

Hacia una medicina del trabajo preventiva

Yvan Barel, profesor asociado, habilitado a dirigir tesis, en Gestión de Recursos Humanos, miembro del Laboratorio de Economía y de Gestión de Nantes-Atlantique (LEMNA EA 4272), Universidad de Nantes, y **Sandrine Frémeaux**, Profesora de la Escuela de Gestión Audencia-Nantes

Frente a los problemas de salud laboral que representan un alto coste a la vez humano y financiero, es urgente actuar sobre las causas organizativas y administrativas de los problemas de salud. La reforma de la medicina laboral, realizada en 2011, intenta promover acciones de prevención multidisciplinarias. ¿Qué piensan los médicos laborales de esta recomendación?

Este artículo propone un análisis exhaustivo de tres tipos distintos de médicos laborales: los «biomédicos», los «militantes» y los «progresistas». Estos tipos no siempre están de acuerdo sobre la evolución de sus prácticas en favor de la medicina preventiva.

Para facilitar esta dinámica de prevención, valdría la pena reestructurar la formación de los médicos laborales, la gestión de los servicios de salud en el trabajo (SST) así como la gestión de las empresas.

Flexibilidad y ruptura negociada del contrato de trabajo, de la paradoja a la ambigüedad de la práctica

Brigitte Pereira, Profesora de Derecho y Responsabilidad Social de las Empresas, habilitada a dirigir tesis, EM Normandía, Ciencias de la gestión, Laboratorio Métis-Investigadora asociada-NIMEC, IAE de Caen Baja-Normandía

La flexibilidad, auténtica política comunitaria del mercado de trabajo, consiste en aumentar tanto la flexibilidad gerencial en vista de un funcionamiento óptimo de las empresas como la garantía de la seguridad de las carreras profesionales de los empleados. En Francia, esta política ha conocido en 2008 una construcción gradual con la adopción de la ruptura negociada del contrato de trabajo de duración indefinida. Este dispositivo tiene mucho éxito, lo que nos lleva a analizar su aplicación. Sin embargo, la ruptura negociada del contrato de trabajo abarca múltiples facetas y no responde necesariamente al deseo de flexibilidad de las empresas. En realidad, cuando se analiza el dispositivo, se observa una voluntad de flexibilizar el funcionamiento de las empresas sin que el resultado sea cierto; la ruptura negociada

del contrato de trabajo, instrumento de flexibilidad, coexiste con otras normas, lo que en ocasiones produce un conjunto de normas que se contradicen entre sí. Además, aunque que la ruptura negociada del contrato de trabajo buscaba reducir las demandas judiciales, se ha producido el efecto contrario. En los últimos años el número de demandas ha aumentado. Una comparación se impone entre la flexibilidad y las demandas judiciales, lo que demuestra las dificultades de la transposición del ejemplo danés de flexibilidad, citado por la Unión Europea.

Análisis sociotécnico del programa francés de reactores rápidos. Formas sucesivas de la evaluación

Claire Le Renard, Ingeniera-investigadora en sociología - EDF I+D/ICAME/Grupo de investigación Energía Tecnología Sociedad

Fruto de una investigación retrospectiva sobre el programa nuclear francés de neutrones rápidos, este artículo busca demostrar, gracias a los aportes metodológicos de la sociología de las ciencias y tecnologías, la dinámica de la evaluación de los reactores demostradores. Su objetivo es demostrar la factibilidad (que incluye la seguridad y la viabilidad técnica y económica) de esta tecnología que promete ser una fuente de energía potencialmente ilimitada para el futuro. Hasta mediados de los años 1970, la importancia de dicho sector era innegable; lo más importante era probar su viabilidad «técnica» mediante reactores de demostración. Pero después de esta época, el interés se centra más ampliamente en la viabilidad técnica y económica de los proyectos de reactores rápidos, así como en la seguridad. El análisis del caso de *Superphénix* demuestra la dificultad de mantener juntos los tres elementos de evaluación en un contexto cambiante, en el que la importancia respectiva de los criterios evoluciona de forma dinámica. Asimismo, sugiere un cuestionamiento del pliego de condiciones implícito de los demostradores.

