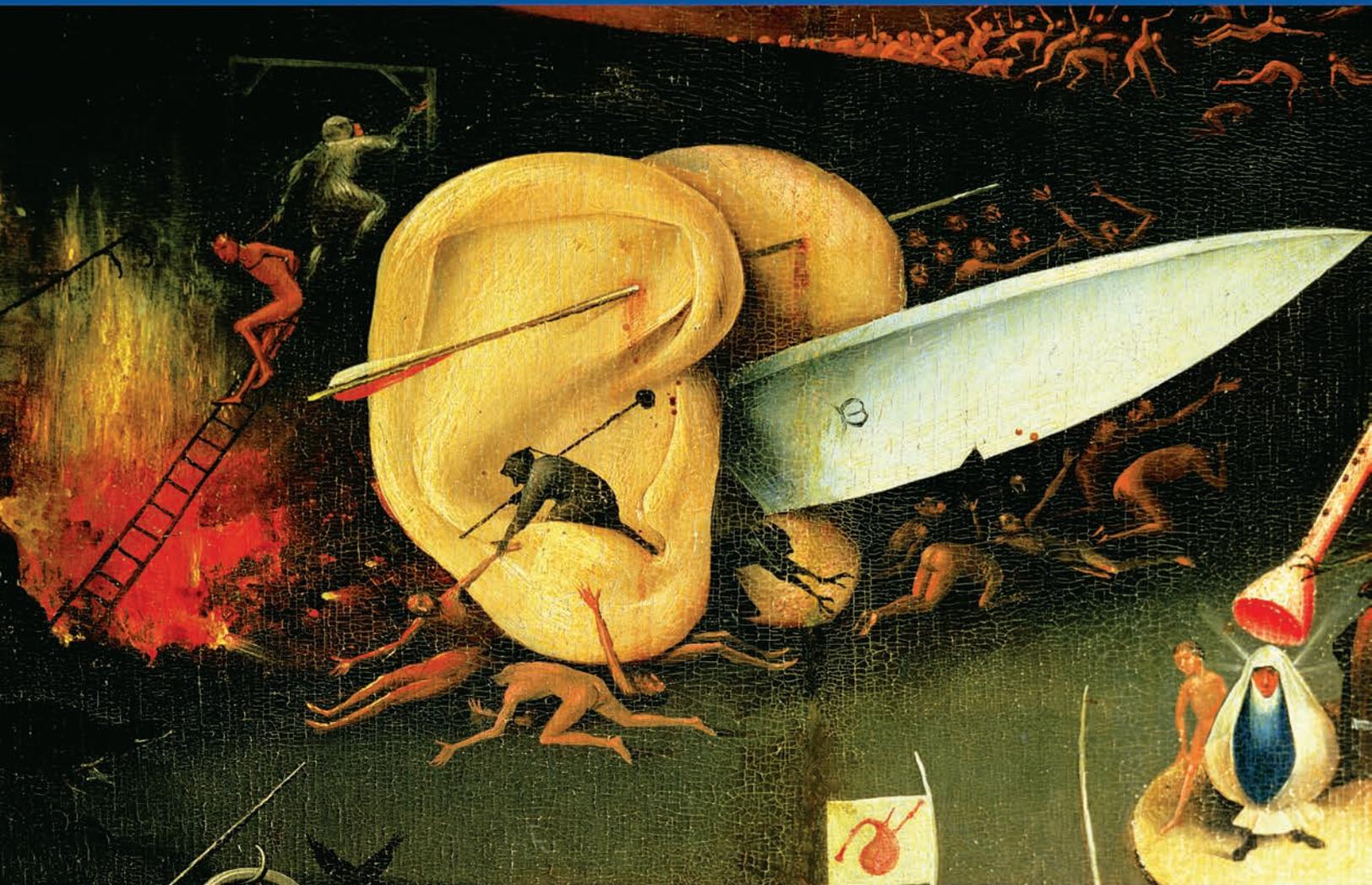


GÉRER & COMPRENDRE

« 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)



- Qu'entend-on par « énergie renouvelable » ?
- Ethnographie de l'intégration en cabinet d'audit
- Les formations conjointes à la négociation collective

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Réalités méconnues

03

Les énergies renouvelables existent-elles et peut-on piloter la transition énergétique ?

Hervé DUMEZ et Sandra RENOU

14

Enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation collective

Christian THUDEROZ

L'épreuve des faits

24

Ethnographie des journées d'intégration dans un grand cabinet d'audit

Lambert JERMAN et Julien RAONE

37

La valeur de la coordination adaptative dans le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes

Didier VINOT, Elisa CHELLE et Jean RIONDET

En quête de théorie

48

Quand les influenceurs s'influencent eux-mêmes

Mickaël DUPRÉ

Mosaïque

58

Les agencements marchands comme clefs de voûte des marchés

À propos de l'ouvrage de Michel CALLON, *L'emprise des marchés : comprendre leur fonctionnement pour pouvoir les changer*, La Découverte, 2017

Thierry BOUDÈS

61

Les décisions absurdes, saison 3 : L'enfer des règles, les pièges relationnels

À propos de l'essai de Christian MOREL, *Les décisions absurdes III. L'enfer des règles – Les pièges relationnels*, Gallimard, « Bibliothèque des Sciences humaines », 2018

Michel BERRY

64

La ferme devient-elle une entreprise comme les autres ?

Compte-rendu du livre de François PURSEIGLE, Geneviève NGUYEN et Pierre BLANC, *Le Nouveau Capitalisme Agricole, de la ferme à la firme*, Presses de SciencesPo, 2017

Michel VILLETTE

67

La nouvelle nature des règles : le droit sous-traité

À propos de l'ouvrage de Pauline WESTERMAN, *Outsourcing The Law. A philosophical Perspective on Regulation*, Cheltenham, Edward Elgar, 2018

Hervé DUMEZ

69

Traductions des résumés

71

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,
Ministère de l'Économie et des Finances

120, rue de Bercy - Télédock 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 71
http://www.annales.org

François VALÉRIAN

Rédacteur en chef

Gérard COMBY

Secrétaire général

Delphine MANTHENNE

Secrétaire générale adjointe

Liliane CRAPANZANO

Relectrice

Myriam MICHAUX

Webmestre

Membres du comité de rédaction**François VALÉRIAN**

Président du Comité de rédaction,
Ministère de l'Économie et des Finances (CGE)

Rédacteur en chef des Annales des Mines

Gilles ARNAUD

Professeur, ESCP Europe

Nicolas BERLAND

Professeur, Université Paris IX Dauphine

Michel BERRY

Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management

Thierry BOUDÈS

Professeur, ESCP Europe

Françoise CHEVALIER

Professeur, Groupe HEC

Cécile CHAMARET

Maître de conférence à l'École Polytechnique

Sylvie CHEVRIER

Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Hervé DUMEZ

Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Dominique JACQUET

Professeur, Université Paris X Nanterre

Pierre MESSULAM

SNCF

Christian MOREL

Sociologue

Frédérique PALLEZ

Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech

Jacques SARRAZIN

Affilié Partner, Lindsay Goldberg

Nathalie RAULET-CROSET

Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1

Jérôme TUBIANA

Directeur prospective et veille sociale, Groupe Danone

Michel VILLETTE

Professeur, AgroParisTech

Jean-Marc WÉLLER

Chargé de Recherche CNRS, LATTIS - École Nationale des Ponts et Chaussées

Autres relecteurs**Aurélien ACQUIER**

ESCP Europe

Franck AGGÉRI

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

Rachel BEAUJOLIN BELLET

Professeur, Reims Management School

Nathalie BELHOSTE

Reims Management School

Hamid BOUCHIKHI

Professeur, Groupe Essec

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

Bernard COLASSE

Professeur, Université Paris IX Dauphine

Pascal CROSET

Praxéo Conseil

Cédric DALMASSO

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Colette DEPEYRE

Université Paris Dauphine

Christophe DESHAYES

Tech2innovate

Carole DONADA

Groupe ESSEC

Corine EYRAUD

Université d'Aix-Marseille

Catou FAUST

Formatrice en management interculturel et en FLÉ

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

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

Siham JOUINI BEN MAHMOUD

Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR

Benoît JOURNÉ

Université de Nantes

Jean-Yves KERBOURC'H

Université de Nantes

Frédéric KLETZ

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Hervé LAROCHE

ESCP Europe

Pascal LEFEBVRE

Université d'Evry-Val d'Essonne

Philippe LEFEBVRE

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Yannick LEMARCHAND

Université de Nantes

Pascal LIÈVRE

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 PÉLISSÉ

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,

Jean-Claude SARDAS

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jérôme SAULIERE

AFD

Blanche SEGRESTIN

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jean-Pierre SEGAL

École 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 :

Jérôme Bosch (v. 1450-1516), Le Jardin des délices (1490-1500), huile sur bois. Détail du panneau droit représentant l'Enfer. Madrid, Museo nacional del Prado.

Photo © BRIDGEMAN IMAGES

Iconographie : Christine de CONINCK

Abonnements et ventes

COM & COM

Bâtiment Copernic - 20, avenue Edouard Herriot

92350 LE PLESSIS ROBINSON

Alain Bruel

Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01 40 94 22 32

a.brue@cometcom.fr

Mise en page : Myriam MICHAUX

Impression : Printcorp

Editeur Délégué :

FFE - 15 rue des Sablons

75116 PARIS - www.ffe.fr

Fabrication : Aïda PEREIRA

aida.pereira@ffe.fr

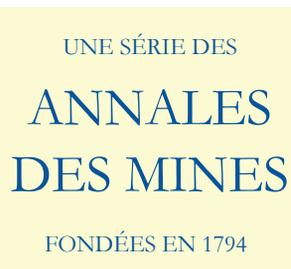
01 53 36 20 46

Régie publicitaire : Belvédère Com

Directeur de la publicité :

Bruno Slama - 01 40 09 66 17

bruno.slama@belvederecom.fr

**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 & 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 & 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 EXPÉRIMENTATION

Même si Gérer & 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'enseigne-

ment 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

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

delphine.mantienne@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.

Les énergies renouvelables existent-elles et peut-on piloter la transition énergétique ?

Par Hervé DUMEZ et Sandra RENO

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Dans le contexte de la transition énergétique, il est souvent fait référence au « secteur » des énergies renouvelables. L'article porte sur la difficile définition de ce secteur, très hétérogène à divers points de vue, et sur la manière dont il s'est construit institutionnellement autour d'une méta-organisation, le Syndicat des Énergies Renouvelables, en interaction avec les pouvoirs publics. L'article mobilise la notion des jeux de langage (Wittgenstein) pour analyser cette construction et revient sur la crise française du photovoltaïque qui illustre les difficultés du pilotage de la transition énergétique⁽¹⁾.

Les énergies renouvelables existent-elles ? La question peut paraître étrange : chaque année, des éoliennes sont implantées en nombre croissant sur terre et sur mer, des panneaux solaires sont posés sur les toits ou servent à installer des centrales au sol, des unités de méthanisation produisent de l'électricité. Le sens de la question est en réalité ailleurs. On parle souvent des énergies renouvelables comme si elles formaient une catégorie identifiable, et on utilise même souvent le vocable « secteur des énergies renouvelables ». C'est bien cette question qui se pose : les énergies renouvelables présentent-elles une unité qui permette de parler d'un « secteur » ? Il s'agit là d'une question cognitive, celle de la construction d'une catégorie. Pour la traiter, nous utiliserons les analyses de Wittgenstein (WITTGENSTEIN, 2004 ; RACINE & MÜLLER, 2008). Mais cette question va au-delà de sa dimension purement intellectuelle. On estime en effet que les sociétés actuelles sont engagées dans une transition énergétique les conduisant des énergies fossiles (charbon et pétrole) et du nucléaire, qui ont permis l'essor industriel des XIX^e et XX^e siècles, vers des énergies plus propres et moins dangereuses (RAINEAU, 2011 ; SOLOMON & KRISHNA, 2011). Est-il possible de piloter cette transition (LEACH, 1992) si l'on ne peut pas réellement parler d'un secteur des énergies renouvelables ?

Dans un premier temps, cet article va montrer que les énergies renouvelables sont difficiles à définir et ne présentent aucune homogénéité réelle, ce qui rend problématique de parler d'un secteur. Pourtant, deuxième point de l'argumentation, en voulant piloter la transition énergétique, les États, et notamment la

France, ont fait exister un secteur par un processus de construction organisationnelle et politique. Mais cette notion de secteur reste problématique et amène à s'interroger sur la possibilité même de piloter la transition énergétique. Ce sera le troisième et dernier point du raisonnement.

De la non-existence du secteur des énergies renouvelables

Une enquête autour de la notion des énergies renouvelables montre que celles-ci n'ont pas d'unité et qu'il apparaît très problématique de parler d'un *secteur* des énergies renouvelables. Cette enquête passe par l'étude des définitions, la question de l'histoire, la question de la géopolitique et celle des facteurs d'hétérogénéité.

Une difficile définition en compréhension

La première manière traditionnelle de définir une catégorie est d'en donner une définition en compréhension. L'Agence internationale pour les Énergies Renouvelables (International Renewable Energy Agency – IRENA) définit dans ses statuts les énergies renouvelables comme « toute forme d'énergie produite à partir de sources renouvelables et de manière durable ». La question de ce qui est « renouvelable »

⁽¹⁾ Les auteurs remercient les membres de l'atelier d'écriture AEGIS, ainsi que les deux relecteurs de l'article pour leurs commentaires. La recherche menée s'inscrit dans le projet TrendX.

Méthodologie

L'analyse porte sur le secteur des énergies renouvelables. Néanmoins ce secteur n'est pas pris comme donné, mais comme un fait institutionnel construit (SEARLE, 1998 ; 2010) par des interactions stratégiques entre acteurs. Il s'agit donc d'une recherche compréhensive (DUMEZ, 2016). L'objet de l'article consiste précisément à mettre en évidence le processus de construction de ce secteur en tant que réalité institutionnelle. Pour ce faire, nous avons cherché des données caractérisant ce secteur dans sa diversité, et montrant en quoi son unité est problématique. Nous avons ensuite étudié l'institution qui le fait exister en France, le Syndicat des Énergies Renouvelables (SER), à la fois à partir de documents et en rencontrant des acteurs qui ont été à l'origine de sa création et qui l'ont présidé. Des extraits d'entretiens auprès de ces différents présidents du SER ont été utilisés dans l'analyse du cas. Nous avons également rencontré des acteurs publics, notamment au ministère de la Transition écologique et solidaire. Pour comprendre la construction sociale du secteur, dans sa fragilité et sa résilience, nous avons étudié un cas de crise : celui du dispositif de soutien au photovoltaïque à la fin des années 1990. L'ensemble des données est donc de nature diverse, avec des données secondaires, froides, de l'analyse de la littérature et des entretiens. Ces derniers ont été utilisés comme matériau et comme « *interpreting interviews* » au sens de Piore (2006) : ils ont permis de tester des interprétations construites par les chercheurs au cours de leur recherche. Des extraits de plusieurs entretiens sont utilisés comme verbatims dans l'article.

est en réalité plus compliquée qu'il n'y paraît à première vue. Par exemple, le bois peut être considéré comme une source renouvelable. Mais la question de la durabilité est née aux XVII^e et XVIII^e siècles du problème de l'épuisement possible des forêts (BERKOWITZ & DUMEZ, 2014). Hansen et Percebois (2012, p. 568) estiment qu'il faut être plus précis et définissent une énergie renouvelable comme « prélevée sur des *flux naturels* et non sur des *stocks* qui ne se reconstituent pas. Les énergies renouvelables peuvent donc être constamment extraites de l'environnement, ce qui ne veut pas dire en quantités illimitées pour une période ou à un moment donné ». Mais un autre élément joue. Le réchauffement climatique et l'effet de serre ont poussé le développement des énergies renouvelables parce qu'elles émettent moins de CO₂ que les énergies fossiles. Par conséquent, l'Observatoire des Énergies Renouvelables (Observ'ER) estime que les « énergies renouvelables n'engendrent pas ou peu de déchets ou d'émissions polluantes, participent à la lutte contre l'effet de serre et les rejets de CO₂ dans l'atmosphère, facilitent la gestion raisonnée des ressources locales, génèrent des emplois⁽²⁾ ». Apparaissent ici deux éléments différents. D'une part, le fait que les énergies renouvelables ont une dimension locale (ou peuvent avoir cette dimension), c'est-à-dire qu'elles participent à des réseaux plus locaux que les énergies fossiles (ou l'énergie nucléaire). D'autre part, la faible émission de CO₂ qu'elles entraînent. Greenpeace introduit un autre facteur : la dimension catastrophique (liée d'ailleurs en partie à leur aspect local), incomparablement plus faible dans le cas des énergies renouvelables que dans le cas des industries fossiles ou dans celui du nucléaire⁽³⁾. Les chercheurs, quant à eux, évitent souvent l'exercice difficile de la

définition. Un cas emblématique est celui de Sine et Lee (2009, p. 126), qui se limitent à une définition succincte en note de bas de page, selon laquelle les énergies renouvelables sont celles qui ne sont pas soumises à épuisement. La définition en extension n'est pas plus simple que la définition en compréhension.

Une délicate définition en extension

L'IRENA donne la liste suivante : 1. Les bioénergies ; 2. L'énergie géothermique ; 3. L'hydroélectricité ; 4. Les énergies marines, incluant entre autres l'énergie des marées, des vagues et des océans ; 5. L'énergie solaire ; et 6. L'énergie éolienne⁽⁴⁾. Le projet Waxman-Markey (2009) aux États-Unis, qui aurait dû conduire à un *American Clean Energy and Security Act* n'ayant finalement pas été voté, énumérait les activités suivantes :

Defines: (1) "renewable electricity" as electricity generated from a renewable energy resource or other qualifying energy resources; (2) "renewable energy resource" as wind, solar, and geothermal energy, renewable biomass, biogas and biofuels derived exclusively from renewable biomass, qualified hydropower, and marine and hydrokinetic renewable energy; and (3) "other qualifying energy resource" as landfill gas, wastewater treatment gas, coal mine methane used to generate electricity at or near the mine mouth, and qualified waste-to-energy.

À la même époque, une directive européenne dressait à peu près la même liste : énergie éolienne, solaire, aérothermique, géothermique, hydrothermique, marine et hydroélectrique, biomasse, gaz de décharge, gaz des stations d'épuration d'eaux usées et biogaz⁽⁵⁾.

⁽²⁾ http://www.energies-renouvelables.org/energies_renouvelables.asp

⁽³⁾ <https://www.greenpeace.fr/energies-renouvelables-france/>

⁽⁴⁾ http://www.irena.org/documents/uploadDocuments/Statute/IRENA_FC_Statute_signed_in_Bonn_26_01_2009_incl_declaration_on_further_authentic_versions.pdf

⁽⁵⁾ Directive 2009/28/CE relative à la promotion de l'utilisation de l'énergie produite à partir de sources renouvelables, article 2.

Mais ces énumérations ne sont compatibles qu'avec certaines définitions en compréhension et pas d'autres. Si les énergies renouvelables sont censées respecter l'environnement, l'hydroélectricité pose par exemple problème. La construction de barrages détruit en effet les écosystèmes locaux et les modifie en profondeur. Certains estiment donc que cette forme d'énergie, même si elle repose sur l'eau qui apparaît comme un facteur renouvelable, doit être exclue de la liste. Tout ce qui est lié au bois est également discuté. Puisque les forêts peuvent être reconstituées si l'on adopte une approche durable (ne pas consommer plus de bois qu'on n'en replante, c'est-à-dire conserver le stock et n'utiliser que le flux), le bois peut être classé dans les énergies renouvelables. En même temps, le bois, quand il est brûlé, dégage beaucoup de CO₂. Dès lors, la question de savoir s'il fait partie des énergies renouvelables peut être débattue. Un problème de nature similaire se pose avec la méthanisation, qui recouvre des aspects tant favorables que défavorables pour l'environnement. Mais c'est l'énergie nucléaire qui est la plus controversée. Si l'on s'en tient à la notion de renouvelable, l'uranium ne fait pas partie des énergies renouvelables. Mais avec une approche par les stocks et les flux, on peut considérer que les réserves d'uranium sur la planète sont telles que l'énergie nucléaire ne leur porte pas atteinte, puisque même si elles ne sont pas renouvelables (sauf dans le cas, abandonné, d'une filière comme Superphénix), elles ne sont pas menacées. Mais, surtout, si l'on estime que les énergies renouvelables s'opposent aux énergies fossiles (charbon et pétrole) et sont des énergies faiblement émettrices de CO₂, alors la question de savoir si le nucléaire en fait partie est ouverte. Si l'on ajoute à cela que les énergies renouvelables sont supposées créer des emplois locaux, ce dernier argument plaide encore plus en faveur de l'intégration du nucléaire dans la liste. Par contre, si l'on considère les énergies renouvelables comme alternatives, cherchant à diminuer le risque de catastrophe industrielle majeure, il faut bien évidemment l'en exclure. On voit que la liste peut considérablement varier en extension selon qu'elle comporte ou non l'hydroélectricité, le bois, la méthanisation et surtout le nucléaire, sans que l'on dispose de critères parfaitement clairs pour opérer ou non l'inclusion ou l'exclusion.