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

Evaluar las repercusiones sociales de la investigación para aprender a manejarlas. El enfoque ASIRPA y el ejemplo de la investigación agrícola

Pierre-Benoit Joly, Universidad de París-Este, LISIS, CNRS, ESIEE París, INRA, UPEM, 77454 Marne-la-Vallée, **Laurence Colinet**, INRA Colegio de dirección, 75007 París, **Ariane Gaunand**, INRA, GAEL,

38000 Grenoble, Universidad de Grenoble Alpes, GAEL, 38000 Grenoble, **Stéphane Lemarié**, INRA, GAEL, 38000 Grenoble, Universidad Grenoble Alpes, GAEL, 38000 Grenoble, **Philippe Larédo**, Universidad de París, LISIS, CNRS, ESIEE París, INRA, UPEM, 77454 Marne-la-Vallée, University of Manchester, MIIOR, MBS, Harold Hankins Building, Manchester, UK M13 9PL y **Mireille Matt**, INRA, GAEL, 38000 Grenoble, Universidad de Grenoble Alpes, GAEL, 38000 Grenoble

Este artículo se basa en un experimento de investigación e intervención realizado en el Instituto Nacional de Investigación Agronómica (INRA), cuyo objetivo era elaborar y experimentar un enfoque de evaluación de los impactos socioeconómicos de la investigación. Nuestro enfoque, basado en una concepción del impacto de la investigación como proceso, concepto inspirado por las teorías de la innovación (principalmente por la sociología de la traducción), se basa en un método de estudios de casos estandarizados. Se trata de combinar las ventajas de los relatos y descripciones detalladas con las de la generalización de los resultados. Sin dejar de lado la medición de los efectos de la investigación (especialmente en sus dimensiones no económicas), el desafío era comprender los mecanismos que generan los impactos y la diversidad de las vías de impacto, e identificar sus puntos críticos. Este enfoque ambicioso ha sido diseñado y experimentado en el INRA. Nos ha llevado a realizar treinta estudios de caso, proceder a su análisis transversal e implicar los departamentos de investigación que han utilizado ASIRPA para su propia evaluación. Este artículo presenta nuestro enfoque y sus principales resultados, y concluye presentando algunos de sus límites, al igual que las oportunidades posibles de desarrollo.

Trabajo y salud, la evolución necesaria de la gestión hacia «lo real»

Sabine Suarez-Thomas, Estudiante de doctorado, bajo la dirección del profesor Jaussaud, CREG (EA4580), Universidad de Pau et des Pays de l'Adour

Este artículo presente una investigación-intervención que propone salir del paradigma de la gestión de riesgos psicosociales para evitar la aparición de problemas de salud mental de los empleados. Para ello, se ha tomado en cuenta el trabajo en toda su complejidad: diferencia entre trabajo real y trabajo prescrito, dimensión individual y «colectivos de trabajo». Esta consideración incluye la elaboración de la estrategia de gestión diaria. De esta manera, la gestión se entiende como una planificación de las formas de trabajar de sujetos singulares. Este enfoque,

que cuestiona el pensamiento gerencial simplificador, se apoya en una evolución del dispositivo de gestión que debe ser capacitador y permitir, por consiguiente, «hacer un buen trabajo». En nuestro caso, esto ha permitido la libertad de expresión, la existencia de colectivos de trabajo y una mejoría evidente de la salud de algunos empleados. No obstante, estas prácticas se ven obstaculizadas por el miedo de la dirección a ejercer un poder diferente del poder habitual y de los conocimientos gerenciales ampliamente difundidos.

MOSAICOS

El misterio del doble proyecto de Danone finalmente aclarado

Comentarios sobre el libro de Jérôme Tubiana, *LA SAGA DANONE, Un projet économique et social à l'épreuve du réel*, Lattès, Septiembre de 2015
Michel Berry, École de Paris du management

Facilitar la comprensión de los problemas de la contabilidad, ¿forma parte de las funciones de un maestro-investigador?

Comentarios sobre el libro de Bernard Colasse, *Dictionnaire de comptabilité - Compter/contenir l'entreprise*, Colección « Grand Repères », Ediciones La Découverte
Morgane Le Breton, Escuela de Mines ParisTech

El hombre inútil. Del buen uso de la economía

Comentarios sobre el libro de Pierre-Noël Giraud, *L'homme inutile. Du bon usage de l'économie*, Editorial Odile Jacob économie, Septiembre de 2015
Claude Riveline, Profesor de la Escuela de Mines ParisTech

El silencio de los directivos, investigación sobre un malestar

Comentarios sobre el libro de Denis Monneuse, *Le Silence des cadres - Enquête sur un malaise*, Editorial Vuibert, Marzo de 2014
Sébastien Stenger

La conspiración de los inútiles

Comentarios sobre el libro de Marie-Anne Dujarier *Le Management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres de travail*, Editorial La Découverte, 2015
Arnaud Tonnelé, Consultor, Coach, Grupo Julhiet Sterwen



BAREL Yvan

Maître de conférences en GRH à l'Université de Nantes, justifiant d'une habilitation à diriger des recherches et membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique (LEMNA, EA 4272), Yvan Barel est l'auteur de deux ouvrages :

Les Interactions entre la stratégie, le manager et son équipe (L'Harmattan, 2000) et *Gestion des Ressources Humaines* (Dalloz, 2008).