Une histoire complexe

Lorsqu'on étudie le pétrole comme énergie, on voit l'histoire d'un secteur se dessiner clairement (URRY, 2013). Au milieu du XIX^e siècle, le pétrole se développe comme substitut de l'huile de baleine pour l'éclairage. C'est lorsque se pose le problème du véhicule individuel que l'on cherche une alternative au charbon, celui-ci pouvant être utilisé par des locomotives mais pas par des véhicules automobiles. La Première Guerre mondiale l'impose, à la fois pour les véhicules terrestres en dehors des chemins de fer, pour les navires (généralisation du diesel) et pour les premiers avions. Cette histoire est d'ailleurs à la fois scientifique, technique, industrielle mais aussi politique (MITCHELL, 2011 ; CALLON, 2013). De même, une histoire de l'électricité,

depuis la découverte scientifique du phénomène au tournant des XVIII^e et XIX^e siècles, jusqu'à sa domestication industrielle à celui des XIX^e et XX^e siècles dessine assez facilement l'histoire du secteur industriel (HUGHES, 1983).

Si l'on tente par contre une histoire des énergies renouvelables, les chronologies sont floues et mêlent histoire longue et histoire courte sans donner l'image d'un secteur doté d'une cohérence.

Comme le note Meunier (2011), les énergies renouvelables en elles-mêmes ont existé depuis que l'humanité est apparue. Leur utilisation remonte à la Préhistoire ou à l'Antiquité selon les sources.

La première énergie à laquelle a eu recours l'homme est sa propre force physique. C'est à l'Homo Erectus de Chine qu'est attribuée la maîtrise du feu, il y a environ 500 000 ans. Il fit appel à la biomasse (bois et taillis essentiellement) pour cuire et se chauffer. [...] Avec le développement des objets, l'homme put commencer à combiner ces énergies primitives et surtout faire appel aux énergies de l'eau et du vent. [...] Les moulins à eau sont apparus à Rome et en Chine au III^e siècle avant J.-C. Ils gagnent ensuite toute l'Europe et deviennent, d'après Braudel, l'« instrument essentiel de l'économie domaniale ». À la fin du XVIII^e, plus de 500 000 moulins à eau étaient utilisés en Europe [...]. La géothermie a également été employée, quelques siècles avant notre ère par les Romains pour leurs thermes, ainsi que pour le chauffage de certaines demeures. L'énergie du vent a servi aux Égyptiens pour naviguer sur le Nil 5 000 ans avant J.-C. C'est néanmoins beaucoup plus tard, vers le VII^e siècle, qu'apparurent en Perse les premiers moulins à vent pour moudre le grain et pomper l'eau. Vers l'an 1000, ils favorisent l'irrigation aux Pays-Bas. [...] Ainsi, les énergies renouvelables ont été les énergies de nos très vieux ancêtres. (MEUNIER, 2011, pp. 17-18)

Mais ces énergies doivent être ensuite reliées à la production d'électricité. Sur le plan des découvertes scientifiques, il faut alors remonter au XIX^e siècle : 1827 pour la première turbine hydraulique, inventée par Benoist de Fourneyron ; 1887 pour la première éolienne, conçue par Charles Francis Brush aux États-Unis ; 1883 pour la première cellule photovoltaïque de Charles Fritts. Ces découvertes interviennent dans des contextes très différents et il n'apparaît pas possible de parler d'un « secteur », même en construction. Les dynamiques semblent indépendantes les unes des autres. À l'époque, les énergies fossiles (charbon et pétrole) sont peu chères, et ces techniques n'occupent que quelques niches très étroites. Ce n'est qu'après les chocs pétroliers des années 1970 qu'apparaît l'expression « énergies renouvelables ». Il s'agit d'une espèce de redécouverte, selon l'expression de DURAND (1982) qui s'oppose à l'idée d'« énergies nouvelles ». Le contexte est d'ailleurs militant et politique : des groupes sociaux marqués par l'écologie cherchent à promouvoir des énergies tournées vers la demande et non l'offre (représentée par le lobby nucléaire), décentralisée, à initiative locale (ÉVRARD, 2014).

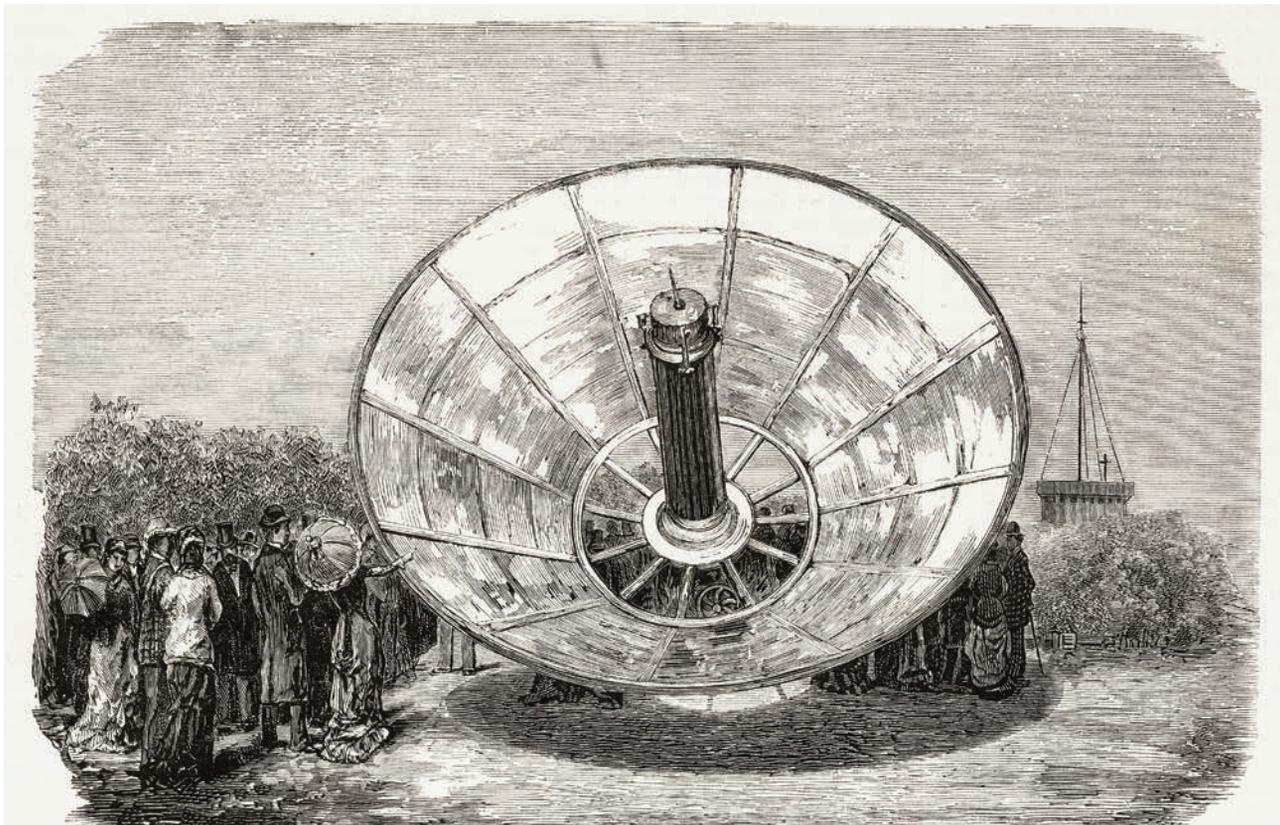


Photo © Veneranda Biblioteca Ambrosiana/DEA-LEEMAGE

Expérimentation du générateur solaire inventé par Augustin Mouchot pour utiliser la chaleur du soleil à des fins industrielles, au Trocadéro, lors de l'exposition universelle de Paris en 1878, dessin de Q. Michetti, gravure de Francesco Canedi extraite de *L'illustrazione Italiana*, V, 43, 27 octobre 1878, Bibliothèque et pinacothèque ambrosienne, Milan).

« Comme le note Meunier (2011), les énergies renouvelables en elles-mêmes ont existé depuis que l'humanité est apparue. »

Une géopolitique elle aussi complexe

Les définitions des énergies renouvelables varient également du fait de la géographie et de la politique, les deux pouvant être liées (sans qu'il y ait déterminisme simple). Il est clair que le solaire, l'éolien, l'hydroélectrique, sont liés à la géographie. Pour un pays sans fleuve et sans côtes, sans vent mais très exposé au soleil, les énergies renouvelables se réduiront à une seule, le solaire, quoiqu'avec deux composantes possibles, le photovoltaïque et le thermique. Pour les pays du grand nord, le solaire ne sera pas une véritable option. La France au contraire, qui dispose de fleuves, de régions à taux d'ensoleillement élevé, de côtes, de régions venteuses, de zones d'élevage, de forêts, avec une Outre-mer qui peut bénéficier des alizés et du soleil, présente une diversité extrême d'options. Les zones climatiques et les États dessinent une géopolitique complexe des énergies renouvelables qui donne un tableau très contrasté, ne serait-ce qu'au sein de l'Union européenne (voir la Figure 1 page suivante).

On voit que des conditions géographiques proches (Espagne et Portugal, par exemple) peuvent conduire à des taux de développement d'énergies renouvelables substantiellement différents, alors que des conditions géographiques très différentes (le Danemark et le

Portugal) peuvent conduire à des taux de développement des énergies renouvelables proches. La diversité des situations ne s'explique donc pas par la géographie ou la technologie, mais par des différences dans les dynamiques institutionnelles et les politiques suivies.

Les facteurs d'hétérogénéité

Si secteur il y a, en effet, son hétérogénéité est très forte. Le solaire est divisé entre thermique et photovoltaïque dont les technologies et les acteurs sont très différents. Il en est de même, à un degré peut-être un peu plus faible, entre l'éolien terrestre et l'éolien marin. La taille des acteurs varie très fortement. On trouve dans ce « secteur » de grands groupes industriels internationaux (EDF-énergies nouvelles ou Vestas) et des PME (bureaux d'études, firmes de services, petits installateurs de panneaux solaires, etc.). Les problèmes d'acceptabilité créent eux aussi une hétérogénéité entre énergies renouvelables. Ils se posent surtout pour l'hydraulique, pour des raisons de biodiversité, et pour l'éolien (*onshore* comme *offshore*), notamment en raison de la protection des paysages. La première grande étude menée sur cette dimension, portant justement sur le marché de l'éolien, fut celle de Carlman (1982 & 1984). Parmi les facteurs pouvant

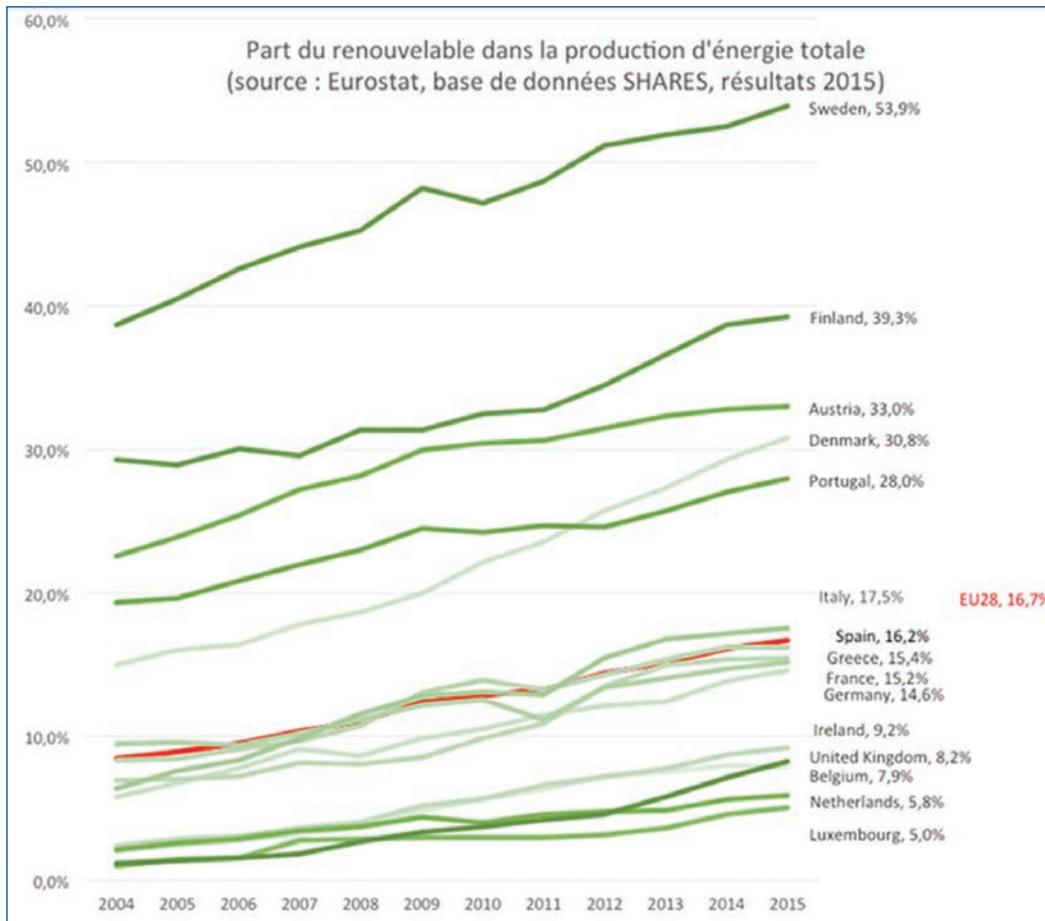


Figure 1 : Part du renouvelable dans la production d'énergie totale (source : Eurostat, base de données SHARES, résultats 2015).

compromettre l'acceptabilité sociale d'un projet figurent le manque de soutien de parties prenantes clés, l'incapacité des dirigeants politiques à formuler des politiques cohérentes et donc efficaces, et la sous-estimation de la sensibilité de l'opinion aux effets sur le paysage (WÜSTENHAGEN, WOLSINK, BÜRER, 2007), de même que l'absence d'une vision partagée du développement du territoire (CANEL-DEPITRE, 2017). Ce dernier point est notamment lié à l'effet « NIMBY » (*not in my backyard*) qui, selon Bauwens (2015), désigne la position d'individus qui perçoivent quelque chose de manière positive pour la société en général, mais négative pour leur propre compte. De ce point de vue, le solaire est bien mieux accepté que l'éolien, terrestre ou maritime, ce qui contribue encore à créer des différences à l'intérieur des sources d'énergie renouvelable.

Les airs de famille

Wittgenstein fait remarquer que, depuis Socrate, confrontés à une notion recouvrant une réalité empirique diverse, nous recherchons l'essence commune à cette réalité, une sorte de noyau dur partagé par tous les éléments de la classe : nous regardons un poney, un percheron, un pur-sang, un zèbre et nous essayons de saisir l'essence qui fait d'animaux à l'apparence, aux comportements et aux conditions de vies divers

un cheval. Mais cette essence n'existe souvent pas. Wittgenstein prend l'exemple du jeu : il n'y a pas de noyau commun, d'essence qui serait commune aux échecs, à la balle au prisonnier, aux mots croisés. Ces jeux ne partagent pas une caractéristique commune, « ils ont des ressemblances de famille qui ne sont pas clairement définies » (WITTGENSTEIN, 1996, p. 61 ; GINZBURG, 2004). Il en va ainsi des énergies renouvelables : il est impossible de les définir à partir d'un point commun, mais on peut isoler des familles qui partagent des traits communs : les énergies qui n'utilisent pas de matières premières fossiles ; les énergies qui ne produisent pas de carbone ; les énergies qui ne comportent pas de risque industriel majeur ; les énergies qui ne détruisent pas la biodiversité, etc. Par contre, note Wittgenstein, généralement, lorsque nous évoquons un concept, nous pensons spontanément à un prototype. Si nous pensons oiseau, nous voyons un animal qui vole. Lorsque nous sommes face à une autruche ou un poisson volant, la netteté du concept devient problématique. Autrement dit, le prototype qui s'impose à nous lorsqu'un concept est évoqué tend à fausser notre vision des choses : « Cause principale des maladies philosophiques – un régime unilatéral : on nourrit sa pensée d'une seule sorte d'exemples. » (WITTGENSTEIN, 2004, p. 221, § 593). En matière d'énergies renouvelables, les prototypes sont probablement l'éolien et le solaire. Mais la catégorie des

énergies renouvelables est bien plus ouverte et diverse que ne le suggèrent ces deux prototypes.

Au terme de cette enquête, il apparaît donc difficile de parler d'un « secteur » des énergies renouvelables tant l'hétérogénéité de ce « secteur » est grande et les lignes de clivage importantes entre les différents éléments qui constituent les énergies renouvelables. Seules existent des familles d'énergies renouvelables partageant chaque fois des ressemblances qui se chevauchent. Comment peut-on alors parler d'un « secteur des énergies renouvelables » ?

De l'existence (mouvementée) du secteur des énergies renouvelables

Un secteur s'est pourtant construit, autour d'un compromis entre différents « jeux de langage » hétérogènes, compromis susceptible de connaître des crises, ce qui fut le cas en France autour du photovoltaïque.

Les jeux de langage des énergies renouvelables

S'interrogeant sur la nature du « marché » de la défense, Depeyre et Dumez (2008) expliquent qu'un tel marché existe au travers de jeux de langage, empruntant cette notion à Wittgenstein (2004). Celle-ci repose sur trois idées. La première est qu'un jeu de langage n'est pas simplement de nature langagière : il s'agit d'un entremêlement de discours et d'actions, où paroles et actes, déclarations et décisions, s'enchevêtrent : « J'appellerai "jeu de langage" l'ensemble formé par le langage et les activités avec lesquelles il est entrelacé » (WITTGENSTEIN, 2004, p. 31, § 7). La deuxième est que les jeux de langage sont toujours multiples : « Et cette diversité n'est rien de fixe, rien de donné une fois pour toutes. Au contraire, de nouveaux types de langage, de nouveaux jeux de langage pourrions-nous dire, voient le jour, tandis que d'autres vieillissent et tombent dans l'oubli » (WITTGENSTEIN, 2004, p. 40, § 23). Nous verrons effectivement un jeu de langage apparaître dans le cas des énergies renouvelables, celui de l'investissement financier. Il convient donc de repérer, à partir de l'analyse d'un cas empirique (un marché ou ici un secteur), la multiplicité des jeux de langage qui se jouent dans ce cas et leur éventuelle évolution. Enfin, la troisième est que si ces jeux de langage, en période normale, permettent aux acteurs de parler et d'interagir de manière coordonnée et fluide, ils peuvent entrer en tension et en crise. Dans le cadre de l'action publique, telle que la politique énergétique qui constitue un sous-système politique au sens de Baumgartner et Bryan (1991), ils permettent donc d'éclairer la dynamique, faite de compromis et de crises de ce sous-système.

Ces trois éléments nous paraissent permettre d'expliquer la dynamique des énergies renouvelables en tant que secteur.

La première tâche est alors d'essayer de repérer les jeux de langage. Le 29 juin 2000, Lionel Jospin, Premier ministre, se rend au deuxième colloque organisé par le Syndicat des Énergies renouvelables

(ce qui, pour le syndicat, représente une réussite éclatante) et prononce un discours qui lance une véritable politique en la matière :

Dans un souci d'efficacité économique, pour conforter notre indépendance énergétique, pour contribuer à la protection de l'environnement et à la lutte contre l'effet de serre, afin aussi de remplacer l'énergie importée par des emplois locaux, le Gouvernement a voulu refaire de la politique de l'énergie une priorité nationale [...] C'est une véritable industrie des énergies renouvelables qu'il nous faut développer.⁽⁶⁾

Trois jeux de langage apparaissent dans cette déclaration : celui de la politique énergétique à l'échelle d'un pays, celui de la défense de l'environnement, et celui d'une politique industrielle territoriale associant l'État et les acteurs économiques. Les trois sont distincts mais censés converger en pratique.

Dans le cadre français, la politique énergétique en général, et en particulier dans le domaine de l'électricité, est marquée par le choix du nucléaire. Cette politique a été élaborée dans un souci d'indépendance énergétique. Elle produit une électricité jugée bon marché, elle est fortement créatrice d'emplois locaux (personnel EDF des centrales et personnel de maintenance), porteuse d'un savoir-faire reconnu et, dans le contexte du réchauffement climatique, faiblement émettrice de carbone. Elle s'est faite hors du cadre du marché dans un jeu de langage développé entre acteurs étatiques : puissance publique et opérateur public (EDF), avec pour point central le Corps des Mines se situant à l'articulation entre les dimensions scientifique, politique et industrielle. Le principal problème lié à ce choix est celui de l'entrée des centrales en fin de vie et des risques majeurs qui lui sont associés, marqués par des catastrophes évitées (Three Mile Island en 1979) et non-évitées (Tchernobyl en 1986 et Fukushima en 2011) qui se sont produites dans d'autres pays. La question politique qui se pose est celle du mix énergétique : il faut probablement réduire la part du nucléaire pour faire de la place aux énergies renouvelables, mais quelle place ? Jusqu'aux années 2000, les énergies renouvelables se sont essentiellement développées dans les territoires Outre-mer : on y trouve la chaleur favorable aux énergies solaires et le vent propice aux éoliennes, le nucléaire n'étant pas envisageable et les sources alternatives étant chères et polluantes (gaz, pétrole, charbon).