BERRY Michel

Ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur général des Mines, Michel Berry a été directeur du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique de 1974 à 1991 et directeur de recherche au CNRS de 1984 à 2008.

De 1985 à 2015, il a été le président du comité de rédaction de la série *Gérer et Comprendre des Annales des Mines*, une série qu'il a créée.

Il est, depuis 1993, responsable de l'École de Paris du management dont il est le fondateur.

Il est le rédacteur en chef de la *Gazette de la société et des techniques* (depuis 2000), une revue qu'il a créée, et est président du comité éditorial de *La Jaune et la Rouge*

Michel Berry est l'auteur de nombreuses publications, dont :

- *Une technologie invisible ? Le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, Éditions École polytechnique, juin 1983 ;
- « Que faire de l'Amérique ? », *Gérer et Comprendre*, n°27, juin 1992 ;
- "From American Standards to Crosscultural Dialogues", *Handbook of International Management Research*, Blackwell Publishers, pp. 463-483, juillet 1995 ;
- "Research and the Practice of Management, a French View", *Organization Science*, vol. 6, n°1, pp. 104-116, January-February 1995 ;
- « Diriger les thèses de « terrain » », *Gérer et Comprendre*, n°62, décembre 2000 ;
- *Managements de l'extrême*, Éditions Autrement, mai 2006 ;

- *Les Vrais révolutionnaires du numérique*, en collaboration avec Christophe Deshayes, Éditions Autrement, mars 2010 ;

- « Pour en finir avec l'hégémonie du lien économique », *Annales des Mines - série Réalités industrielles*, numéro spécial : « Après la crise financière, retour à l'économie réelle ? », mai 2010 ;

- « Soutenir la France qui entreprend », *La Jaune et la Rouge*, n°708, octobre 2015.



COLINET Laurence

Laurence Colinet est secrétaire générale du conseil scientifique de l'INRA. Elle a travaillé pour le ministère des Affaires étrangères, la Banque mondiale et le ministère de l'Environnement à la

conception, au suivi, à la mise en œuvre et à l'évaluation de projets de recherche ou développement. Laurence Colinet est diplômée de l'Institut national agronomique (INA) et de l'Université d'Oxford. Laurence Colinet s'intéresse à l'évaluation des activités de recherche en soutien aux politiques publiques dans les domaines de l'agriculture, de la coopération internationale et de l'environnement. Elle co-coordonne le projet ASIRPA.



FRÉMEAUX Sandrine

Sandrine Frémeaux est professeure et coresponsable du département Management, Organisation et Droit à Audencia-Nantes École de management. Habilitée à diriger des recherches en

Sciences de gestion, elle est l'auteure de nombreuses publications sur la santé au travail et le sens au travail.



GAUNAN Ariane

Ariane Gaunand est ingénieure de recherche. Agronome de formation, elle est titulaire d'un master 2 de l'Université de Strasbourg en gestion stratégique de la propriété intellectuelle et de l'innovation. Après

quatre années de travail sur le projet ASIRPA au sein de l'UMR GAEL, elle a récemment rejoint la délégation à l'évaluation de l'INRA.



JOLY Pierre-Benoit

Pierre-Benoit Joly est spécialiste d'étude des sciences et des techniques et est directeur de recherche à l'INRA. Il a dirigé l'IFRIS (Institut francilien Recherche Innovation Société) et le LabEx SITES entre 2011 et 2014. Il dirige aujourd'hui l'UMR LISIS (Laboratoire interdisciplinaire Sciences Innovations Sociétés) implanté sur le campus de l'Université Paris Est. Il enseigne à l'École des hautes études en Sciences sociales (EHESS) et à l'Université Paris Est Marne-La-Vallée (UPEM). Il co-coordonne le projet ASIRPA.



LARÉDO Philippe

Philippe Larédo est directeur de recherche à l'Université Paris-Est (École des Ponts, Institut francilien Recherche Innovation Société, IFRIS et LISIS) et est professeur à l'Université de Manchester (Manchester Business School, Manchester Institute of Innovation Research, MIOIR). Ses recherches portent, d'une part, sur les innovations de rupture et la construction des marchés et, d'autre part, sur les politiques publiques de recherche et d'innovation, leur caractérisation, leurs évolutions et leur évaluation. Depuis le début de l'année 2014, il coordonne le projet d'infrastructure européenne distribuée de recherche sur l'innovation et la recherche (RISIS, www.risis.eu).