Le deuxième jeu de langage est le militantisme environnemental. Il réunit des chercheurs, des industriels, des militants associatifs, des consommateurs. Il prône le développement d'énergies alternatives aux énergies polluantes (énergies fossiles) et dangereuses (nucléaire), estime que la rentabilité économique n'est pas un problème central face aux exigences environnementales et que ces énergies doivent être aidées par les pouvoirs publics. Elles doivent conduire à un autre modèle énergétique, plus économe et plus

⁽⁶⁾ Déclaration de M. Lionel Jospin, Premier ministre, sur la politique menée par le gouvernement pour développer les énergies renouvelables, Paris le 29 mai 2000 (<http://discours.vie-publique.fr/notices/003001398.html>)

distribué, rompant avec un système centralisé et productiviste tel que celui du nucléaire, allant vers un producteur/consommateur (Lionel Jospin demande au député écologiste Yves Cochet, cette même année, un rapport dans lequel sera développée cette idée de producteur/consommateur – COCHET, 2000).

Le troisième jeu de langage est le développement industriel innovant. On retrouve ici les pouvoirs publics, qui veulent favoriser les secteurs créateurs d'emploi et l'innovation. Lionel Jospin évoque ce jeu dans son discours, expliquant que développer une « industrie » des énergies renouvelables (le mot « industrie » signifie ici à la fois « secteur » et « filière ») peut créer de l'emploi local tout en améliorant la balance commerciale (substituer des emplois locaux à de l'énergie importée).

La construction du secteur par compromis entre ces jeux de langage

Un secteur des énergies renouvelables va donc se construire autour d'un compromis entre ces trois jeux de langage et être construit socialement (BERGER & LUCKMANN, 1966 ; SEARLE, 1998 & 2010) autour d'un dispositif emprunté au voisin allemand (DEBOURDEAU, 2011).

Au début des années 1990, l'Allemagne veut en effet sortir du nucléaire, notamment sous l'impulsion d'un parti écologiste fort (*die Grünen*), et doit trouver des solutions pour redynamiser les régions de l'ex-Allemagne de l'Est. La politique menée, bien qu'inspirée par la tradition libérale, n'est pas hostile à un soutien limité dans le temps à une industrie naissante. La loi adoptée est une loi de compromis entre les différents jeux de langage (elle vient d'ailleurs d'une initiative commune et *a priori* improbable entre un député vert et un député libéral bavarois) et adopte un dispositif permettant de faire jouer ensemble ces jeux de langage. Les opérateurs électriques traditionnels ont l'obligation d'acheter l'électricité d'origine renouvelable produite, à un tarif garanti par l'État. Deux dispositions modératrices mais essentielles sont mises en place. D'une part, le système est conçu comme dégressif. Il est admis que, dans un premier temps, les énergies renouvelables coûtent plus cher à produire que les énergies traditionnelles ; cependant, en dynamique, elles doivent devenir compétitives et donc pouvoir se passer d'aide. L'objectif est l'égalité des coûts de production entre énergies traditionnelles et énergies renouvelables (*parity-grid*). Le tarif garanti n'est destiné à durer que pendant la période où les coûts de production des énergies renouvelables sont supérieurs à ceux des énergies traditionnelles. D'autre part, les coûts de production sont suivis de très près et un rapport sur leur évolution est publié deux fois par an. Dès qu'ils baissent, le tarif garanti s'adapte à cette diminution. La réussite semble au rendez-vous : le dispositif permet de développer les énergies renouvelables et un nouveau secteur industriel se crée, notamment autour du photovoltaïque. D'autres pays comme l'Autriche et l'Espagne décident d'adopter la même politique et c'est aussi le cas de la France.

Le tarif d'achat garanti avec obligation d'achat y est mis en place en 1999 pour l'électricité produite par les panneaux photovoltaïques installés par les particuliers. La loi de février 2000 généralise l'approche et, dans la foulée, un décret fixe les tarifs pour les différentes énergies renouvelables. Les discussions autour de ces tarifs se font énergie par énergie, mais sont facilitées par l'existence d'un interlocuteur unique représentant les différents professionnels face aux pouvoirs publics.

En effet, au début des années 1990, six petites entreprises opérant essentiellement Outre-mer avaient créé une méta-organisation (une organisation dont les membres sont eux-mêmes des organisations – AHRNE & BRUNSSON, 2008 ; BERKOWITZ & DUMEZ, 2016) sous la forme d'un Syndicat des Professionnels Français des Énergies Renouvelables (SIPROFER). Celui-ci est devenu en 1998 le Syndicat des Énergies Renouvelables (SER). C'est au travers des négociations entre l'État et le SER que le secteur des énergies renouvelables va se structurer, comme si la création d'un syndicat professionnel des énergies renouvelables avait fait exister le secteur tout autant sinon plus que le secteur en question n'avait créé un syndicat professionnel pour le représenter.

On avait une ombrelle énergies renouvelables avec un capital de sympathie alors que prises individuellement le capital de sympathie est moins fort et parfois il y a un capital de rejet (éolien). J'ai tout de suite compris que l'ombrelle positive c'était le renouvelable. Je pensais aussi que le sort de chacune des branches pouvait être divers au fil du temps, donc qu'il y avait une possibilité d'assurance mutuelle, de solidarité.

[Entretien avec un des présidents du SER]

Le syndicat légitime son existence, et par conséquent l'existence d'un « secteur » qu'il « représente » au travers des négociations qu'il mène avec l'État. L'État, quant à lui, a besoin d'informations et d'études, et ne peut prétendre piloter la transition énergétique que s'il fait face à un représentant crédible d'un secteur, sur lequel il peut et doit s'appuyer :

Je considérais et je considère encore que le lobbying fait par des professionnels du lobbying doit être assis sur des informations solides et professionnelles, ce n'est pas de la comm et de l'entregent. On est arrivé dans les cabinets ministériels et les administrations avec des notes qui étaient en avance sur ce qu'eux avaient. On a fourni aux pouvoirs publics une information dont ils ne disposaient pas. Cela a été vrai au niveau de l'Élysée, de Matignon, des administrations centrales. Cela a été fondamental.

[Entretien avec un des présidents du SER]

Ce travail d'approfondissement est mené au sein même du syndicat, en amont des interactions avec l'État :

Même les conseils étaient très préparés. Ce n'étaient pas des CA traditionnels. Les dossiers étaient très épais. Il y avait de vraies discussions techniques.

[Entretien avec un des présidents du SER]

Des exemples sont donnés autour de ces interactions avec les pouvoirs publics, dont celui-ci :

On s'est inspiré de l'exemple allemand, le tarif d'achat. Je l'ai négocié avec ces idées-là avec le ministre de l'industrie à l'époque. J'avais un seul collaborateur et il avait fait un business plan pour montrer à quelles conditions on pouvait développer l'éolien. On avait reçu le projet, qui n'allait pas du tout et en reprenant le travail fait en amont, j'ai réussi à convaincre le ministre. Tout ça n'a été possible que parce qu'on avait un dossier très précis, très argumenté (coûts de raccordement, etc.). [Entretien avec un des présidents du SER]

Mais, bien évidemment, le syndicat est lui-même contraint de représenter la diversité du « secteur ». Il est ainsi structuré en commissions (aujourd'hui au nombre de douze : régions ultramarines, hydroélectricité, énergies marines renouvelables, bioénergies, solaire photovoltaïque, éolien, valorisation énergétique des déchets, géothermie, énergies renouvelables et bâtiment, industrie, solaire thermodynamique, chauffage au bois domestique). Sous l'unité de la catégorie « énergies renouvelables » mise en avant dans l'intitulé du syndicat, on retrouve donc l'hétérogénéité des activités réelles. À cela s'ajoute le fait qu'au fil du temps, les équilibres se sont modifiés. Au départ, les entreprises fondatrices étaient plutôt dans le photovoltaïque. Puis, l'éolien s'est développé. Dans les années 2000, le solaire a ensuite connu un véritable boom qui a été fortement freiné en 2011, comme on le verra par la suite. Le secteur reste donc très hétérogène et, de plus, les équilibres au sein de cette hétérogénéité se modifient en dynamique, pouvant provoquer des tensions entre jeux de langage :

Dès que ça a commencé à marcher, il y a eu des forces centrifuges. L'éolien, le solaire photovoltaïque, le solaire chauffe-eau, chacun voulait sa boutique. [Entretien avec un des présidents du SER]

Une crise

L'approche par les jeux de langage explique que ces derniers sont toujours multiples et qu'ils fonctionnent durant certaines périodes de manière routinière et sans poser de problème, mais qu'ils peuvent parfois entrer en crise. Lors des négociations des tarifs garantis, même s'il y a eu des tensions, le secteur a existé : l'État s'adressait à lui, et lui s'adressait à l'État. Généralement, lors des négociations, le président du syndicat se faisait accompagner du président de la commission spécialisée. On avait donc un jeu entre le poids et la légitimité venant de l'ensemble du secteur et, en même temps, la prise en compte de la spécificité de chaque source d'énergie renouvelable.

Comme annoncé par Lionel Jospin, le dispositif allemand de tarif garanti avec obligation d'achat est adopté en France (DEBOURDEAU, 2011) mais, à la différence du cas allemand, les deux dispositions modératrices ne sont pas retenues : la dégressivité et le suivi biannuel de l'évolution des coûts de production (l'État n'a pas de visibilité sur ce qui peut se passer en fonction des comportements des acteurs). Le Grenelle de l'environnement, en 2008, confirme que la dégressivité n'est pas envisagée. La Commission de Régulation

de l'Électricité (CRE) attire l'attention des pouvoirs publics sur le risque lié au dispositif dès sa mise en place en expliquant que le mécanisme de fixation « ne permet pas de prévoir ou de contrôler les capacités de production qui vont être finalement réalisées ni, par suite, le coût pour la collectivité et les conséquences sur le marché »⁽⁷⁾. Entretemps intervient un phénomène industriel : les pays d'Asie, et notamment la Chine, se lancent dans la production de masse des panneaux solaires avec deux effets conjoints. D'une part, le développement d'une filière industrielle du photovoltaïque en France apparaît illusoire ; d'autre part, le coût d'achat des panneaux importés baisse considérablement. Dès lors, un quatrième jeu de langage intervient, non anticipé, celui de l'investissement financier. Des acteurs, notamment EDF-Energies Nouvelles, identifient l'effet de ciseau entre le niveau élevé du tarif garanti et les coûts en baisse des panneaux solaires importés. Dès lors, les particuliers sont contactés, mais aussi la grande distribution (les toits des hypermarchés se prêtent à l'installation de grandes surfaces de panneaux), et même d'autres acteurs comme l'armée, qui dispose de terrains et de bâtiments (casernes désaffectées), et les agriculteurs pour leurs hangars.

Au moment de la bulle, il y a eu des tas d'opportunistes. Un agriculteur alsacien est devenu célèbre pour ses projets. Il y a plein de hangars agricoles dans ma région couverts de panneaux voltaïques qui ne servent à rien dans le cadre de l'exploitation agricole. [Entretien avec un des présidents du SER]

Rapidement s'installe en effet ce que la CRE appelle une bulle spéculative. Des articles viennent à paraître sur le sujet (FINON, 2009 ; FINON & PEREZ, 2006) mais l'information tarde à remonter aux pouvoirs publics.

Les prix des panneaux solaires fabriqués en Chine ont chuté en très peu de temps. Cela a pris tout le monde de court, y compris moi. Le tarif est devenu trop avantageux. Là, il y a eu un déséquilibre de l'information très important. C'est un point que j'ai appris. Le décideur final est sous la pression de circonstances. Son administration n'a pas forcément l'information. Ceux qui sont le plus près, ce sont les entreprises. Là, le type savait qu'il pouvait acheter un panneau chinois à un tiers du panneau allemand. Bien sûr, il ne le dit pas. L'organisation professionnelle ne capte l'info qu'avec retard et elle n'est pas censée aller voir les pouvoirs publics pour dire : baissez le tarif. Quand cela va très vite, des effets d'aubaine se créent. [Entretien avec un des présidents du SER]

Lorsque le gouvernement commence à recevoir les premières informations sur cette bulle, il déclare en novembre 2008 envisager de réduire les tarifs d'achat de 0,55 à 0,45€/kWh. Il réitère ses déclarations courant 2009, sans pourtant qu'aucune mesure ne soit prise. Ces annonces ont un effet pervers : les acteurs, antici-

⁽⁷⁾ Avis de la Commission de régulation de l'électricité en date du 20 décembre 2001 sur l'arrêté fixant les conditions d'achat de l'électricité produite par des installations utilisant l'énergie radiative du soleil, telles que visées à l'article 2 (3) du décret n° 2000-1196 du 6 décembre 2000, JORF, 62, 14 mars 2002, p. 4683.

pant une baisse du tarif d'achat, multiplient les dépôts de demande. Le système s'emballa à tel point qu'une réunion interministérielle réunie le 2 décembre 2010 instaure un moratoire. Des décrets sont pris les 12 et 15 janvier 2011 mais ils suscitent un tollé dans la profession agricole qui explique que des exploitants, qui avaient tablé sur les revenus provenant des panneaux solaires, vont se trouver en dépôt de bilan. Un décret du 16 mars 2010 aménage les dispositions prises en faveur de la profession agricole.

La situation avait donné lieu à une polémique nourrie qui va mettre en évidence l'opposition des jeux de langage entre eux. Le gouvernement avait confié à Jean-Michel Charpin, inspecteur général des finances, et à Claude Trink, ingénieur général des Mines, une mission d'étude sur la situation. Publié en septembre 2010 (CHARPIN *et al.*, 2010), le rapport conclut que, dans un pays où l'énergie nucléaire permet une électricité bon marché, le coût pour la collectivité du tarif d'achat garanti pour les énergies renouvelables en général et le photovoltaïque en particulier, est beaucoup trop élevé et que, dans ce dernier cas, il a surtout favorisé l'industrialisation de la Chine et déséquilibré la balance commerciale. Parallèlement, EDF annonce qu'au début 2011 les tarifs de l'électricité augmenteront de 4% pour le consommateur, cette hausse étant largement imputable à la politique suivie en matière de photovoltaïque. En face, Yves Cochet dénonce le Corps des Mines attaché à une vision centralisée du système électrique et défenseur du nucléaire. Une mobilisation hétéroclite s'opère entre les industriels de la filière et les associations de défense de l'environnement, qui va culminer avec la manifestation du 8 mars 2011, ayant pour mot d'ordre « Touche pas à mon panneau solaire ». Il s'agit de défendre une vision beaucoup plus décentralisée de la production et de la consommation de l'électricité et de dénoncer les hésitations des gouvernements qui veulent maintenir le nucléaire au centre du système tout en développant les énergies renouvelables sans arriver à définir une politique cohérente.

De 2006 à 2010, mille mégawatts de panneaux solaires ont finalement été installés, ce qui paraissait peu probable initialement. On ne peut pas dire qu'un réel développement d'une filière, autre que d'installation, se soit produit, les panneaux installés ayant été massivement importés. Le pilotage de la transition énergétique s'est trouvé pris entre des jeux de langage contradictoires qui, au départ, ont semblé pouvoir être conciliés et qui, à l'arrivée, ont joué les uns contre les autres, certains s'invitant là où on ne les souhaitait pas (spéculation financière), d'autres dont on souhaitait le développement (secteur industriel innovant) ne se réalisant pas.

Finalement, le gouvernement change le dispositif et passe à des appels d'offres dont le principe est totalement différent. L'installation d'une capacité d'énergie renouvelable est déterminée et annoncée (un certain nombre de mégawatts dans l'éolien ou le solaire), et les acteurs font des offres en prix pour cette capacité. L'offre la moins chère est retenue. Le gouvernement planifie donc cette fois en volume les projets de capacité.

Conclusion : peut-on piloter la transition énergétique ?

La transition énergétique suppose le passage des énergies fossiles et de l'énergie nucléaire aux énergies renouvelables. Mais l'enquête menée montre qu'il n'existe pas véritablement de secteur des énergies renouvelables. Les États, et notamment la France, ont essayé de piloter cette transition. Ce faisant, ils ont essayé de constituer le domaine en secteur et un représentant du secteur est apparu et s'est trouvé légitimé, le SER (dans d'autres pays d'Europe, on ne trouve pas forcément d'équivalent : il existe un syndicat pour les firmes de l'éolien, un syndicat pour les firmes opérant dans le photovoltaïque, etc. ; l'organisation – ou la désorganisation – du domaine reflète sa diversité). Néanmoins, les tensions et les différences sont réapparues, rendant difficiles à la fois les contacts relationnels entre les firmes et les pouvoirs publics – les relations régulières – et les contacts transactionnels – les interactions ponctuelles autour d'un problème – (HILLMANN & HITT, 1999), par exemple dans le cas de la crise du photovoltaïque. Même dans un secteur stabilisé, les entreprises qui sont censées « défendre leurs intérêts » ne savent pas toujours où ces intérêts se situent exactement et elles les découvrent au cours même des interactions avec l'État (WOLL, 2008 ; BASTIANUTTI, 2009). Dans un domaine aussi hétérogène que celui des énergies renouvelables, ce processus est encore plus compliqué.

Un autre élément joue. L'État et les firmes se trouvent face à un phénomène de transition. L'équilibre de départ est bien identifié : un système très centralisé de production et de distribution d'électricité dominé par le nucléaire. L'équilibre d'arrivée est plus compliqué à définir, de même que le processus même de la transition qui doit rester en partie ouvert tout en convergeant vers un nouvel équilibre, alors qu'il est soumis à des jeux de langage très différents. Les acteurs en place raisonnent dans le cadre existant d'un système centralisé dans lequel la part du nucléaire et des énergies fossiles diminuerait et serait remplacée par une augmentation de celle des énergies renouvelables, sans qu'on sache bien quelles seraient ces parts respectives. D'autres acteurs pensent que l'on va vers un modèle radicalement différent, très décentralisé, avec l'apparition de producteurs/consommateurs adaptant leurs comportements de consommation aux fluctuations de la production propres aux énergies renouvelables (intensité variable du soleil, du vent, des courants maritimes ou fluviaux) et beaucoup plus économes en énergie, et poussent, par leurs décisions, à une telle évolution. L'État hésite entre les deux démarches. D'une part, avec le passage du tarif d'achat garanti aux appels d'offres, il semble s'orienter vers une transition planifiée dans le cadre d'un système centralisé. Il cherche alors à augmenter très progressivement la part des énergies renouvelables dans le système tel qu'il est. D'autre part, en autorisant et même en favorisant le développement de l'autoconsommation (Ordonnance n° 2016-1019 du 27 juillet 2016 relative à l'autoconsommation d'électricité), il semble encourager le passage à un autre type de système électrique,

décentralisé se développant autour de micro-réseaux (*microgrids*)⁽⁸⁾ (LASSETER & PIAGI, 2004).

Les transitions se caractérisent par une vision assez claire de l'équilibre que l'on est en train de quitter (le « régime » dominant), un accent mis sur un état final désiré et la dimension technologique, et une insuffisance de réflexion sur les processus et les dynamiques sociales (VERBONG & GEELS, 2010) qui se caractérisent par l'existence de jeux de langage multiples (DEPEYRE & DUMEZ, 2008) qu'il convient d'identifier. Le pilotage, si pilotage il peut y avoir, doit tenir compte de ces jeux de langage et dégager des compromis, toujours fragiles et menacés, en sachant que des moments de tensions et de divergences sont inévitables.

Références

- AHRNE Göran & BRUNSSON Nils (2008), *Meta-organizations*. Cheltenham, Edward Elgar.
- BASTIANUTTI Julie (2009), « Les firmes savent-elles toujours où est leur intérêt ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 1, printemps, pp. 34-39.
- BAUMGARTNER Frank R. & JONES Bryan D. (1991), "Agenda Dynamics and Policy Subsystems", *The Journal of politics*, vol. 53, n° 4, pp. 1044-1074.
- BAUWENS Thomas (2015), « Propriété coopérative et acceptabilité sociale de l'éolien terrestre », *Reflète et perspectives de la vie économique*, vol. 54, n° 1, pp. 59-70.
- BERGER Peter L. & LUCKMANN Thomas (1966), *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge*, Garden City (NY), Anchor Books.
- BERKOWITZ Héloïse & DUMEZ Hervé (2014), « La double origine du développement durable : Carl von Carlowitz et Thomas Jefferson », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 1, pp. 17-20.
- BERKOWITZ Héloïse & DUMEZ Hervé (2016), "The concept of Meta-Organization : Issues for management studies", *European Management Review*, vol. 13, n° 2, pp. 149-156.
- CALLON Michel (2013), « La démocratie du carbone. À propos de Carbon Democracy de Timothy Mitchell », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 1, pp. 53-69.
- CANEL-DEPITRE Béatrice (2017), "Le processus de construction de l'inacceptabilité sociale d'un projet de production électrique éolien en Haute Saintonge", *Gérer et Comprendre*, n° 130, pp. 15-31.
- CARLMAN Inga (1982), "Wind energy potential in Sweden: the importance of non-technical factors" in Fourth International Symposium on Wind Energy Systems. September 21–24, Stockholm, pp. 335–348.
- CARLMAN Inga (1984), "The views of politicians and decision-makers on planning for the use of wind power in Sweden", in *European Wind Energy Conference*, pp. 22-36.
- CHARPIN Jean-Michel, SINE Alexandre, HELLEISEN Philippe, TLILI Cécile, TRINK Claude & STOFFAES Christian (2010), *Mission relative à la régulation et au développement de la filière photovoltaïque en France*, Paris, La Documentation française.
- COCHET Yves (2000), *Stratégie et moyens de développement de l'efficacité énergétique et des sources d'énergie renouvelables en France : rapport au Premier ministre*, Paris, La Documentation française, septembre.
- DEBOURDEAU Ariane (2011), « De la "solution" au 'problème'. La problématisation de l'obligation d'achat de l'énergie solaire photovoltaïque en France et en Allemagne », *Politix*, Vol. 3, n° 95, pp. 103-127.
- DEPEYRE Colette & DUMEZ Hervé (2008), "What is a market ? A Wittgensteinian exercise", *European Management Review*, Vol. 5, n°4 (Winter), pp. 225-231.
- DURAND Henry (1982), « Les énergies redécouvertes : l'énergie solaire, l'énergie éolienne et l'énergie de la biomasse », dans DE PERROT M. (dir.), *Énergie et société. Le choix des énergies et ses implications socio-économiques* (Paris, 16-18 septembre 1981), Pergamon Press, Paris/New York/Oxford, pp. 129-142.
- ÉVRARD Aurélien (2014), « Les énergies renouvelables et l'électricité. À propos d'un conflit entre un secteur et une alternative de politique publique », *Ecologie & politique*, vol. 2, n° 49, pp. 67-80.
- FINON Dominique (2009), « Photovoltaïque : les défauts du tarif d'achat », *Revue de l'Énergie*, n° 588, pp. 85-101.
- FINON Dominique & PEREZ Yves (2006), "The social efficiency of instruments for the promotion of renewable in the electricity industry: A transaction cost perspective", *Ecological Economics*, vol. 62, n° 1, pp. 77-92.
- GINZBURG Carlo (2004), "Family resemblances and Family Trees: Two Cognitive Metaphors", *Critical Inquiry*, vol. 30, n° 3, pp. 537-556.
- HANSEN Jean-Pierre & PERCEBOIS Jacques (2012), *Énergie – Économie et politiques*, Bruxelles, De Boeck.
- HILLMAN Amy J. & HITT Michael A. (1999), "Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation and strategy decisions", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, pp. 825-842.
- HUGHES Thomas P. (1983), *Networks of Power – Electrification in Western Society, 1880–1930*, Baltimore, John Hopkins University Press.

⁽⁸⁾ En Europe, les micro-réseaux sont définis par la Commission européenne, dans le cadre des projets « Microgrids » et « More Microgrids », comme des systèmes « qui comportent des systèmes de distribution de basse tension avec des sources d'énergie distribuée, telles que les microturbines, les piles à combustibles, les systèmes photovoltaïques, etc., des systèmes de stockage tels que les volants d'inertie, les supercondensateurs et les batteries, et des charges contrôlables, qui ont des possibilités d'être contrôlées vis-à-vis de l'opération du réseau. Les micro-réseaux sont connectés au réseau de distribution mais peuvent également [fonctionner] en mode îloté, en cas de défaut dans le réseau principal ». (<https://www.smartgrids-cre.fr/index.php?p=microgrids>)

- LASSETER Robert H. & PIAGI Paolo (2004), "Microgrid: A conceptual Solution", Aachen, Power Electronics Specialists Conference, 20-25 June.
- LEACH Gerald (1992), "The energy transition", *Energy Policy*, vol. 20, n° 2, pp. 116-123.
- Meunier Francis (2011), *Les énergies renouvelables*, Le Cavalier Bleu, 2^e éd., Paris.
- MITCHELL Timothy (2011), *Carbon Democracy: Political Power in the Age of Oil*. Brooklyn (NY), Verso Books.
- PIORE Michael J. (2006), "Qualitative research: does it fit in economics?" *European Management Review*, vol. 3, n° 1, pp. 17-23.
- RACINE Timothy P. & MÜLLER Ulrich (2008), "The contemporary relevance of Wittgenstein : Reflections and directions", *New Ideas in Psychology*, vol. 27, n° 2, pp. 107-117.
- RAINEAU Laurence (2011), « Vers une transition énergétique ? », *Natures Sciences Sociétés*, Vol. 19, n° 2, pp. 133-143.
- ROSCH Eleanor (1978), "Principles of categorization" in ROSCH Eleanor & LLOYD Barbara B. [ed] *Cognition and Categorization*, Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum, pp. 27-48.
- SEARLE John R. (1998), *La construction de la réalité sociale*, Paris, Gallimard.
- SINE Wesley D. & LEE Brandon H. (2009), "Tilting at windmills? The environmental movement and the emergence of the US wind energy sector", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54, n° 1, pp. 123-155.
- SOLOMON, Barry D. & KRISHNA Karthik (2011), "The coming sustainable energy transition: History, strategies, and outlook", *Energy Policy*, 39, n° 11, pp. 7422-7431.
- URRY John (2013,) *Societies beyond oil. Oil dregs and social futures*, London/NY, Zed Books.
- VERBONG Geert & GEELS Frank W. (2010), "Exploring sustainability transitions in the electricity sector with socio-technical pathways", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 77, n° 8, pp. 1214-1221.
- WITTGENSTEIN Ludwig (1996), *Le Cahier bleu et le Cahier brun*. Paris, Gallimard, coll. Tel.
- WITTGENSTEIN Ludwig (2004, trad. franç.), *Recherches Philosophiques*. Paris, Gallimard.
- WOLL Cornelia (2008), *Firm Interests: How Governments Shape Business Lobbying on Global Trade*, Ithaca (NY), Cornell University Press.
- WÜSTENHAGEN Rolf, WOLSINK Maarten & BÜRER Mary Jean (2007), "Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept", *Energy Policy*, vol. 35, n° 5, pp. 2683-2691.

Enjeux sociaux et pratiques des formations conjointes à la négociation collective

Par Christian THUDEROZ
Université de Lyon

Cet article commente le dispositif, novateur en France mais éprouvé depuis les années 1980 aux États-Unis et au Canada, de « formations conjointes à la négociation collective », inscrit désormais dans le Code du travail français (art. 2212-1). Il explique notamment pourquoi ce dispositif peut être qualifié de *trans-formatif*.

Introduction

L'organisation de formations communes à la négociation collective, rassemblant « conjointement et sur un même site »⁽¹⁾ des représentants des employeurs et des représentants des salariés a été peu expérimentée en France, hormis en Bretagne⁽²⁾, à Montauban⁽³⁾ et en outremer⁽⁴⁾. Ce dispositif est issu de la loi Travail (art. 33, II), promulguée le 8 août 2016, elle-même la traduction de plusieurs recommandations formulées par Jean-Denis Combrexelle dans son rapport *La négociation collective, le travail, l'emploi* de septembre 2015⁽⁵⁾.

La formule est désormais inscrite dans le Code du travail : « Les salariés et les employeurs ou leurs représentants peuvent bénéficier de formations communes visant à améliorer les pratiques du dialogue social dans les entreprises, dispensées par les centres, instituts ou organismes de formation. » (article L.2212-1).

Peu répandue en France, voire inusitée⁽⁶⁾, cette pratique de former ensemble syndicalistes et dirigeants d'entreprise aux techniques de négociation collective n'est cependant guère récente : aux États-Unis, des *joint labor-management training sessions* ont été mises en place dès la fin des années 1980. Au Canada, les administrations publiques y ont eu largement recours. Et les premiers articles académiques qui en rendent compte aux États-Unis (SUSSKIND & LANDRY, 1991; CUTCHER-GERSHENFELD, 1994) sont vieux d'un quart de siècle. Autrement dit : la loi française prévoit une pratique formative éprouvée outre-atlantique de longue date. Il n'est donc pas inutile de porter le regard sur ce dispositif, son histoire et son potentiel. C'est le premier objectif de cet article.

L'expérimenter en France ne sera pas simple. L'histoire sociale de ce pays, sa conception du rapport entre loi et contrat et sa culture de la confrontation : cela ne prédispose pas des partenaires sociaux qui agissent et se pensent d'abord comme des adversaires sociaux à se former, ensemble, aux techniques de la négociation collective. En outre, les deux parties possèdent leurs propres organismes de formation et leurs maquettes pédagogiques ont pour premier objectif d'*outiller contradictoirement* les stagiaires. Pourquoi

⁽¹⁾ Selon la formulation du décret du 2 mai 2017.

⁽²⁾ Depuis la fin de 2016, à l'initiative de la CFDT Transports et avec la FNTV. Voir : https://www.fntv.fr/IMG/pdf/fntv_web-juin2017.pdf

⁽³⁾ Session expérimentale en mai 2017, à l'initiative conjointe de la Direction du travail du Tarn-et-Garonne et de la CPL 82, la commission paritaire locale. Voir le compte rendu dans *Inffo-Formation* n°936. <http://www.actualite-de-la-formation.fr/inffo-formation>

⁽⁴⁾ Des sessions de formations ont été organisées en Nouvelle-Calédonie depuis 2008, en Martinique depuis 2012 et Guadeloupe depuis 2017. Voir l'article d'*Inffo-Formation* n° 936.

⁽⁵⁾ La proposition n° 12 (p. 65) indiquait : « Mise en place de formations communes syndicats / entreprises sur la base d'un cahier des charges établi par l'État, éventuellement prises en charge sur le fonds de financement du paritarisme pour les employeurs. Ces formations se feraient sans préjudice des formations syndicales particulières. ». Pour l'ensemble du rapport, voir : <http://www.strategie.gouv.fr/publications/negociation-collective-travail-emploi>

⁽⁶⁾ Le dispositif ARESO initié par la DGT du ministère du Travail et le réseau ANACT intègre en son sein la possibilité de formations communes ; peu de sessions ont cependant été organisées à ce jour. Sont également rangés dans cette catégorie des dispositifs originaux de rencontres thématiques (par exemple les rencontres « Label social » expérimentées dans le secteur du transport en Bretagne et qui ont débouché sur une « Charte » signée par les organisations syndicales et patronales du transport) ou quelques diplômes universitaires fondés sur un public mixte formé de syndicalistes et de dirigeants d'entreprise (par exemple, le master *Négociations et relations sociales* animé par Gérard Taponat à Paris-Dauphine : <http://www.relations-sociales.dauphine.fr/>).

ces derniers s'engageraient-ils dans un processus *conjoint* de formation où, à son issue, l'habileté de l'un est réputée équivalente à l'habileté de l'autre, sans que quiconque puisse retirer du stage un avantage compétitif futur ?

Gageons que le succès de cette innovation dans le dialogue social réside dans sa générativité. Et que ce qui semble le vouer, dans le cas français, à un destin équivalent au droit d'expression qu'octroyaient les lois Auroux en 1982 – une belle idée, mais qui succomba sous le poids des habitudes et des effets collatéraux du jeu des acteurs – peut être l'un des facteurs permissifs d'une refondation de ce jeu social français que nombre d'analyses et de praticiens jugent ardemment nécessaire. Ce dispositif de formations communes est paradoxal. Deux finalités s'y heurtent : d'une part un *projet formatif*, visant à faire acquérir, ou renforcer, des compétences *personnelles* de négociateur, dans l'*objectif d'une maximisation* (c'est-à-dire : savoir atteindre, par divers moyens – de persuasion, de coercition ou de dissimulation – une cible, correspondant à des biens ou des droits qu'un groupe d'individus pense légitime d'obtenir, en minorant les coûts de cette obtention) ; un *projet d'interconnaissance*, visant à faire se rencontrer des personnes, à la fois différentes (en termes de statuts ou de capitaux scolaires) et divergentes (en termes d'intérêts, de besoins et de motivations), dans l'*objectif d'une reconnaissance mutuelle*, d'autre part. Comment (et pourquoi) concilier ces contraires ? C'est le second objectif de l'article : identifier la valeur ajoutée de cet apprentissage commun. L'hypothèse est la suivante : il produit des effets ; il est *trans-formatif*.

Deux parties composent cet article : la première, « Histoire », fait le récit de ce dispositif tel qu'il s'est progressivement construit aux États-Unis et au Canada ; la seconde, « Enjeux », décrit son potentiel et sa probable capacité, à moyen terme, à contribuer à redéfinir le système français de relations professionnelles. Cette seconde partie repose sur l'expérience de l'auteur, animateur de sessions de formation conjointes en situation insulaire (Nouvelle-Calédonie et Antilles, depuis 2008 et 2012) et plus récemment en France hexagonale⁽⁷⁾.

⁽⁷⁾ Il faut donc indiquer au lecteur les conditions de recevabilité et de validité de son discours. En plus simple : lui dire *d'où il parle et pourquoi il parle...* L'auteur a, parallèlement à sa carrière universitaire et la production de travaux théoriques sur le compromis et la négociation sociale (voir par exemple THUDEROZ, 2010 ; 2015 et BOURQUE & THUDEROZ, 2011), développé une pratique de formateur en négociation collective s'inspirant des méthodes commentées plus loin. Plus de 1000 stagiaires se sont confrontés à ses exercices et jeux de rôles. Ce double statut – chercheur et formateur – l'autorise, pense-t-il, à tenter de persuader son lecteur que ces méthodes formatives ont un bel avenir en France.

Histoire

Ces formations conjointes ont une histoire : d'autres, qui nous ont précédé et qui se sont heurtés aux mêmes difficultés, ont imaginé des scénarios, testé des réponses ; il est possible d'en tirer des leçons. Voici cette histoire, brossée à grands traits :

En 1981 paraît un ouvrage, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, qui révolutionne la théorie et la pratique de la négociation. Le titre lui-même vaut programme : négocier, certes, mais *sans concéder*. Les auteurs, Roger Fischer, professeur à la Harvard Law School, et William Ury, consultant et co-fondateur du *Harvard Negotiation Project* (Bruce Patton se joindra à l'équipe pour la réédition de l'ouvrage en 1991) conceptualisent avec élégance ce que leurs prédécesseurs, Richard Walton et Robert McKersie (1965), avaient nommé (en reprenant l'expression de Mary Parker Follett) *integrative bargaining*. Autrement dit, une négociation qui, à la différence du *distributive bargaining*, dont l'objet est de *parvenir à un gain* (jugé satisfaisant pour les deux parties mais possible-ment déséquilibré – l'un peut en effet gagner plus que l'autre, et son gain équivaut à la perte de l'autre), se donne pour objectif la *résolution d'un problème*, commun aux deux parties (plus exactement : un problème dont la non-résolution empêche le bon déroulement des cours d'action de chacune des parties).

Au début de la décennie 1990, plusieurs universitaires – dont Charles Heckscher, Joël Cutcher-Gershenfeld, Raymond Friedman, etc. – s'emparent des principes de ce qui s'appelait à l'époque une *principled negotiation* (traduite en français par « négociation raisonnée »), et promeuvent une expression qui fait alors florès et suscitera nombre d'expérimentations en entreprise : *mutual gains bargaining*.

Le sous-titre de l'ouvrage de Thomas Kochan et Paul Osterman, *The Mutual Gains Enterprise*, paru en 1994, résume l'ambition : « *Forging a winning partnership among labor, management and government* ». L'idée est simple : face aux restructurations incessantes des entreprises nord-américaines, il est urgent de réformer les pratiques d'entreprises en misant résolument sur l'innovation et la compétitivité, tout en sécurisant les parcours professionnels des salariés et en haussant leur niveau de qualification.

Méthode proposée pour réussir ce *new deal* : inventer de nouvelles relations entre management, syndicalistes et institutions publiques. Parmi les possibilités : « *Employee representation on corporate board of directors, Americanized versions of works councils, labor-management consultative committees, and jointly administered employee involvement programs at the workplace* » (KOCHAN & OSTERMAN, p. 219).

Dans ce contexte, une idée fait son chemin : co-former, sur un même site – mais *offsite corporate*, par exemple dans des locaux gouvernementaux ou universitaires – syndicalistes et employeurs de mêmes entreprises à ces nouvelles méthodes de négociation.

Trois facteurs vont converger pour assurer un relatif succès (en termes de nombre de participants aux sessions expérimentales et d'intérêt porté à l'expérimentation) des premières *joint labor-management training sessions* : un, le concept de *joint training* étant éprouvé depuis plusieurs années, il fut logique d'ajouter à la liste de ces formations gérées paritairement un nouvel item ; deux, les qualités de cette méthode de négociation, dite MGB dans un premier temps (pour *mutual gains bargaining*), puis IBB (*interest-based bargaining* – que les québécois traduisirent par : « Négociation basée sur les intérêts », NBI); enfin, trois, un engagement de certains CEO, *chief executive officers*, ou de responsables d'*unions*, acceptant de jouer le jeu de ces nouvelles manières de négocier et de forcer les réticences de leurs mandants. Détaillons ces facteurs.

Le « *jointism* », soit la gestion conjointe de programmes de formation des salariés, n'est pas à l'époque une pratique inconnue aux États-Unis. Dès les années 1920 et 1930 – rapportent Louis Ferman, Michele Lloyman et Joel Cutcher-Gershenfeld dans une communication aux journées annuelles de 1990 de l'IRRA, l'association américaine des chercheurs en relations industrielles – des *shop floor problem-solving groups* furent créés dans les secteurs du textile et les chemins de fer. Pendant la période de l'effort de guerre, entre 1942 et 1945, siégèrent également plus de 5000 *joint comitees*. De nombreux autres furent créés, dans les années 1950 et 1960, pour résoudre des problèmes de changement technique, de salariés déplacés, de productivité ou encore de gestion commune des griefs liés à l'interprétation des conventions collectives d'entreprise (FERMAN, LLOYMAN & CUTCHER-GERSHENFELD, 1990 ; 1991).

Ces formations conjointes n'étaient cependant la priorité, à l'époque, d'aucun protagoniste. Elles le devinrent quand vint le temps de former, et rapidement, les salariés aux nouvelles technologies, les mobiliser dans des formes renouvelées d'organisation du travail, plus flexibles, ou d'accompagner leur mobilité, quand les grandes firmes se restructurèrent⁽⁸⁾. Particularité : ces programmes de *joint training* furent négociés au plus près des réalités, *at the local plant level*, au niveau de l'usine – et non plus au siège social de la firme⁽⁹⁾.

Thématiques de ces sessions conjointement gérées : santé et sécurité, *job upgrade*, *communication skills*, développement personnel, *outplacement*, etc. Quand ces programmes inscrivirent à leurs catalogues de

nouvelles thématiques – les *negotiation skills*, par exemple –, l'habitude était prise ; ce fut un puissant levier.

Mais cela n'aurait pas suffi. La méthodologie MGB ou IBB, par les perspectives qu'elle offrait, suscita dans les premières années un certain intérêt. Nombre d'universitaires rejoignirent ce qui fut nommé en 1983 le PON, *Program On Negotiation*⁽¹⁰⁾, succédant au *Harvard Negotiation Project* créé par Fisher et Ury en 1979. Le PON est un consortium porté par trois institutions : le Massachusetts Institute of Technology, la Harvard Law School et Tufts university. Il fut fondé par des enseignants-chercheurs désormais reconnus comme des pionniers : Fisher et Ury, auxquels se joignirent Howard Raiffa, Frank Sander, James Sebenius et Lawrence Susskind⁽¹¹⁾. Robert Mnookin, qui rejoignit le PON en 1994, est son actuel directeur. Tous y développèrent des séminaires et des programmes de recherche, des enseignements et des modules de formation continue, éditèrent des livres, fondèrent une revue (le *Negotiation Journal*, en 1985), conseillèrent des gouvernements ou des ONG, etc.

L'approche MGB / IBN, en rompant sur des points majeurs avec l'approche traditionnelle de la pratique de la négociation, offrait aux contractants de meilleures garanties pour aboutir à un accord, et à un accord *avantageux*. En se centrant en effet sur les intérêts (« J'ai besoin de... », « Ce qui me motive est... ») et non les positions (« Je veux ! »), elle ouvrait l'éventail des possibles et élargissait, *de facto*, la zone d'accord possible, notamment en pluralisant les objets traités à la table de négociation ; de sorte que chacun pouvait constater, sur les quatre ou cinq priorités qu'il s'était fixées, qu'il en avait satisfait au moins deux ou trois et que le gain global, une fois les items non obtenus soustraits aux items obtenus, était largement positif.

De même, en appelant les négociateurs à « inventer avant de décider » et identifier de nombreux scénarios, cette méthode de négociation les obligeait à dépasser leurs prétentions initiales et raisonner en termes de *problèmes communs à résoudre*. En redimensionnant l'exercice du *negotiation power*, non en termes de moyens de pression ou de coercition, mais de persuasion et d'argumentation, elle décrispait également la relation de négociation. Ainsi l'introduction, dans la check-list de la nouvelle méthode proposée, d'un élément nouveau conceptualisé sous l'acronyme de BATNA par Fisher et Ury – soit la *best alternative to a non-agreement* : quand un négociateur a réfléchi à un plan B, c'est-à-dire à une formule d'action « hors-table de négociation » lui permettant d'aboutir à ses fins au cas où rien ne pourrait l'être « à la table », son pouvoir de négociation en sort renforcé.

⁽⁸⁾ Voir la section « *The Theory and Practice of Mutual Gains Bargaining* » dans « Proceedings of the Forty-Fourth Annual Meeting », *IRRA Series*, 1992, p. 160-199.