LE BRETON Morgane

Morgane Le Breton est doctorante en Sciences de gestion. Ses travaux portent sur la comptabilité carbone. Par ailleurs, agrégée d'économie-gestion, Morgane Le Breton a eu l'occasion d'expé-
riment l'enseignement de la comptabilité générale (ENS Cachan, Université Panthéon Sorbonne - Paris 1, école des Mines).



LEMARIÉ Stéphane

Stéphane Lemarié est directeur de recherche en économie et directeur de l'unité GAEL de l'INRA. Ingénieur agronome de formation et docteur en économie, il s'intéresse à l'innovation dans le secteur des semences, des pesticides et des agro-biotechnologies. Il étudie en parti-

culier les effets de la structure industrielle et de la réglementation sur l'innovation. Il est impliqué dans le projet ASIRPA d'évaluation de l'impact de la recherche que mène l'INRA (2011-2015).



LE RENARD Claire

Claire Le Renard est ingénieur-chercheur en sociologie au sein du Groupe de recherche Énergie Technologie Société d'EDF R&D (département ICAME). Depuis octobre 2015, elle est aussi doctorante au Laboratoire interdisciplinaire en SHS de l'École polytechnique (LinX) et au Laboratoire interdisciplinaire Sciences Innovation Sociétés (LISIS) de l'Université Paris-Est.

Après une formation d'ingénieur en environnement (École polytechnique, puis École nationale du Génie rural, des Eaux et des Forêts), elle a été, à EDF R&D, chargée de recherche sur les filières biomasse et déchets-énergie, puis elle a été responsable d'un projet portant sur l'intégration des dimensions environnementales et sociétales à la prospective énergétique, laquelle est généralement basée sur des considérations technico-économiques.

Ses recherches s'orientent dès lors en direction de la sociologie des sciences et des techniques et portent sur des objets liés à l'énergie, elle s'intéresse en particulier aux filières nucléaires. Claire Le Renard vient à réaliser une « étude socio-technique » de la filière surgénératrice en France jusqu'à la fermeture de Superphénix, une étude basée sur une étude extensive de la littérature, des entretiens et la consultation d'archives. Cette recherche, partiellement menée en collaboration avec Arthur Jobert, qui est ingénieur-chercheur à EDF R&D, a donné lieu à plusieurs publications (citées en références), ainsi qu'à des interventions dans le cadre d'enseignements ou de séminaires. Claire Le Renard approfondit actuellement cette recherche à travers la réalisation d'une thèse de doctorat en SHS, tout en continuant à travailler en parallèle sur la question des innovations dans le secteur de l'énergie (démonstrateurs smartgrids, énergies renouvelables).



MATT Mireille

Mireille Matt est directeur de recherche en économie à l'unité GAEL de l'INRA. Après avoir soutenu une thèse en économie à l'Université de Strasbourg, elle y a commencé sa carrière en qualité de professeure associée. Mireille Matt s'intéresse à l'économie de l'innovation et de la connaissance, aux politiques technologiques, au transfert de technologie, aux relations universités-entreprises et à

l'évaluation des programmes de R&D. Elle a pris part à de nombreux projets européens d'évaluation économique d'innovations. Elle est impliquée dans le projet ASIRPA.



PEREIRA Brigitte

Brigitte Pereira est professeure de Droit et de Responsabilité sociale des entreprises à l'École de Management de Normandie. Chercheur en Droit et RSE au sein du Centre de recherche METIS et du Laboratoire NIMEC de l'IAE

de Caen, elle est également habilitée à diriger des recherches en Sciences de gestion (HDR).

Qu'ils portent sur l'éthique pénale des entreprises, le fonctionnement de celles-ci ou les rapports contractuels entre les différents acteurs économiques, ses travaux intègrent une démarche de prospective basée sur la maîtrise du fonctionnement actuel des instruments juridiques et de gestion et sur les pratiques comparées dans le contexte de la mondialisation. Brigitte Pereira a publié des travaux de recherche relatifs à la répression du blanchiment de capitaux, à la prévention de la corruption internationale, ainsi que des travaux sur le devenir du contrat de travail. S'intéressant au développement des droits de l'homme à travers l'accroissement des normes d'autorégulation adoptées par les entreprises, ses travaux intègrent à la fois l'entrepreneuriat illicite et l'entrepreneuriat socialement responsable.