⁽⁹⁾ Ces « Joint Apprenticeship & Training Committee » sont composés localement d'un nombre égal de représentants des salariés et de représentants d'employeurs, désignés par leur organisation. Un accord, d'entreprise (ou du secteur professionnel et géographique concerné), régit les règles d'éligibilité à ces programmes et leurs modalités pédagogiques. Pour un exemple : http://www.plasterers31.org/standards_for_apprenticeship.html. Pour une présentation par l'AFL-CIO de ces dispositifs : <http://www.aflcio.org/Learn-About-Unions/Training-and-Apprenticeships/Labor-Management-Partnerships>

⁽¹⁰⁾ <http://www.pon.harvard.edu/>

⁽¹¹⁾ Une vidéo du PON détaille les biographies de ces fondateurs et les filme au cours d'une table-ronde : *A Conversation with the Founders*. Accès via : https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=INPBG8px1v4

D'autres heuristiques de la méthode MGB / IBN pourraient ici être commentées. Retenons seulement celle-ci, qui contribua au succès de la démarche : la dissociation entre le problème et la personne. La résolution du premier peut alors s'accomplir en toute objectivité, sans que la personnalité de la seconde ne la masque ou ne l'empêche ; cela détendit les relations à la table de négociation, un espace social traditionnellement régi par un jeu confrontationnel aussi ritualisé que sclérosant (puisque le temps passé à s'affronter verbalement l'était au détriment du temps consacré à rechercher ensemble des scénarios de résolution).

Dès la fin des années 1980, employeurs et gestionnaires publics ont donc joué le jeu, et des *unionists* ont accepté de rompre avec les pratiques adversariales de négociation. Tous connaissaient celles-ci à la perfection, mais chacun avait vérifié, dans de multiples occasions, leur inefficacité.

Se testaient à cette époque, ici ou là, des modèles d'organisation du travail misant sur la mobilisation des savoirs, individuels et collectifs, des salariés, privilégiant la polyvalence et la flexibilité fonctionnelle, la mise en place de cercles de qualité ou l'aplatissement des niveaux hiérarchiques. Pour faciliter ces réorganisations du travail, des groupes de travail *mixtes*, composé des responsables du syndicat local et de la direction de l'usine, furent institués dans quelques usines pionnières. Les thématiques traitées furent diverses, allant de la sous-traitance aux relations de travail, du changement technique au partage d'informations (voir RIOUX, 2008).

Le pli fut pris. Les premières sessions conjointes, rapportent Lawrence Susskind et Elaine Landry (1991), eurent lieu sur la côte Est des États-Unis, dans le cadre du programme PALM, Philadelphia Area Labor-Management, où 60 représentants des deux camps, issus de 17 syndicats locaux du bâtiment et leurs donneurs d'ordre, se formèrent ensemble lors de modules formatifs de trois jours. D'autres initiatives firent grand bruit dans la presse spécialisée : l'une rassembla les dirigeants de Michigan Bell et ceux du syndicat CWA, Communication Workers of America ; une autre concernait l'association des professeurs et les gestionnaires de l'université de Cincinnati ; une autre encore rassembla les dirigeants de la Southern New England Telephone Company et les responsables du CTWU, Connecticut Telephone Workers Union.

Ces pratiques se sont progressivement institutionnalisées. Elles font désormais converger deux dispositifs : le classique « *collective bargaining process* » mais revisité par les techniques MGB ; et les « *labor-management forums* » ou les « *labor-management committees* » chargés de régler différents problèmes relationnels et organisationnels dans les entreprises et administrations fédérales⁽¹²⁾.

⁽¹²⁾ Voir l'« *Executive Order* » 13522 du Président Obama, publié en décembre 2009, soulignant l'importance d'un « non-adversarial forum for managers, employees, and employees' union representatives to discuss Government operations will promote satisfactory labor relations and improve the productivity and effectiveness of the Federal Government ».

La démarche de ces comités conjoints, dédiés à des problèmes variés et concrets, a été conceptualisée sous l'expression de « *Target-Specific Bargaining* » (voir CUTCHER-GERSHENFELD, POWER et MCCABE-POWER, 1996), désignant par là *une autre façon* de négocier, en élargissant le spectre des objets mis sur la table de négociation, et en adoptant une démarche de type *problem-solving*.

Le FMCS, *Federal Mediation and Conciliation Service*, fut l'un des artisans de ces formations conjointes. George Cohen (2011), son directeur, présente ainsi le contenu du module formatif : « *In the two-day joint session, FLRA⁽¹³⁾ attorneys instructed paired labor and management participants on the first day about the duty and scope of bargaining, including permissive subjects of bargaining under the federal bargaining law, as well as the use of pre-decisional involvement as a tool for more effective labor-management relations. On the second day of training, FMCS mediators provided participants with information and interactive skill building on effective labor-management forum design, consensual decision-making, facilitation, and other skills needed for successful forum implementation.* » (COHEN, 2011, p. 11).

L'article de Lawrence Susskind (qui participa aux premières expériences) et d'Elaine Landry, publié en 1991, décrit de façon détaillée la démarche pédagogique. Le processus se déroulait en six étapes : rencontres bilatérales du formateur avec les leaders de chaque camp ; puis session d'une journée, pour les initier aux concepts et techniques de la méthode MGB, suivie d'une session de deux jours, avec ces mêmes leaders, mais dans le cadre de simulations de négociation collective et de renversements de rôle (les syndicalistes devenaient, le temps du jeu, des employeurs, et réciproquement) ; s'ensuivait une seconde session de deux jours, mais rassemblant cette fois tous les militants du syndicat et les gestionnaires concernés. Consigne du second jour : négocier et rédiger un contrat collectif d'entreprise, un peu dans les mêmes conditions que dans leur vie réelle (Susskind écrit à ce propos que si les stagiaires ne parvenaient pas, en « terrain neutre » à parvenir à un accord, il était peu probable qu'ils puissent le faire quand les rôles exacts seraient revêtus...). Les deux dernières étapes concernaient le suivi des négociateurs : le formateur devenait un coach des deux équipes de négociation et les assistaient pendant le processus de construction du contrat collectif. Un débriefing collectif, après sa signature, permettait de tirer collectivement quelques leçons. Une rencontre un an plus tard, avec les seuls leaders, poursuivait le même objectif.

Ces démarches MGB furent expérimentées au Canada. Les premières sessions débutèrent dès 1993, à la demande de la direction et du syndicat de la raffinerie Shell Canada de Montréal. Les formateurs qui les ont initiées décrivent ainsi le principe formatif : « Ces formations d'une durée habituelle de deux jours débutent par une présentation des approches de résolution de problèmes en négociation collective faite

⁽¹³⁾ *Federal Labor Relations Authority*.

par le formateur, qui est suivie d'un premier exercice de négociation à partir d'un cas permettant aux participants d'expérimenter les techniques de négociation associées à ces approches. Ce premier exercice procède par un jeu de rôles inversés, les représentants de l'employeur formant l'équipe syndicale tandis que l'équipe patronale est constituée des représentants syndicaux. Cette mise en situation vise à développer l'empathie parmi les participants qui doivent assumer la défense des positions et des intérêts de l'autre partie. Le deuxième exercice de négociation qui s'étend sur une journée entière est basé sur un cas comportant une dimension conflictuelle plus importante que dans le premier exercice, et les participants retrouvent alors leur rôle réel de représentants patronaux ou syndicaux. La structure du cas impose aux participants de combiner des approches intégratives et distributives dans la conduite de ce deuxième exercice de simulation. Les formateurs doivent intervenir fréquemment au cours de ces exercices de simulation pour faire en sorte que les techniques de résolution de problèmes soient assimilées et mises en pratique par les participants patronaux et syndicaux. » (BERGERON, BOURQUE & WHITE, 2007, p. 167).

Enjeux

Caractérisons à grands traits les pratiques françaises de négociation collective. La déploration est la suivante : refus du face-à-face ; prégnance d'une culture de protestation et d'affrontement ; conception non contractuelle de la négociation – la « drôle de négociation », ou la « négociation-manifestation », dans les mots de Christian Morel (1991) ; faible utilisation de celle-ci comme un levier de performance des entreprises ; représentation de l'accord comme un simple armistice ; préférence pour la loi plus que le contrat ; faible présence de thèmes aussi centraux que les conditions de travail dans les accords d'entreprise ; peu d'innovation dans leurs clauses et dispositions, etc.

Bref, une négociation « mal comprise », « dépassée » et « contestée » : tel était le constat par lequel débutait le rapport de Jean-Denis Combrexelle. Et comme il l'écrivait en liminaire : « L'une des difficultés principales réside dans la façon qu'ont les acteurs, pas seulement les syndicats mais aussi les entreprises et leurs organisations, d'aborder la négociation collective, de la considérer comme utile, équitable et efficace, et de s'emparer des ressources que le droit leur offre. » (COMBREXELLE, 2015, p. 47).

Comment faire évoluer ces représentations et ces pratiques sociales, et quelles sont les conditions de cette évolution ?

L'une des réponses fut la proposition n°12 (sur les 44 que contenait le rapport), instaurant la possibilité de *formations communes* à la négociation collective. Dans quelle mesure ce dispositif est-il approprié et quelles sont ses potentialités ? L'argumentation est la suivante : se former ensemble et dans un même lieu au dialogue social – plutôt que séparément et dans des instituts dédiés – est *trans-formatif* : au-delà de

l'apprentissage par chacun des techniques de négociation, un tel dispositif modifie *structurellement* la relation à l'adversaire.

Nous pensons (et nous tentons de le montrer ci-après) qu'une partie du problème – un « introuvable dialogue social » dans une France « qui n'aime pas négocier » (JACQUIER, 2000 ; 2008) – serait résolue dès lors que délégués et responsables RH, dans des espaces formatifs idoines, prendraient l'habitude de régulièrement limer leur cervelle contre celle d'autrui. Voici nos arguments.

« *Labor-Management Joint Training* » et « *Interests-Based Bargaining* » sont deux concepts reliés. Le site web du PAM⁽¹⁴⁾, le *Programme d'Apprentissage Mixte*, issu d'un partenariat entre le syndicat AFPC, Alliance de la Fonction publique du Canada, et le Conseil du Trésor du Canada, négocié pour la première fois en 2001 et fidèlement reproduit depuis, indique que ces sessions conjointes sont « une occasion unique pour les employés syndiqués de la fonction publique et leurs gestionnaires de l'administration publique centrale de se regrouper pour bâtir un environnement de travail plus sain et productif ».

C'est là un premier et puissant enjeu de ces formations conjointes : outiller de façon *pratique et égale*, dans une même salle, ceux-là mêmes qui vont devoir inventer des solutions correspondant aux problèmes qu'ils ont identifiés comme tels dans leur entreprise ou administration.

Cette égalité devant le savoir technique de la négociation est tout sauf anodine ; sans supprimer les asymétries (de statut, de capital scolaire et culturel, de ressources langagières et de connaissances théoriques ou pratiques), elle tend à les réduire. Les concepts enseignés, les attitudes conseillées, les procédures recommandées, etc., ne sont pas, lors de ces sessions conjointes, *différenciés* selon l'appartenance à tel ou tel camp ; en session conjointe, le savoir dispensé est *unique*.

D'où la fonctionnalité de cette égalisation des ressources : devant résoudre des problèmes qui leur sont communs, les négociateurs des deux camps, outillés à l'identique, peuvent converger *plus rapidement* vers des scénarios efficaces, *via* des démarches processuelles partagées.

Cette égalisation revêt aussi une fonction *politique* : elle favorise l'*empowerment*. L'objectif est de poursuivre l'objectif défini dès juillet 1935 par le *National Labor relations Act* de « corriger l'inégalité du pouvoir de négociation entre des employés ne possédant pas la liberté de s'associer ou de contracter librement et des employeurs organisés en corporation ou en d'autres formes associatives de propriétaires ».

Cette correction du pouvoir de négociation par l'obligation faite à l'employeur *de négocier* (y compris *de bonne foi*, comme en Amérique du Nord, et, désormais en France, en respectant la *loyauté* entre les parties) est le préalable et la garantie du principe de

⁽¹⁴⁾ <http://www.jlp-pam.ca/home-accueil-fra>

formation conjointe : elle le précède, car en l'absence d'une telle contrainte, il y aurait peu d'intérêt pour les employeurs de se former avec des individus dont ils ne percevraient que l'adversité ; et elle est la garante de ce dispositif formatif puisqu'en obligeant chaque partie à rencontrer l'autre, elle stimule leur propension à contracter plus efficacement.

À cet enjeu *pragmatique* s'ajoute un deuxième, *pédagogique* : cet outillage est en effet fondé sur des *simulations de négociation*, de sorte que peuvent s'acquérir, au fil des journées et des exercices de groupe, des réflexes communs. Ces formations conjointes sont des *dispositifs cognitifs collectifs* : chacun « peut s'appuyer sur le savoir de l'autre pour contourner (sinon effacer) sa propre ignorance » (FAVEREAU, 1989, p. 294) ; l'apprentissage individuel s'inscrit et n'est possible que dans cet apprentissage collectif.

Se créent alors des manières communes de traiter un problème, des façons communes de raisonner et d'inventer des scénarios de résolution. Thomas Schelling (1986, p. 85) nommait cela : les « solutions foyers » – soit une solution qui, parmi d'autres possibles, « polarise la coordination des choix » et rend « naturelle » son adoption. Chacun imagine peu ou prou

ce que son interlocuteur est susceptible d'accepter ou de refuser, et la réciprocité de cette impression permet de construire plus facilement une solution commune.

Ces simulations permettent, pour le formateur, d'exploiter des situations réelles, aménagées pour dépasser leurs particularités, et pour les formés, d'accroître leur expérience pratique, mobiliser leurs connaissances et hausser leurs compétences⁽¹⁵⁾. C'est cependant moins la dimension de « jeu » (qu'il s'agisse d'un *serious game* ou d'une *role-play simulation*) qui est ici importante que celle de « réalisme » : ces simulations de négociations se tiennent aussi près que possible des situations réelles, opérées par des stagiaires engagés, *in the real-life*, dans des processus de négociation similaires à ceux dans lesquels ils s'engagent dans l'espace formatif.

On rejoint ici la pédagogie dite *problem-based learning*, fondée sur des approches inductives et interactives : les participants sont invités, en groupe, à identifier les problèmes à résoudre, à rechercher des scénarios de résolution possible et, en confrontant leurs approches

⁽¹⁵⁾ Pour une approche des simulations comme dispositif de formation de négociateurs, voir Schemeil (2014) et le dossier paru dans *Négociations*, n° 22, 2014, en particulier Treyer (2014).



Pierre-Paul Rubens (1577-1640), *La réconciliation entre les Sabins et les Romains*, huile sur toile, Munich, Alte Pinakothek.

« Chacun imagine peu ou prou ce que son interlocuteur est susceptible d'accepter ou de refuser, et la réciprocité de cette impression permet de construire plus facilement une solution commune. »



Photo © Samuel Blanc/BIOSPHOTO

Manchots empereurs se disputant sur la banquise de la Terre Adélie.

« En se confrontant, dans un espace formatif sécurisé, à d'autres qu'eux, les participants de ces sessions de formation conjointe peuvent apprendre à gérer leurs désaccords, reconnaître l'autre dans sa différence et, ainsi, s'enrichir de cette différence pour, si l'on reprend le vocabulaire usuel en théorie de la négociation, *créer de la valeur*. »

– en s'opposant, s'il le faut –, construire, par un jeu raisonné de concessions et de recombinaisons d'options, un choix commun. Il s'agit d'un *apprentissage par coopération / confrontation*, associé à des situations-problèmes perçues comme motivantes.

Confrontés à ces choix différents d'options et de stratégies, ces participants peuvent mieux comprendre comment négocier dans le cadre d'un mandat, plus ou moins impératif, et comment savoir concéder (ou ne pas concéder) pour mieux atteindre leurs objectifs. Cela les oblige à explorer des solutions auxquelles ils n'avaient pas spontanément pensé mais que l'interlocuteur les presse d'accepter. Ils peuvent alors voir le monde comme *autrui le voit* – et reconfigurer leurs conceptions de ce monde.

C'est le troisième enjeu de ces sessions conjointes : *découvrir autrui*, dans sa singularité. Là aussi, la visée est fonctionnelle : en se confrontant, dans un espace formatif sécurisé, à d'autres qu'eux, les participants de ces sessions de formation conjointe peuvent apprendre à gérer leurs désaccords, reconnaître l'autre dans sa différence et, ainsi, s'enrichir de cette différence pour, si l'on reprend le vocabulaire usuel en théorie de la négociation, *créer de la valeur*.

Commentons rapidement ces deux fonctionnalités. Un, *gérer les désaccords* : l'exercice est difficile. Cela suppose deux compétences attitudeles : accepter les divergences, et s'efforcer de les concilier. Les participants vérifient ainsi, au cours des simulations et des jeux de rôles, que les règles qui structurent le jeu social au sein duquel ils sont inscrits sont de nature différente mais *liées* dans un rapport formel : *les règles de lutte*, d'un côté, qui organisent un champ conflictuel fondé sur le déséquilibre (des forces), l'asymétrie (des ressources) et l'opposition (des intérêts) ; et *les règles de coopération*, d'un autre côté, qui limitent l'usage inconsidéré des premières et organisent le champ de la collaboration. Ce sont deux types de règles stratégiques : les unes précèdent le conflit (puisqu'elles l'encadrent) mais les autres ne précèdent pas l'accord (puisqu'elles se définissent lors de la construction de l'accord). Les stagiaires peuvent alors découvrir que ces deux ordres normatifs – le conflictuel et le compromisore – ne sont pas disjoints mais *intriqués* ; qu'ils coexistent dans une même situation sociale, et que celle-ci n'est jamais ni de pur conflit ni de pure coopération ; enfin, qu'aucun de ces ordres normatifs n'est premier ou dernier : ils alternent ou s'entremêlent.

Chacun, dans ses simulations de négociation, constate qu'il est *simultanément* en accord et en désaccord avec son interlocuteur, y compris dans son propre camp, selon les sujets ou les moments. Le formateur peut alors montrer aux participants que le désaccord se développe au sein de l'accord – pour s'opposer il faut d'abord composer ; que cette composition est le fruit d'un ancien désaccord ; et que cette opposition n'est devenue composition que par un acte volontaire. Ces négociateurs, en effet, peuvent : éluder leur conflit (et attendre qu'il s'éteigne), le minorer (en le réduisant à une discorde), l'activer (en misant sur la victoire sur l'autre) ou le dépasser (par une formule compromissaire mutuellement satisfaisante).

Deux, *reconnaître l'autre dans sa différence, s'en enrichir, et enrichir le scénario d'accord*. En formation conjointe, chacun s'engage dans l'interaction groupale en s'identifiant et en se *distinguant* : l'un est « syndicaliste », l'autre « RRH » ; celui-ci travaille dans tel secteur, celle-là dans tel autre ; un tel est du syndicat X, tel autre du syndicat Y, etc. Le tour de table de présentation permet ainsi à chacun de marquer sa différence. Vient ensuite le moment, grâce aux premiers exercices, de l'affirmation de soi, face aux affirmations d'autrui – ce que Paul Ricœur (2004) nomme « l'homme capable » : capacité de pouvoir dire, de pouvoir faire, de raconter et se raconter, etc. Place est alors possible pour une *co-reconnaissance* et l'engagement dans une logique de *réciprocité*, dont l'échange de concessions est l'archétype. L'action intentionnelle « Je lui concède ce qu'il désire pour qu'il me concède ce que je désire » – donc la possibilité d'un accord entre les protagonistes – n'est possible que si ce parcours de reconnaissance mutuelle s'est accompli et que chacun a reconnu en l'autre un être de désirs / besoins et un partenaire légitime d'interaction et d'échange.

Un quatrième enjeu découle de ce « frottement » à autrui : permettre aux participants d'acquérir *un réflexe*, fondamental pour réussir leurs futures négociations : *savoir prendre la place d'autrui*. L'intérêt d'expérimenter cette capacité d'empathie est triple – tel que Leibniz l'a mis en mots dès le milieu du XVII^e siècle : un, « connaître les vues que notre voisin peut avoir contre nous », pour s'en prémunir ; deux, s'en servir « pour mieux connaître les conséquences » des actions envisagées ; trois, et cette remarque de Leibniz est d'une importance cruciale : « nous faire découvrir des considérations qui sans cela ne nous seraient pas venues ».

Ces trois fonctions – les manuels nord-américains de négociation, depuis les travaux pionniers de Max Bazerman et Margaret Neale (1983), les résumant sous l'intitulé de *Perspective Taking Ability*, PTA – sont toutes stratégiques ; mais la dernière relève d'une stratégie, non de protection ou d'optimisation, mais de *facilitation* ; elle est essentielle. Pourquoi ?

Parce que tout négociateur disposant d'une faible PTA ne discerne qu'avec difficulté ce qu'il peut valablement obtenir à la table de négociation, si ce n'est en adoptant des techniques de coercition ou de dissimulation qui, très vite, le desserviront. *A contrario*, celui disposant d'une forte PTA peut imaginer différents scénarios

mutuellement satisfaisants. Surtout, et c'est le sens de la notation de Leibniz, il saura *réévaluer ses propres préférences* et recombinaison ses priorités ; coïncidant avec celles de son partenaire, elles pourront être satisfaites. Cela lui permettra de revisiter sa stratégie de concessions (il concédera d'autant moins et mieux qu'il aura correctement évalué la zone potentielle d'accord) et chercher à bâtir un compromis, non appauvri car limité à un partage de prétentions, mais enrichi par son agilité à saisir les opportunités que fait naître l'adoption de la perspective de son partenaire.

Un autre enjeu vient fonder en raison cette pratique de formation conjointe. Nommons-le *l'apprentissage par réciprocité*. C'est toujours d'un autre que nous apprenons – qu'il nous parle à l'oreille, que nous le voyions à l'image ou qu'il ait écrit un livre que nous lisons. Mais en formation commune, ce qui est appris provient d'un autrui pensé jusqu'alors *comme un adversaire* ; sa présence physique dans cet espace formatif sécurisé oblige à le *re-considérer*. Comme le dit Emmanuel Levinas (1990), l'autre, devant nous, est ce qui nous trouble ; il est étranger, et cette irréductibilité nous questionne ; il est pourtant un sujet d'expérience au même titre que nous. Ce trouble est pédagogiquement salutaire : en partant de ce que Paul Ricœur nomme « l'asymétrie ordinaire entre moi et l'autre », il est possible, dans le face-à-face avec l'autrui syndical (pour un employeur ou un RRH) ou patronal (pour un syndicaliste), de faire émerger *une réciprocité*, aux deux sens du terme : l'action en retour, l'action équivalente. L'un aide, confirme, contredit, ou explique à un autre, et cet autre, un moment plus tard, y compris de façon détournée, aide, confirme, contredit, ou explique à son tour à ce dernier.

Cet apprentissage *de la réciprocité et par réciprocité* ouvre sur des pratiques et des compétences essentielles en négociation : savoir renoncer à une prétention quand l'autre renonce à l'une des siennes, savoir rétorquer quand l'autre énonce (et savoir énoncer pour que l'autre rétorque), savoir donner à autrui pour que cet autrui vous donne, savoir l'écouter pour qu'il vous écoute, etc.

C'est pourquoi le *renversement des rôles* est ici une stratégie pédagogique efficace : invité à prendre la place de l'autre, l'individu apprend à identifier les représentations de ses rôles sociaux (grâce à la caricature que l'autre lui envoie en jouant son rôle – de syndicaliste ou d'employeur) – donc à s'en distancier, pour considérer, plus largement, *la relation entre ces rôles*. Il s'accoutume à repérer les outrances et les impasses auxquelles conduit un rôle exercé sans discernement, mais aussi les multiples concordances entre des rôles sociaux réputés antagonistes.

Un dernier enjeu, plus conceptuel, rend nécessaire cette expérimentation de formations conjointes à la négociation collective : permettre à des individus aux intérêts partiellement convergents / divergents de réguler *par eux-mêmes*, au cours de jeux de rôles, la tension, salutaire, entre « défendre un intérêt » et « articuler un argument ». Amartya Sen (2009, p. 108) souligne ainsi la différence entre ces deux attitudes :

« *A person's voice may count either because her interests are involved, or because her reasoning and judgment can enlighten a discussion* ». Cette partition construit l'opposition, acceptée sans barguigner dans nos communautés académiques, entre *bargaining* et *deliberation*. Or, le propre de ces *joint training sessions* est, précisément, de combiner, *comme dans la vie réelle*, les moments de marchandage et les moments de décision collective. Les participants apprennent ainsi à ajuster ces deux activités, pôles d'un même continuum.

Conclusion

Cet article poursuivait deux objectifs : fournir quelques repères relatifs à l'histoire de ces *joint labor-management training sessions*, nées aux États-Unis voilà une trentaine d'années et désormais inscrites dans le Code du travail français (art. 2212-1), et expliciter les enjeux de ces formations conjointes en montrant leur potentiel.

De cette histoire des formations conjointes, que retenir ? Au moins ces trois leçons : un, ce dispositif voit le jour dans un contexte états-unien particulier, quand dirigeants et syndicalistes constatent qu'ils ne peuvent plus agir comme auparavant et qu'ils se doivent d'inventer, ensemble, de nouvelles formes relationnelles, mieux appropriées. Deux, ce dispositif formatif s'inscrit dans une refondation du système de relations professionnelles (ou : l'accompagne et la favorise). Les acteurs, le contexte où ils agissent, les règles de leur commerce social et les valeurs qui sont les leurs, partagées ou conflictuelles – pour reprendre les quatre éléments constitutifs, selon John Dunlop (voir SELLIER, 1976 ou MIAS, 2012), d'un *industrial relations system* – sont ainsi soumis, du fait de ces formations, à des réévaluations conséquentes de leurs actions et relations. Trois, ce dispositif formatif n'est pas sans lien avec des modifications substantielles de l'art de négocier lui-même ; émergent ainsi de nouvelles pratiques sociales de négociation collective, avec un effort novateur porté sur la *méthode* – *bargaining over how bargaining*, pour parler comme Joël Cutcher-Gershenfeld (1994) – et en assignant clairement à cette négociation collective un objectif de *résolution de problèmes*.

Concluons ainsi : repérer les *fonctionnalités pratiques* de ce dispositif formatif – ce qu'il autorise, ce qu'il génère – comme cela a été tenté dans cet article est peut-être insuffisant ; peut-être faut-il raccorder celles-ci aux préceptes usuels du *vivre-ensemble*. Car la problématique est bien celle-ci : comment faire coopérer des acteurs sociaux aux intérêts et aux points de vue différents, non pas pour gommer ces différences, ou soumettre les intérêts et points de vue de l'un à ceux des autres, mais pour qu'ils résolvent ensemble, en mobilisant ces différences, des problèmes *qui leur sont communs* et qui les empêchent, s'ils demeurent non résolus, de poursuivre leurs propres cours d'action – donc qui freinent ou empêchent l'action collective, celle-ci étant considérée comme le produit d'une *régulation commune* ? Sans nul doute, et nous l'écrivons ici

avec un peu d'emphase, ce dispositif de formations conjointes est une autre manière, concrète et originale, de *faire société*.

Références

- BAZERMAN M. & NEALE M. (1983), "Heuristics in Negotiation: Limitation to effective Dispute Resolution", in BAZERMAN M. & LEWICKI R. (eds), *Negotiation in Organizations*, Sage, Beverly Hills.
- BERGERON J.-G., BOURQUE R. & WHITE F., 2007, « Évaluation d'un programme de formation aux approches de résolution de problèmes en négociation collective », *Négociations*, 1-7, pp. 163-179.
- BERILLE L. & PILLIARD J.-F. (2016), *Le Développement de la culture du dialogue social en France. Avis du Conseil économique, social et environnemental*, Paris.
- BOURQUE R. & THUDEROZ Ch. (2011), *Sociologie de la négociation. Nouvelle édition, avec études de cas*, Rennes, PUR.
- COHEN G. (2011), "A New Model for Managing Labor-Management Conflicts With Early Third Party Intervention", *International Agencies Meeting*, Cardiff.
- COMBREXELLE J.-D. (2015), *La Négociation collective, le travail et l'emploi. Rapport au Premier ministre*, Paris, France-Stratégie.
- CUTCHER-GERSHENFELD J. (1994), "Bargaining Over How Bargain in Labor-Management Negotiations", *Negotiation Journal*, 10-4, pp. 323-335.
- CUTCHER-GERSHENFELD J., POWER D. & McCABE-POWER M. (1996), "Global Implications of Recent Innovations in U.S. Collective Bargaining", *Relations industrielles / Industrial Relations*, 51-2, pp. 281-301.
- FAVEREAU O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, 40-2, pp. 273-328.
- FERMAN L., LLOYMAN M. & CUTCHER-GERSHENFELD J. (1990), "Joint Union-Management Training Programs: A Synthesis in the Evolution of Jointism and Training", *New Developments in Worker Training: Legacy for the 1990s*, Industrial Relations Research Association Series, University of Wisconsin.
- FERMAN L., LLOYMAN M. & CUTCHER-GERSHENFELD J. (1991), *Joint Training Programs: a Union-Management Approach to Preparing Workers for the Future*, 1991, Ithaca, NY: ILR Press.
- FISHER R. & URY W. (1981), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, New York, Penguin (Trad. et rééd. : *Comment réussir une négociation. Nouvelle édition suivie des réponses aux questions des lecteurs*, Paris, Seuil, 2006).
- JACQUIER J.-P. (2000), « Un pays qui n'aime pas négocier », in THUDEROZ Ch. & GIRAUD-HERAUD A., *La Négociation sociale*, Paris, CNRS éditions.

- JACQUIER J.-P. (2008), *France, l'introuvable dialogue social*, Rennes, PUR.
- KOCHAN Th. & OSTERMAN P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management, and Government*, Boston, Harvard Business School Press.
- LEIBNIZ G.W. (1998), « Notes sur la vie sociale », *Leibniz, Textes inédits*, Paris, PUF.
- LEVINAS E. (1990), *Totalité et infini*, Paris, Livre de poche.
- MIAS A. (2012), *John T. Dunlop. Industrial Relations Systems. Les règles au cœur des relations de travail*, Paris, Ellipses.
- MOREL Ch. (1991, 1981 pour la 1^{ère} éd.), *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Toulouse, Octarès.
- RICŒUR P. (2004), *Parcours de la reconnaissance. Trois études*, Paris, Stock.
- SCHELLING Th. (1986, 1960 pour la 1^{ère} éd.), *Stratégie du conflit*, Paris, PUF.
- SCHEMEIL Y. (2014), « Quand simuler stimule. Innovation pédagogique et recherche décisionnelle », *Revue française de science politique*, 64-3, pp. 479-501.
- SELLIER F. (1976), *Les relations industrielles : principes et politiques*. Choix de textes commentés, Paris, PUF.
- SEN A. (2009), *The Idea of Justice*, London, Allen Lane & Penguin Books.
- SUSSKIND L. & LANDRY E. (1991), "Implementing a Mutual Gains Approach to Collective Bargaining", *Negotiation Journal*, 7-1, pp. 5-10.
- THUDEROZ Ch. (2010), *Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*, Rennes, PUR.
- THUDEROZ Ch. (2015), *Petit traité du compromis*, Paris, PUF.
- TREYER S. et al. (2014), « Simulations de négociation : quels apports pour la recherche et la pratique ? », *Négociations*, 22-2, Dossier thématique, pp. 5-79.
- WALTON R. & MACKERSIE R. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, McGraw-Hill.

Ethnographie des journées d'intégration dans un grand cabinet d'audit

Par Lambert JERMAN

Toulouse Business School

et Julien RAONE

Université catholique de Louvain

Dans cet article, nous étudions la manière dont les journées d'intégration dans les grands cabinets d'audit intiment à l'auditeur de se confesser pour devenir le professionnel attendu. Nous ne cherchons pas à faire la critique du métier, mais décrivons les discours et pratiques de confession par lesquels les journées d'intégration facilitent l'intégration des recrues. Au moyen d'une étude ethnographique, nous montrons que ces journées forment un ensemble de discours-cadres se structurant autour de l'adoption d'une position basse, de la confession de ses faiblesses et de leur dépassement par leur mise en valeur financière. Elles permettent de comprendre comment l'introspection et la narration de soi participent à la construction de l'auditeur et définissent de façon fondamentale son professionnalisme.

Introduction

Journal, 1^{er} jour, 9h00. La Défense, convocation en mains, stressé et impatient dans un nouveau costume encore trop serré acheté pour l'occasion, me voici à patienter avec d'autres personnes, visiblement de mon âge. Sans réellement oser nous parler, nous attendons maladroitement de nous enregistrer et que nous soit remis un petit papier... Je l'ai enfin. Thème : « [nom cabinet] – Mon rêve » et « Écrire une chanson » alors que mon voisin a pour sa part « Réaliser un dessin ».

Les grands cabinets d'audit et de conseil sont aujourd'hui incontournables. Après des pics de croissance très significatifs dans les années 1980 et 1990 (KIPPING et ENGWALL, 2002 ; McKENNA, 2006), leur place est désormais solidement ancrée dans les directions des grandes entreprises. Ils disposent d'une position prestigieuse en accompagnant les transformations structurelles de nos économies et étendent leur influence sur toutes les sphères de la société (VILLETTE, 2003 ; McKENNA, 2006). Si leur influence peut être mesurée par la croissance de leur volume d'affaires, elle se traduit également par la dissémination et la popularité de leurs dispositifs.

Parmi ceux-ci figurent les « journées d'intégration » destinées à façonner l'identité professionnelle des recrues. Les auditeurs ou ex-auditeurs sont nombreux à y avoir posé les fondements des liens et des intelligences nécessaires à leur progression. Ceux qui n'en ont jamais été membres s'en délectent en y découvrant des jeux décalés, surprenants pour des professions élitistes. Par-delà leur fonction symbolique ou rituelle, les recherches montrent comment ces journées d'intégration s'apparentent à la première partie d'un dispositif devant conduire l'individu à internaliser les standards comportementaux du cabinet (VILLETTE, 1988).

Plusieurs travaux détaillent en effet comment les jeunes recrues en quête d'élévation sont façonnées par une rhétorique professionnelle valorisante dans les grands cabinets (GREY, 1994 ; ANDERSON-GOUGH *et al.* 2001). Par des discours et dispositifs disciplinaires, les cabinets parviennent à faire émerger des professionnels caractéristiques des sociétés capitalistes (COOPER & ROBSON, 2006 : 436), c'est-à-dire « orientés client » (ANDERSON-GOUGH *et al.*, 2000), « masculins » (ANDERSON-GOUGH *et al.*, 2005) et « connectés » en réseaux (ANDERSON-GOUGH *et al.*, 2006). D'autres travaux décrivent eux l'intégration

des recrues comme l'appariement de caractéristiques socio-culturelles similaires (CARTER & SPENCE, 2014 ; LUPU & EMPSON, 2015). Lupu et Empson (2015) montrent par exemple que derrière les auditeurs se révèlent des « *over-achievers* », i.e. des individus spontanément capables de s'engager sans retenue au service des cabinets.

Pourtant, en miroir de cette image presque sans aspérités de l'individu discipliné ou apparié, l'auditeur se distingue aussi comme un professionnel ayant à questionner et à affronter continuellement sa propre fragilité (JERMAN & BOURGOIN, 2018). Sur le terrain, l'auditeur doit faire face aux difficultés ou improviser des solutions (JERMAN, 2014), et non seulement s'en remettre à la discipline de l'organisation. L'auditeur est quotidiennement confronté à lui-même tant la peur de se tromper est omniprésente lors des missions, une erreur non détectée pouvant avoir des conséquences financières et pénales (GUENIN-PARACINI *et al.*, 2014). Pour toutes ces raisons, l'auditeur est porté à s'examiner sans complaisance, à entretenir un doute constant sur ce qui fait sa valeur et sur ce qui justifie l'efficacité de ses interventions.

Mais cette propension de l'auditeur à s'interroger et à s'examiner est aussi une force lui permettant de juguler les défiances, de défendre la valeur et la légitimité de ses interventions (GUENIN-PARACINI & GENDRON, 2010 ; GENDRON & SPIRA, 2010).

Les journées d'intégration sont déterminantes dans la socialisation de l'auditeur. En manipulant les images de réussite et d'accomplissement professionnel, elles canalisent l'attention de la recrue sur la stature valorisante du professionnel pour faire oublier la fragilité caractéristique de ses débuts (VILLETTE, 1988 : pp. 28-29). Elles circonscrivent l'espace professionnel (DUBAR, 1991) que vient d'intégrer l'individu en explicitant ses modalités de reconnaissance (dispositif d'évaluation, grade, bonus...) et ses objets reconnus (compétences comportementales et techniques). Ce dévoilement est décisif puisque contrairement à d'autres professions intellectuelles traditionnelles comme celles d'avocat ou de commissaire aux comptes, l'auditeur n'a pas de savoir spécifique ou de domaine de juridiction distinct (ABBOTT, 1988). À son entrée en cabinet et même après plusieurs années, il n'est que très rarement titulaire d'un titre comptable ou membre d'un ordre



Photo © HERITAGE IMAGES/LEEMAGE

Gustave Courbet (1819-1877), *Portrait de l'artiste*, dit *Le Désespéré*, 1841. Collection privée.

« L'auditeur est porté à s'examiner sans complaisance, à entretenir un doute constant sur ce qui fait sa valeur et sur ce qui justifie l'efficacité de ses interventions. »

professionnel. Les journées d'intégration permettent ainsi aux cabinets de poser les fondations d'une discipline invitant l'individu à se raconter et à verbaliser ses réalisations pour incarner le professionnel attendu. Ces journées peuvent être conçues comme des technologies de gouvernement, comme les cadres des outils d'évaluation et de développement personnel étudiés par Townley (1993 ; 1994 ; 1998), au cœur de la régulation des grands cabinets (KORNBERGER *et al.*, 2011).

Dans le sillage de Michel Foucault (1976 ; 1979-1980/2012) et parallèlement aux travaux sur la gouvernementalité (MILLER & ROSE, 1990), Townley (1993, 1994, 1998) montre comment les dispositifs d'évaluation de la performance et les entretiens individuels qui y sont liés, sont assimilables à des formes de confession par leur intention de façonner l'individu et de transformer son identité. L'entretien individuel de performance est décrit comme un travail sur soi que le débutant est obligé d'opérer, encouragé par l'habileté et la promptitude de ses interlocuteurs à souligner ce qui peut être amélioré (VILLETTE, 1988, p. 44-45). Bergström *et al.* (2009) soulignent la transformation individuelle au cœur de cette évaluation, acte de vérité, par lequel forces et faiblesses sont mises en perspective selon un être futur, potentiel et idéal. Covalesski *et al.* (1998, p.298) désignent même la confession comme le mécanisme déterminant de la construction de l'auditeur dans les grands cabinets: « *By recognizing that one's identity may be transformed through a process of avowal, individuals are incited to change themselves by acting on themselves, aided by the categories, criteria, and languages of experts* ».

Nous cherchons ainsi à comprendre comment les journées d'intégration engagent et déterminent le nouvel auditeur à se confesser, i.e. à s'ausculter sans complaisance au service du cabinet et à verbaliser ses réalisations, qu'il s'agisse de succès ou d'échecs, de forces ou de faiblesses. Nous nous proposons de répondre à la question de recherche suivante : comment les journées d'intégration dans les grands cabinets définissent-elles la confession comme le moyen pour l'individu de devenir le professionnel attendu ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude ethnographique dans un grand cabinet d'audit. La méthode ethnographique permet au chercheur d'être impliqué au plus près des enjeux du terrain, d'y jouer un rôle et d'acquérir une connaissance indigène des phénomènes observés (VILLETTE, 2014). Cette méthode est pertinente pour analyser la construction identitaire telle qu'elle est expérimentée intimement par les acteurs.

À partir de l'analyse inductive de nos observations ethnographiques, nous suggérons que ces journées d'intégration forment des discours-cadres établissant chez l'individu l'économie des mérites et démérites prévalant dans le cabinet. Elles créent les conditions propres à faire de l'auditeur une « bête d'aveu » (FOUCAULT, 1976: 80) en articulant, chez l'individu, une vision relativement dépréciée de soi – celle du débutant, qui doit tout apprendre – avec la stature valorisante du professionnel – celui qui sait, qui a réussi, qui gagne et fait gagner de l'argent. Notre objectif n'est pas de faire la critique

du métier, mais de prendre au sérieux les tensions qui l'animent. En confirmant et actualisant certaines des caractéristiques clés du fonctionnement des grands cabinets (VILLETTE, 1988 ; RAMANANTSOA, 1994), notre étude contribue à la littérature en explorant ce rapport difficile de l'individu à lui-même et sa verbalisation. Nous nous proposons par ce moyen d'interroger aussi les promesses du travail dans les professions élitistes (LUPU & EMPSON, 2015), dans lesquelles autonomie rime avec introspection, élévation avec insécurité, pour un engagement maximal au service de l'organisation désarmant les résistances (BEAU, 2017).

Démarche d'enquête

Cette étude est basée sur les deux premières semaines d'une ethnographie de six mois menée dans un grand cabinet d'audit.

Le cabinet étudié compte près de dix mille employés, répartis sur une centaine d'implantations en France, mais pour la majorité regroupés dans ses bureaux parisiens. Chaque année ce cabinet recrute près d'un millier de nouveaux collaborateurs en audit pour ses premiers grades d'assistant. L'accès au terrain s'est fait suivant la procédure de recrutement classique, après sélection sur *curriculum vitae*, tests de langue et d'aptitude professionnelle, et trois entretiens individuels. La conduite d'une recherche sur le travail des auditeurs a été indiquée aux personnes rencontrées au cours de ces entretiens et à leur hiérarchie. Les membres du cabinet n'ont pas été informés de son contenu précis et n'ont eu aucune influence sur celui-ci.

Comme toutes les personnes recrutées, le premier auteur a participé à la journée d'intégration avec l'ensemble des recrues et à la soirée organisée à sa suite. Puis il a participé aux deux semaines de formation prévues par le cabinet pour ses nouveaux auditeurs, avec un même groupe de vingt-cinq juniors et deux équipes de trois formateurs. L'étude se concentre sur ces deux premières semaines d'intégration, dont le déroulement est présenté en Figure 1 de la page 27.

C'est au cours de cette période de formation et des événements sociaux organisés tout au long des deux semaines, que le premier auteur s'est trouvé au contact direct des dispositifs d'intégration du cabinet. Le nombre et la variété des situations d'observation ont permis de collecter un échantillon important de données et de les comparer entre elles.