Elle justifie de dix-neuf années d'enseignement (IAE, université et École supérieure de commerce) et de quinze années d'activité dans la recherche.

Elle a été pendant huit ans enseignant-chercheur à l'IAE, Université de Droit de Nice, et au CERAM- Sophia Antipolis, puis elle a été la directrice de programme de 3^e cycle au sein de l'ISG.

Brigitte Pereira est aujourd'hui professeur-chercheur à l'École de management de Normandie et est chercheur associé à l'IAE de Caen Basse-Normandie.



RIVELINE Claude

X promo 56, Claude Riveline a fait toute sa carrière à l'École des mines de Paris (aujourd'hui Mines ParisTech). Il y a créé, en 1967, un laboratoire de recherche, le Centre de gestion scientifique (CGS), qui a servi de modèle au Centre de recherche en gestion (CRG)

de l'X, dont la création est intervenue quelques années plus tard.

Le principe méthodologique qui sous-tend ces études est la notion de mécanisme de gestion, une expression qui évoque le fait que tous les acteurs de la vie sociale

se comportent logiquement en fonction des critères sur lesquels ils se sentent jugés, hypothèse relativement banale qui a des conséquences qui, elles, ne le sont pas, notamment le fait que fabricants et commerçants, permanents et élus sont chroniquement en conflit, et qu'aucun principe de maximisation du profit cher aux économistes ne vient résoudre ces conflits.

On peut trouver ses principales publications en ligne sur le site Riveline.net

STENGER Sébastien

Titulaire d'un doctorat d'HEC Paris, Sébastien Stenger est assistant professeur dans une école de commerce à Paris (ISG) et à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. Il est également professeur visitant à l'ESSEC. Sa thèse de sociologie du travail porte sur les méthodes de management des cabinets d'audit et de conseil dits « Big Four ».



SUAREZ-THOMAS Sabine

Titulaire d'une maîtrise de Sciences de gestion (obtenue en 1994) de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne, Sabine Suarez-Thomas a exercé pendant quinze ans des fonctions dans le domaine de la

gestion des ressources humaines au sein de différents secteurs, tels que l'équipement automobile, le conseil ou le service public de l'emploi, tout en assurant en parallèle des formations à destination d'étudiants ou de salariés. Souhaitant mieux comprendre un quotidien professionnel de plus en plus difficile, elle intègre l'Université de Bordeaux II où elle obtient, en 2007, le diplôme universitaire de psychologie du travail. Ce retour à l'université est à l'origine d'un changement d'orientation professionnelle. Elle prépare un master 2 Recherche en management mention Direction administrative et financière, qui ouvre à un doctorat en Sciences de gestion. Son projet était dans un premier temps de comprendre les liens existants entre la santé des salariés et la gestion des entreprises, pour ensuite essayer de contribuer modestement à la création, à la diffusion et à la mise en œuvre de connaissances devant permettre de concilier la préservation de la santé des femmes et des hommes au travail avec l'atteinte des objectifs des entreprises qui les emploient.

Sabine Suarez-Thomas est en train d'achever la rédaction de sa thèse de doctorat à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour au sein du CREG (EA 4580), sous la direction du professeur Jaussaud. Elle exerce en qualité de vacataire au sein de cette université en « Stratégie des organisations » et pour Kedge BS, Bordeaux, en « Gestion des ressources humaines ». Sabine Suarez-Thomas réalise également des missions de conseil aux entreprises sur des problématiques de management stratégique, de santé et de qualité de la vie au travail.



TONNELÉ Arnaud

Arnaud Tonnelé est coach, consultant, formateur et conférencier.

Il accompagne les personnes, les équipes et les organisations depuis près de vingt-cinq ans.

Il a commencé sa carrière à la SOFRES en réalisant des audits de climat social. Il a poursuivi chez Bossard Consultants, puis chez Blédina (groupe Danone), comme consultant en conduite du changement. Depuis 2007, il est consultant et coach au sein du cabinet Julhiet-Sterwen.

Il enseigne la conduite du changement à Grenoble École de management et le coaching d'équipe au DU *Executive Coaching* de l'Université de Cergy-Pontoise.

Principales publications :

- *La Bible du team-building*, éd. Eyrolles, 2015 ;
- *Conduire les changements collectifs – Intégrer le facteur humain*, éd. Julhiet, 2013 ;
- *Coacher son équipe – Développer le collectif*, éd. Julhiet, 2013 (co-écrit avec Corinne Derive) ;
- *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, éd. Eyrolles, 2011 (8^{ème} tirage) ;
- *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre – Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, éd. d'Organisation, 2007.