Les observations du premier auteur ont été consignées quotidiennement dans un journal de bord. Conformément à l'approche de Morales et Pezet (2010), ce journal inclut une description circonstanciée des lieux, individus et situations observés. Il détaille également de façon plus introspective les sentiments de l'auteur et ses échanges avec ses collègues à mesure qu'il expérimente les semaines d'intégration : la complexité de la découverte du métier, des collègues et d'un nouvel environnement de travail. Ce journal représente plus de 600 pages de texte au total, combinant des notes prises sur le vif, et des récits plus élaborés consignés chaque soir. Deux types de descriptions y

Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5
Journée d'accueil <u>Matinée</u> : présentation des associés <u>Après-midi</u> : • team building créatif • discours du Président <u>Soirée</u> : dîner sur la Seine	Formation 1, modules : • objectifs et organisation • remise des ordinateurs • comportement professionnel • environnement RH Cocktail organisé par les RH	Formation 1, modules : • petit déjeuner d'accueil • mission d'audit et concepts • comportement • outil IT	Formation 1, modules : • procédures et comportement mission • jugement professionnel • photo professionnelle Cocktail Formation	Formation 1, modules : • procédures et comportement mission • cas comptable, rappels • debriefing formation1 After work improvisé
Jour 6	Jour 7	Jour 8	Jour 9	Jour 10
Formation 2, modules : • travailler ensemble en mission • knowledge • outil IT	Formation 2, modules : • procédures audit • relation client • travailler ensemble dans outil IT Pot des Business units	Formation 2, modules : • procédures audit • audit du personnel • inventaire physique Soirée cabinet : boîte de nuit, Champs-Élysées	Formation 2, modules : • cas par équipe • audit trésorerie • audit fournisseur • quiz compétitif par équipes et présentations	Formation 2, modules : • audit clients • Que faire avant de quitter la mission ? • Warm-up Goal setting avec Perf Manager

Figure 1 : Calendrier des deux semaines d'intégration étudiées.

sont agrégés, l'une factuelle et chronologique, l'autre intime et plus introspective (VAN MAANEN, 1979). L'ensemble des noms des acteurs a au préalable été modifié pour des raisons d'anonymat.

Le processus d'analyse des données a suivi une logique inductive permettant de produire par comparaison des catégories très proches des préoccupations des acteurs (STRAUSS & CORBIN, 1990). L'implication du second auteur a permis de favoriser un équilibre entre proximité et distance du terrain. Par ce moyen, en plus des documents internes ou messages conservés sur la période, le chercheur n'ayant pas participé à l'étude de terrain disposait d'un matériau complet pour l'analyse ultérieure des données, conformément à la démarche de Prasad et Prasad (2000).

L'analyse des données collectées a d'abord permis de thématiser l'importance d'un rapport difficile de l'individu à lui-même, puis d'identifier différents sous-thèmes. Lorsqu'un sous-thème était récurrent et significatif, nous l'avons labellisé en restant au plus près du vocabulaire des acteurs et en y associant des extraits de données empiriques (STRAUSS & CORBIN, 1990). Sur la base de cette première analyse, nous avons procédé à un codage axial et sélectif plus systématique, permettant de faire émerger trois ensembles de pratiques et de discours distincts. Il ressort de cette analyse que les deux semaines d'intégration agissent comme des discours-cadres intimant à l'individu de se confesser par l'adoption d'une « position basse », la confession de ses forces et faiblesses, pour sa mise en valeur financière.

Cette démarche n'est pas sans exiger une réflexivité permanente du chercheur dans l'analyse des données

recueillies. Les données collectées ont ainsi été conjointement analysées par le chercheur ayant conduit l'enquête de terrain et le second chercheur disposant d'un regard extérieur (PRASAD & PRASAD, 2000). De façon générale, le second auteur a contribué à « objectiver » les données recueillies en procédant d'abord à un codage distinct, puis en participant activement à leur élaboration théorique, jusqu'à ce qu'émerge une trame conceptuelle satisfaisante pour les deux chercheurs.

Nous sommes conscients de l'importance du processus d'écriture dans notre recherche ethnographique (VAN MAANEN, 1979 ; VILLETTE, 2014). Les données empiriques présentées ont été retenues en raison de leur pertinence pour comprendre les journées d'intégration telles qu'elles sont vécues par l'auditeur.

Adopter une position basse

Les journées d'intégration consistent en des moments privilégiés pour conduire l'auditeur recruté au grade de junior à internaliser une posture d'adaptation. C'est en effet grâce à une certaine humilité par rapport à la nouveauté du métier et de l'organisation, qu'il pourra comprendre ce qui lui sera demandé et gérer l'ambiguïté des missions ou de la politique du cabinet. C'est pour intimer cette humilité et diriger l'auditeur que la première journée s'ouvre sur l'évocation répétée d'un « rêve », le rêve de chacun de travailler pour le cabinet. Ce rêve est porté dans un premier temps par les associés du cabinet, ses figures de réussite. Leurs présentations successives sont autant d'occasions pour les nouvelles recrues de mieux circonscrire l'idéalité de la position de l'auditeur.

Journal, 1^{er} jour, 10h15. Les présentations s'enchaînent. Des associés du cabinet se succèdent. Tous nous vantent les mérites du cabinet, le positionnement dans le jeu de la concurrence internationale et se targuent fièrement de ses résultats passés. « Vous voyez en nous rejoignant, vous entrez dans quelque chose de grand ! Et pendant tout le chemin que vous ferez avec nous, [...] pour tout le temps que vous resterez avec nous, nous vous ferons grandir ! » Mon voisin esquisse un sarcasme, mais nous n'avons guère le temps d'approfondir. Un jeu de questions-réponses nous est alors immédiatement proposé. Le sujet est simple et clair : le cabinet, ses mérites et encore notre « rêve ». Les questions valident les succès qui ont été précédemment développés par les associés.

Ce qui se joue dans ces présentations et ces questions-réponses proposées aux nouvelles recrues n'est pas seulement un exercice de communication. En portant et en incarnant ce « rêve » de travailler pour le cabinet, ce moment est censé opérer un renversement chez l'individu. L'arrivée dans le cabinet est progressivement définie comme l'entrée dans un nouvel ordre, ancré dans un idéal directeur perceptiblement supérieur à son état actuel. En d'autres termes, ces présentations conduisent l'individu à intellectualiser qu'il rejoint bien « quelque chose de grand ». Quelque chose de grand dont le succès est le moteur de l'émancipation et de l'évolution des nouvelles recrues, et dont l'idéalité peut désarmer les sarcasmes et les résistances.

Mais pour conduire l'individu à se verbaliser ainsi, le « rêve » revendiqué doit se décliner en comportements à adopter en toutes circonstances. Cet idéal supérieur doit se concrétiser en manières de se présenter et

de se positionner par rapport aux autres, collègues et hiérarchie ; puis par rapport au métier lui-même, à la nouveauté de son contenu et de ses codes. Le séminaire d'intégration qui débute le deuxième jour s'ouvre en annonçant explicitement cet objectif aux recrues.

Journal, 2^e jour, 9h30. Notre équipe de formateurs se présente. Sophie est senior manager. Elle se décrit comme notre mentor et notre « bon pote ». Thomas est le dandy ambitieux, trahi par un style vestimentaire défectueux. Il se décrit comme manager et « fanatique » de méthodologie d'audit. Jonathan est le taiseux. C'est un senior, à peine plus vieux que nous. Lui voit sa clarté généralement amputée par son stress. Les objectifs du séminaire sont clairement affichés dans les diapositives. (voir la figure 2 ci-dessous).

Ces objectifs reprennent l'idéal professionnel revendiqué par le cabinet et l'explicitent en une posture adéquate au quotidien, celle à laquelle le nouvel auditeur doit se conformer. Toutefois, ces injonctions faites au junior débutant se heurtent au dévoilement progressif du contenu de son travail. Les tâches dont la recrue aura la charge sont en effet très vite présentées comme une aide logistique, aussi dévouée que sans grande valeur intrinsèque. En tant que débutant, son professionnalisme et la qualité de ses interventions sont surtout mises en rapport avec son sérieux et son investissement dans la préparation des missions.

Journal, 2^e jour, 10h00. Si les diapositives de présentation évoquent les prérequis et le parcours jusqu'au titre d'expert-comptable, les responsabilités du junior tiennent davantage à la préparation logistique de la mission et à ses « petits boulots ». (voir la figure 3 ci-dessous).

<p>Permettre aux participants de comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leur rôle chez █████, et l'importance de ce rôle ▪ La vision, les valeurs et la culture de █████ ▪ Comment █████ fonctionne ▪ L'approche d'audit de █████ dans ses grandes lignes ▪ L'utilisation pratique de █████ IT ▪ L'importance du professionnalisme et la nécessité de fournir un service de qualité ▪ L'importance d'un travail d'équipe efficace 	<p>... pour savoir, chez le client et dans le cadre d'une équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser les travaux d'audit demandés à un assistant débutant ▪ Obtenir l'information nécessaire ▪ Produire une documentation d'audit claire, bien structurée, et conforme à nos normes professionnelles ▪ Travailler en équipe afin d'atteindre les objectifs dans les délais impartis ▪ Donner et recevoir un feedback
--	--

Figure 2 : Diapositives d'intégration, « Objectifs du séminaire », documentation interne.

<p>Préparation de la mission avec le senior</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aspects logistiques <ul style="list-style-type: none"> – Localisation de la mission – Réservations nécessaires (train, avion, hôtel, voiture, etc...) – Besoins en matériel informatique – Communication des coordonnées ■ Aspects techniques <ul style="list-style-type: none"> – Invitations sur les engagements █████ IT – Consultation du dossier d'audit N-1 et des dossiers █████ – Prise de connaissance du client 	<p>En fin de mission</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Logistique <ul style="list-style-type: none"> – Sauvegarde des fichiers informatiques – Suivi des temps ■ Relation client <ul style="list-style-type: none"> – Remerciements – Liste des pendings ■ Travaux d'audit <ul style="list-style-type: none"> – Traiter les notes de revue – Pendings et points à améliorer
--	---

Figure 3 : Diapositives d'intégration, « Vous êtes en mission », documentation interne.

Thomas nous l'explique franchement en répondant à une question d'un participant. « Oui, au début vous allez faire pas mal de petits boulots, c'est sûr. Mais c'est aussi comme ça qu'on découvre le métier... En s'intégrant dans un collectif, avec humilité... Ne vous inquiétez pas, vous verrez que les responsabilités viennent vite après ! »

En dépit de leur apparente trivialité, ces injonctions se déclinent progressivement en commandements variés, parfois même déroutants à mesure de leur énoncé. D'autant plus qu'à cette aide logistique se mêle le sérieux des procédures d'audit elles-mêmes.

Tout au long des deux semaines d'intégration, la présentation des procédures à accomplir par l'auditeur annonce l'ambiguïté des situations et des états comptables qui caractérisent les missions. D'un travail déprécié fait de petits boulots et d'aide logistique, la posture d'adaptation exigée coexiste souvent chez la recrue avec un doute sur sa propre valeur.

Journal, 8^e jour, 12h40. Je déjeune avec Ludovic [un des autres participants]. Nous ne prenons qu'un sandwich dans le hall d'un centre commercial tout proche. Ludovic m'explique : « Je ne te cache pas que tous ces trucs nouveaux qu'on voit, la formalisation, les dossiers, ça me fait peur. J'espère que je serai à la hauteur, mais j'ai peur de tout mélanger et de mal faire au final... La comptabilité comme ça et tout ce qu'il faut intégrer d'autre, ça fait beaucoup. »

L'angoisse que décrit ici Ludovic, caractéristique d'une position de découverte, exprime un rapport douloureux de l'auditeur débutant à lui-même. Derrière la posture d'adaptation attendue du cabinet se dévoile ainsi une « position basse », celle d'une humilité personnelle entretenue par les doutes de l'auditeur junior sur sa propre valeur. Les discours des séminaires d'intégration s'attachent à prendre en compte cette incertitude chez les nouvelles recrues, pour la diriger vers une exigence constante de proactivité. En mission comme lorsqu'il n'est pas « planifié », l'auditeur débutant

apprend qu'il ne doit pas se satisfaire de seulement bien faire. Il doit plutôt s'interroger et se demander s'il en a fait « vraiment assez » et « tout ce qu'il pouvait » pour aider ses collègues ou sa hiérarchie.

Journal, 3^e jour, 16h30. Les diapositives détaillent les comportements attendus lorsque nous ne sommes pas planifiés en mission. (voir la figure 4 ci-dessous).

Sophie, la senior manager qui dirige le séminaire n'hésite pas à détailler longuement la diapositive. « [...] Bien sûr, c'est simple, vous pouvez très bien ne pas faire tout ça. Vous dire « attends cool », je reste au bureau à rien faire... Oui, vous pouvez ! Mais c'est juste que vous oubliez l'essentiel. Vous oubliez qu'en tant qu'assistant il faut que vous ayez du temps planifié. Tous ces petits trucs, ces occupations, aider le planning, votre secrétariat ou vos managers, faire des malles, c'est obtenir du temps planifié. C'est une manière de vous montrer et de vous faire connaître [...] de montrer que vous en voulez et qu'on peut toujours compter sur vous. C'est une manière de vraiment chercher à faire ce que vous pouvez pour vous montrer, pour des petits trucs d'abord, puis pour des vraies missions ».

Cette exigence de proactivité est décisive dans les termes de la confession. Elle agit comme une technologie de gouvernement, cherchant à discipliner et à standardiser les comportements, en plus d'opérer comme une technologie du self. Elle introduit l'introspection individuelle au cœur du professionnalisme. En d'autres termes, elle conduit l'individu à se construire comme professionnel dans l'organisation, par une verbalisation et une connaissance de soi comme acte de vérité, « dans sa double signification de profession de foi et d'aveu » (FOUCAULT, 1979-1980/2012: 343). À l'adoption d'une « position basse » succède alors un ensemble de discours intimant à l'auditeur de se confesser, i.e. à verbaliser ses réalisations – succès et échecs – comme ses forces et faiblesses.

Vous avez la responsabilité de vous occuper de manière constructive

- Préparation des missions futures
- Approfondissement de points techniques
- Amélioration de la pratique du PC et des outils informatiques
- Préparation des examens
- Proposition d'aide aux managers présents au bureau...

Figure 4 : Diapositives d'intégration, « Vous n'êtes pas en mission », documentation interne.

Se confesser

Si la journée d'accueil et les premiers moments du séminaire d'intégration évoquent la notion de « feedback », c'est au cours du module « RH » du premier jour de formation que son importance est réellement précisée.

Le « feedback » est décrit comme l'examen individuel indispensable à l'auditeur pour devenir le professionnel attendu. Le « feedback » recouvre alors un ensemble de moyens à la disposition de chaque nouvelle recrue, censés lui permettre de s'examiner puis de s'évaluer avec lucidité et sincérité. Il est présenté comme l'acte de vérité par lequel l'auditeur se raconte et juge à la fois ses succès et ses échecs, ses forces et ses faiblesses.

Journal, 2^e jour, 17h15. En présentant le fonctionnement RH du cabinet, Thomas notre formateur s'anime avec intensité sur le « feedback continu » repris dans une dizaine de diapositives.

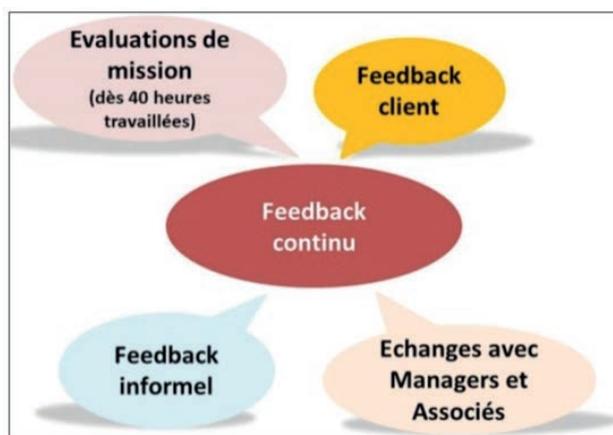


Figure 5 : Diapositives d'intégration, « Feedback continu », documentation interne.

« Donner du feedback et recevoir du feedback c'est hyper important ! C'est le plus important de tout ce qu'on vous dit. Celui qui conditionne tous les autres points. Votre évolution repose dessus, sur votre capacité à donner et à recevoir du feedback. C'est tellement important que même nous on va recevoir votre feedback à la fin du séminaire, avec l'évaluation que vous allez remplir. Puis nous aussi on va de notre côté donner notre feedback sur vous, sur votre participation au séminaire ». Nous restons plusieurs dizaines de minutes à ne parler que de feedback. [...] Ceux ayant déjà réalisé un stage confirment son importance. [...] Emilie raconte même : « J'étais en stage. Une fois, j'ai fait vraiment n'importe quoi sur un dossier... La semaine sans, j'en avais marre, je voulais partir en vacances, voilà quoi [...] Mais j'y ai été cash avec ma senior, je lui ai dit que j'avais foiré et puis voilà quoi, il s'est rien passé de plus. [...] Et je suis là ! »

Le « feedback continu » doit donc être compris dans la variété des moyens qu'il recouvre. Premièrement, il établit l'introspection individuelle attendue de l'auditeur comme la condition indispensable de son futur professionnalisme. Deuxièmement, il désigne tous les échanges, en mission comme au sein du cabinet, qui ne sont pas encadrés par les procédures formelles d'évaluation RH du cabinet. Ces discussions informelles sont présentées comme des productions narratives par lesquelles l'auditeur doit se dévoiler auprès de ses collègues. Le feedback repose ainsi sur l'idée qu'en explicitant ses réalisations et ses aspirations, l'individu parvient à mieux se connaître pour composer plus facilement avec l'incertitude et l'angoisse provoquées par les difficultés qui caractérisent ses premiers temps dans l'organisation. Mais ces échanges informels visent aussi à mettre à l'épreuve la vérité du dévoilement auquel se livre l'individu.

Il est en effet clairement expliqué lors du séminaire que le récit de l'individu sur lui-même sera mis en rapport avec le « feedback » de ses managers ou associés, i.e. de ses juges au sein du cabinet. Même le client est présenté comme le témoin – peut-être le plus impartial car le juge ultime d'une mission d'audit – de la véracité de l'autoévaluation produite par l'auditeur. En d'autres termes, l'individu prend conscience qu'il est entouré en permanence par une multiplicité de juges.

Il s'inscrit dans une circulation complexe de l'information dans l'organisation, destinée à lui permettre de se raconter autant qu'à juger de la valeur de son feedback.

Le « feedback continu », à la fois examen individuel et acte de vérité, se prolonge enfin dans le dispositif formel d'évaluation du cabinet. L'auditeur doit s'y autoévaluer, i.e. s'y raconter par écrit pour chaque mission de plus de quarante heures travaillées. Cette autoévaluation doit être critique, consciente que tout ne peut pas être parfait, de par les spécificités inhérentes du métier et sa position basse dans l'organisation.

Journal, 2^e jour, 18h00. Après avoir partagé son expérience du dispositif RH, Thomas se montre catégorique. « Je vous le dis, moi comme manager, je ne peux pas supporter des gens incapables de voir ce qu'ils ont mal fait. Je ne peux pas avoir confiance en eux et avoir envie de travailler avec eux s'ils pensent vraiment qu'ils sont parfaits. Personne n'est parfait ! Surtout pas dans notre métier où il y a toujours quelque chose qu'on aurait pu améliorer ou faire mieux chez le client. »

L'autoévaluation consiste donc en un examen critique, soulignant ce qui a été mal fait, les erreurs et les faiblesses de l'auditeur. À cette autoévaluation se retrouvent ainsi à nouveau associées chez l'individu l'incertitude et l'angoisse d'une vision dépréciée de soi. Pour que ce sentiment douloureux ne soit pas une barrière à son intégration et pour qu'elle demeure soutenable à plus long terme, cette autoévaluation critique est positionnée dans une perspective de dépassement par les discours du cabinet.



Photo © G. Dagli Orti / DE AGOSTINI PICTURE LIBRARY / BRIDGEMAN

La pesée des âmes. Détail d'un coffret à Oushebtis (serviteurs funéraires) en bois peint, Égypte , 21e dynastie, v.1000 av.J.-C. Paris, Musée du Louvre.

« L'individu prend conscience d'être entouré en permanence par une multiplicité de juges. »

Ce discours critique de l'individu sur lui-même est en effet inscrit dans la recherche constante d'axes d'amélioration. Le « Performance manager », le manager en charge du suivi de la carrière de l'auditeur, est alors présenté comme le juge bienveillant qui doit permettre à l'individu de convertir ses faiblesses en perspectives d'amélioration.

Journal, 2^e jour, 18h10. Thomas notre formateur poursuit : « LA personne la plus importante pour vous dans le cabinet, c'est votre Performance Manager. C'est LA seule personne qui est là, à laquelle vous pouvez et devez tout dire, celle qui vous accompagnera et vous aidera pendant toute votre carrière avec nous. »

Journal, 10^e jour, 17h40. J'attends debout devant le bureau occupé de mon Performance Manager. Il termine son rendez-vous avec un autre débutant nouvellement recruté. Après quelques minutes et la sortie d'une autre recrue, Julien, mon Performance Manager me fait entrer. Une fois assis, il m'explique. « Voilà, je suis ton interlocuteur RH. Tu pourras me solliciter pour ta carrière et tes envies, et on reverra ensemble les feedbacks sur tes performances pour te permettre d'évoluer. »

Le premier *goal setting* de l'auditeur avec son Performance Manager est le moment des semaines de formation où s'amorce ce retournement. Ce qui s'y dit est déterminant, puisque ses termes accompagneront l'auditeur dans toutes ses évaluations, pendant au moins une année. Ce *goal setting* consiste en la première véritable confession de l'individu, i.e. le premier moment où il doit se confronter à lui-même et se raconter à un juge. L'entretien débute par la prise de parole de l'auditeur. Il doit se raconter en quelques mots en pointant les parties notables de son parcours et de son profil. La discussion avec son Performance Manager lui permet alors d'apprendre à identifier des points de faiblesse auxquels il lui faudra prêter vigilance pour s'améliorer.

Journal, 10^e jour, 17h45. Installé en face de mon Performance Manager, nous en venons après les présentations à démarrer mon *goal setting*. Julien m'explique. « On va rien faire de formalisé, l'important c'est davantage qu'on en discute. J'ai regardé ton CV et écouté ce que tu viens de me raconter sur toi... Je dirais que ton principal enjeu ce n'est pas la technique, franchement en tant que junior tu vas rien faire d'intéressant à ce niveau-là. Ton enjeu, c'est plus le côté social... s'intégrer au groupe, au cabinet... tu vois ce que je veux dire ? [...] Ton objectif c'est de te fondre dans le moule, d'intégrer l'équipe, de faire ce qu'on attend d'un assistant [...] de travailler ce côté social. [...] Il faut que tu fasses attention à ça. La prochaine fois qu'on se verra on s'en reparlera pour voir comment tu t'en sors, une fois que j'aurai pris mes infos des gens avec qui tu auras travaillé. »

Ce premier *goal setting* est un moment déterminant. En tant que première autoévaluation, il relève de la confession dans la mesure où l'auditeur est encoura-

gé à admettre ses faiblesses sur une base volontaire. Cette capacité à donner du « feedback continu », considérée comme saine et nécessaire par l'organisation, doit œuvrer comme un ressort de professionnalisation. Pour cette raison et pour permettre d'aligner la trajectoire de l'individu dans l'intérêt financier du cabinet, le « feedback continu » est associé à l'idée de « chargeabilité » lors des journées d'intégration.

Savoir se mettre en valeur financièrement

Dès la première journée de formation, la notion de « chargeabilité » est présentée aux nouvelles recrues comme le critère ultime pour juger de leur capacité à s'évaluer et à se raconter. Dans les termes de la confession, elle décrit l'idéal produit par l'organisation en contribuant à préciser les contours du professionnel attendu.

La chargeabilité de l'auditeur est définie tout d'abord comme le rapport entre le nombre d'heures au cours desquelles il est planifié en mission et facturé au client, et le nombre total d'heures travaillées pour le cabinet. Derrière la chargeabilité apparaît donc le souci d'une mise en valeur financière de l'auditeur et de ses différentes réalisations, une mise en valeur qui doit permettre à l'individu de dépasser sa « position basse » de débutant, ses faiblesses et ses erreurs en mission, pour se rapprocher du succès de ceux qui réussissent au service du cabinet.

Journal, 3^e jour, 16h45. Sophie réclame le silence et notre attention pour nous annoncer quelque chose d'important. « Bon, histoire que tout le monde voie bien de quoi on parle, lorsque vous êtes auditeurs juniors, vous avez deux univers bien distincts. Soit vous êtes 'planifié' si vous êtes chez le client en mission ; soit vous êtes 'non planifié' si vous êtes au bureau à vous occuper comme vous pouvez [...]. Si vous êtes planifiés, le temps passé sur vos dossiers est facturé au client. Si vous n'êtes pas planifiés, vous avez du temps perdu pour le cabinet. Pour un junior, il y a un seuil établi au cabinet. Vous devez avoir fait plus de 80 % de vos heures en chargeable sur une année (étonnements)... Ça paraît beaucoup, mais vous y arriverez. »

Au service du calcul de la chargeabilité de chaque auditeur interviennent les feuilles de temps, les *timesheets*. Celles-ci fournissent le résumé quantifié de l'activité de l'auditeur en explicitant les temps passés sur chaque dossier. C'est à partir de ces *timesheets* qu'un taux de chargeabilité est calculé pour mettre les évaluations de chaque recrue en perspective de leur contribution à la santé financière du cabinet.

Pour cette raison, un module du cinquième jour est spécifiquement consacré à présenter ce que chaque nouvelle recrue doit savoir avant de renseigner sa *timesheet* et lui permettre de s'y exercer avec la semaine presque achevée.

Journal, 5^e jour, 10h45. Au sujet des heures à indiquer dans les *timesheets*, Thomas précise : « Il faut toujours vérifier avec votre manager le temps à renseigner... Bien sûr, si vous avez travaillé douze heures il faut mettre douze heures, car nous, on a besoin d'avoir les temps au réel pour évaluer la rentabilité du dossier et les ressources à mobiliser. Mais avant de le faire, il faut vérifier... Si votre manager n'est pas d'accord et veut que vous chargiez huit heures même si c'est douze, en principe vous devez lui dire non, qu'il faut le faire au réel... En principe. » [...] Alexandre passe dans les rangs pendant que nous nous exerçons sur la première semaine à renseigner. « Oui, je vous le rappelle, la durée standard pour une journée c'est huit heures. Donc normalement vous devez avoir trente-deux heures sur le séminaire et huit heures sur la journée d'accueil. » (voir la Figure 6 ci-dessous).

L'auditeur nouvellement recruté mesure par ces exercices qu'il est de sa responsabilité de renseigner en temps et en heure ses feuilles de temps, une fois l'approbation de sa hiérarchie obtenue sur les durées à facturer. La réalisation des *timesheets* et les négociations sous-jacentes quant au temps réel qu'il faut oui ou non renseigner, dévoilent à l'individu qu'il lui faudra être l'entrepreneur de « son » chargeable. D'une part, l'auditeur doit se remémorer les commandements de Sophie et l'exigence de proactivité pour rechercher des petits boulots autant qu'il est possible afin d'augmenter son chargeable. D'autre part, la nouvelle recrue doit comprendre qu'il obtiendra d'autant plus de chargeable qu'il fournira de feedback, i.e. qu'il sera en mesure d'entretenir une bonne relation avec les managers décisionnaires ultimes de son chargeable. Cette entreprise de soi poursuit la mise en valeur de l'expérience de l'individu débutée avec la présentation de la chargeabilité. Être entrepreneur de soi, c'est articuler avec habileté chargeabilité et feedback, pour devenir le professionnel attendu. De la capacité de chaque individu à le percevoir et à l'internaliser rapidement, dépend son aptitude à devenir le professionnel attendu.

Journal, 9^e jour, 10h30. Nous sommes en pause entre deux modules de formation. Quentin nous explique qu'il n'a eu aucun mal à contacter son

Performance Manager et le senior avec qui il doit partir en mission en province le lundi suivant. « Nicolas [son senior] m'a dit un peu en *off* que dans notre *business unit* on a beaucoup de besoins et que si je me propose comme je l'ai fait, j'aurai aucun problème à accumuler les heures... Moi je ne vais pas me laisser faire, je vais les harceler les mecs avant les missions, t'inquiète ! (rires) Je l'aurai mon bonus à la fin de l'année ! »

Au souci d'articuler feedback et chargeabilité, en entrepreneur de soi, est immédiatement associée la perspective d'une récompense. Cette récompense peut être purement présentée et appréciée comme pécuniaire, comme le suggère ici Quentin. Mais elle se traduit le plus souvent chez les auditeurs rencontrés, en l'idée d'une certaine élévation personnelle par-delà son seul attrait matériel.

Journal, 4^e jour, 22h30. Après avoir manqué de blesser quelqu'un avec le bouchon d'une bouteille de champagne, je m'empresse de resservir mes nouveaux collègues. Jonathan est le seul formateur à être resté avec nous. Plus détendu qu'en journée, il nous explique avoir en réalité déposé il y a peu sa démission. « Oui c'était pas prévu, c'était une opportunité... Mais je ne regrette pas d'y aller... Ces années ça m'a vraiment poussé vers le haut, ça m'a changé... Ok, par-delà le bon *jump* salarial que j'ai fait aussi, ça m'a surtout donné une rigueur, une manière différente d'appréhender les choses qui m'aide et m'aidera encore pour longtemps. »

Cette promesse d'élévation achève de circonscrire l'idéalité de la position de l'auditeur. Dans les termes de la confession, elle montre comment l'adoption d'une « position basse » et la confession de ses erreurs et faiblesses peuvent être transfigurées en une élévation matérielle et personnelle. En étant présentée dans le cadre formel des séminaires d'intégration, autant que racontée telle qu'elle est ressentie et vécue par les praticiens les plus proches des recrues, elle vient concrétiser *a posteriori* le renversement opéré par la journée d'accueil. Elle attache au cœur de chaque recrue son « rêve » de travailler pour le cabinet et désarme finalement les sarcasmes et les résistances.

Journal, 1^{er} jour, 14h30. Nous enchaînons avec les petits papiers remis le matin : « Réaliser une chanson ». Je retrouve mon groupe, nous mettons

Description	Phase n°	Description	Statut	Total	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven
████ Audit █████ Part			Approuvé	32,00	0,00	8,00	8,00	8,00	8,00
████ Jour Acc Corp Part			Approuvé	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total par ordre interne				40,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00

Figure 6 : Timesheet approuvée première semaine, document interne.

au point une chanson ridicule sur l'air bien connu de Joe Dassin, *Les Champs-Élysées*. [...] Le moment de la restitution de ces chefs-d'œuvre clôt la journée. Le Président du cabinet nous honore de sa présence pour d'une part assister à nos productions et d'autre part répondre à nos questions, sur le cabinet, évidemment. Chaque groupe livre sa composition. Le tour de notre chanson est arrivé. Nous nous y donnons avec joie et entrain. Les sourires nombreux parcourent nos collègues dans la salle. Après quelques minutes difficiles nous récoltons des applaudissements complaisants. Nous posons sur une photo de groupe.

Conclusion

Notre étude ethnographique des deux semaines d'intégration des recrues dans les grands cabinets d'audit contribue à explorer une facette importante du métier, qui a trait au rapport de l'individu à lui-même pour devenir le professionnel attendu. Nos résultats actualisent et confirment certaines des caractéristiques clés du fonctionnement des grands cabinets d'audit et de conseil pour contribuer de trois façons à la littérature.

Tout d'abord, nous montrons que les semaines d'intégration forment un ensemble de discours-cadres par lesquels l'individu est encouragé à se confesser et à adopter une « position basse » face à la nouveauté du métier. Cette posture d'adaptation le prépare à affronter l'incertitude de la découverte du métier, en plus de lui préciser les comportements à adopter en toutes circonstances (VILLETTE, 1988). La position basse intimée agit comme une technologie de gouvernement permettant aux recrues d'internaliser très rapidement la discipline et les standards comportementaux du cabinet (GREY, 1994 ; ANDERSON-GOUGH *et al.*, 2000 ; 2001 ; 2005 ; 2006). Si sa puissance sur chaque recrue dépend dans une certaine mesure de sa capacité à les avoir déjà internalisés par ses caractéristiques socio-culturelles (CARTER & SPENCE, 2014; LUPU & EMPSON, 2015), elle repose aussi de façon déterminante sur la discipline du « feedback permanent » qui lui est adjointe.

L'évocation constante du « feedback » permet aux cabinets de préciser à l'auditeur ce qui caractérise l'espace professionnel (DUBAR, 1991) qu'il vient d'intégrer. Les comportements et compétences encouragés par la confession sont en effet au cœur de ses objets reconnus. En plus du feedback, l'autoévaluation critique et l'identification d'axes de progrès favorisent l'émergence d'une discipline personnelle de recherche de solutions et de dépassement des difficultés. Par l'invitation récurrente à cet examen critique, l'auditeur intègre progressivement que le meilleur moyen de satisfaire aux exigences, c'est d'apprendre à poser les problèmes qu'il rencontre avant même de penser leur solution. Ramanantsoa (1994) décrit cette même discipline comme l'une des compétences clés du consultant, l'aidant à affronter la nouveauté des situations et à composer avec la diversité des attentes de ses clients. Avec la notion de « chargeabilité », une mise en

valeur financière succède au « feedback permanent » pour ancrer cette discipline personnelle dans le giron de l'intérêt commercial du cabinet. En invitant l'auditeur à être constamment inquisiteur de lui-même dès ses débuts, les journées d'intégration associent son professionnalisme à une capacité d'adaptation et de dépassement au service de ses missions.

Ensuite, nos résultats montrent que la confession n'est pas uniquement une technologie de gouvernement. Elle s'apparente aussi à une technologie du *self* (FOUCAULT 1976 ; 1979-1980/2012) cherchant autant à modeler l'identité de l'auditeur qu'à la rendre adaptable et flexible. Hahn (1986, p. 66) montre en effet que la confession participe à la construction identitaire en invitant l'individu à retracer systématiquement toute sa biographie, par le jeu simultané d'un voilement et d'un dévoilement de soi. Le « feedback permanent », les feuilles de temps et plus largement les dispositifs d'évaluation des cabinets, offrent justement les supports nécessaires à l'individu pour qu'il se dévoile sans crainte. Le premier goal setting s'opère dans l'intimité et le secret de la première rencontre avec le Performance manager, alors que les longues journées de formation exigent de lui un contrôle de soi de tout instant. La participation aux événements sociaux et plus largement la construction d'une bonne entente avec les autres, permettent à l'individu de mesurer les efforts de simulation et de dissimulation nécessaires à sa progression professionnelle. Les semaines d'intégration permettent ainsi à l'auditeur de prendre conscience et d'expérimenter les manières attendues de se dévoiler, i.e. ce qu'il convient de dissimuler ou de garder pour soi, conformément à l'économie des mérites et démerites prévalant dans le cabinet.

En ceci, la confession attendue n'est pas monolithique. Elle consiste plutôt en des « combinaisons de l'aveu et du secret » (HAHN 1986, p.67). En s'auscultant l'individu se construit en réalité plusieurs biographies, plus ou moins lâchement synchronisées en fonction des incompatibilités des contextes (HAHN 1986, p.67). Cet exercice favorise son morcellement selon les attentes et les circonstances. Il dévoile le professionnel dans sa réalité intermédiaire, celle d'un état de tension (JERMAN & BOURGOIN, 2018) selon lequel l'individu doit en permanence trouver le ton juste, s'affirmer sans froisser, satisfaire à sa mission et intégrer avec tact les résistances ou les difficultés. En invitant l'individu à se confesser, les semaines d'intégration façonnent donc une identité professionnelle adaptable et flexible en plus d'être standardisée. C'est cette forme d'identité qui doit ensuite permettre à l'auditeur d'accomplir ses missions et de répondre aux exigences dans tous les contextes. C'est sans doute aussi celle-ci qui contribue à expliquer l'extraordinaire influence acquise par les grands cabinets (KIPPING & ENGWALL, 2002 ; VILLETTE, 2003 ; McKENNA, 2006), autant que la dissémination de leurs solutions et de leurs dispositifs.

Enfin, nos observations ethnographiques se veulent aussi au service de la réflexivité des praticiens (VILLETTE, 2014). À l'heure où la profession s'interroge sur son sens, tiraillée entre l'*ethos* du technicien et les contraintes de la satisfaction du client (COOPER

& ROBSON, 2006 ; GENDRON & SPIRA, 2010), notre étude suggère que l'auditeur doit son succès au caractère adaptable d'une pratique alimentée par un questionnement structurant sur sa propre valeur (JERMAN & BOURGOIN, 2018). En miroir, notre étude montre ainsi la capacité du travail actuel à induire un engagement individuel maximal (BEAU, 2017), capable de désarmer les résistances en mettant l'individu en tension par une vision dépréciée de lui-même et un idéal supérieur. En ceci, elle suggère d'approfondir notre compréhension du rôle joué par les technologies du *self* dans l'émergence actuelle d'un travail simultanément plus libre et intensifié.

Bibliographie

- ABBOTTA. (1988), *The system of professions: An essay on the division of expert labor*, Chicago: University of Chicago Press.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C. & ROBSON K. (2000), "In the name of the client: The service ethic in two professional services firms", *Human Relations* 53 (9), pp. 1151-1174.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C. & ROBSON K. (2001) "Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms", *Accounting, Organizations and Society* 26 (2), pp. 99-122.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C. & ROBSON K. (2005), "Helping them to forget...: the organizational embedding of gender relations in public audit firms", *Accounting, Organizations and Society*, 30 (5), pp. 469-490.
- ANDERSON-GOUGH F., GREY C. & ROBSON K. (2006), "Professionals, networking and the networked professional", *Research in the Sociology of Organizations*, 24, pp. 231-256.
- BERGSTRÖM O., HASSELBLADH H. & KÄRREMAN D. (2009), "Organizing Disciplinary Power in a Knowledge Organization", *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp.178-90.
- BEAU P. (2017), *Dispositifs de gestion et risques psychosociaux. Une étude qualitative des risques humains et de leur gestion dans les organisations*, Thèse de doctorat : Université Paris Dauphine.
- CARTER C. & SPENCE C. (2014), "Being a successful professional: An exploration of who makes partner in the Big 4", *Contemporary Accounting Research*, 31 (4), pp. 949-981.
- COOPER D. & ROBSON K. (2006), "Accounting, professions and regulation: locating the sites of professionalization", *Accounting, Organizations and Society*, 31, pp. 415-444.
- COVALESKI M.A., DIRSMITH M.W., HEIAN J.B. & SAMUEL S. (1998), "The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, 43 (2), pp. 293-327.
- DUBAR C. (1991), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Colin.
- FOUCAULT M. (1976), *Histoire de la sexualité. La volonté de savoir*. Paris : Gallimard.
- FOUCAULT M. (1979-1980/2012), « Du Gouvernement des vivants », *Cours au collège de France 1979-1980*, Paris : Seuil-Gallimard.
- GENDRON Y. & SPIRA L. (2010), "Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen", *Accounting, Organizations and Society*, 35 (3), pp. 275-300.
- GREY C. (1994), "Career as a project of the self and labour process discipline", *Sociology*, 28 (2): 479-497.
- GUENIN-PARACINI H. & GENDRON Y. (2010), "Auditors as modern pharmakoi: Legitimacy paradoxes and the production of economic order", *Critical Perspectives on Accounting*, 21 (2), pp. 134-158.
- GUENIN-PARACINI H., MALSCH B. & MARCHE PAILLE A. (2014), "Fear and risk in the audit process", *Accounting, Organizations and Society*, 39 (4), pp. 264-288.
- HAHN A. (1986), « Contribution à la sociologie de la confession et autres formes institutionnalisées d'aveu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62-63, pp. 54-68.
- JERMAN L. (2014), *La production des évaluations actuarielles de la juste valeur dans les organisations : Une étude des acteurs, outils et contextes de la préparation des comptes*, Thèse de doctorat : Université Paris Dauphine.
- JERMAN L. & BOURGOIN A. (2018), « L'identité négative de l'auditeur », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 24 (1), pp. 113-142.
- KIPPING M. & ENGWALL L. (2002), *Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press.
- KORNBERGER M., JUSTESEN L. & MOURITSEN J. (2011), "When you make manager, we put a big mountain in front of you: An ethnography of managers in a Big 4 Accounting Firm", *Accounting, Organizations and Society*, 36 (8), pp.514-533.
- LUPU I. & EMPSON L. (2015), "Illusio and overwork: playing the game in the accounting field", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28, pp. 1310-1340.
- MCKENNA C. (2006), *The world's newest profession, management consulting in the twentieth century*, Cambridge University Press.
- MORALES J. & PEZET A. (2010), « Les contrôleurs de gestion, 'médiateurs' de la financiarisation. Étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 16 (1), pp. 101-132.
- PRASAD P. & PRASAD A. (2010), "Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine

Workplace Resistance”, *Organization Science*, 11 (4), pp. 387-403.

RAMANANTSOA B. (1994), « Une année sabbatique (?) chez McKinsey », *Gérer et Comprendre*, 37, pp. 21-30.

SANDAY P.R. (1979), “The ethnographic paradigm(s)”, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 527-538.

STRAUSS A. & CORBIN J. (1990), *Basics of qualitative research* (Vol. 15), Newbury Park, CA: Sage.

TOWNLEY B. (1993), “Foucault, power/knowledge and its relevance for Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, 18(3), pp. 518-545.

TOWNLEY B. (1994), *Reframing Human Resource Management – Power, Ethics and the Subject at Work*, London: Sage Publications.

TOWNLEY B. (1998), “Beyond good and evil: depth and division in the management of human resources”, in MCKINLEY A. & STARKEY K. (Eds), *Foucault, Management and organization theory*, London: Sage Publications.

VAN MAANEN J. (1979), “The fact of fiction in organizational ethnography”, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), pp. 539-550.

VILLETTE M. (1988), *L’homme qui croyait au management*, Paris : Les Editions du Seuil.

VILLETTE M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, Collection Repères, Editions La Découverte.

VILLETTE M. (2014), « Ethnographie dans l’entreprise », *Gérer et comprendre*, 117 (3), pp.4-9.

La valeur de la coordination adaptative dans le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes

Par Didier VINOT

Professeur des universités en sciences de gestion, Magellan EA 3713, iaeLyon / Chaire « Valeurs du soin » / Université Lyon 3

Elisa CHELLE

Chercheuse postdoctorale, Chaire « Valeurs du soin » / Université Lyon 3 / LIEPP de Sciences Po

et Jean RIONDET

Ancien cadre de direction au CHU de Lyon, vice-président d'un réseau de santé gériatrique

Le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes est désormais un objectif affiché de l'action publique sociale et sanitaire. Les besoins spécifiques de cette population sont complexes. À la fois médicaux, sociaux et psychologiques, ils sont souvent relayés à la marge des institutions traditionnelles. C'est encore à la marge d'un système de santé hospitalo-centré que se trouve une solution adaptée pour ces personnes dépendantes : les réseaux associatifs de coordination gériatrique. Leur point de départ est la personne âgée, prise dans son environnement et selon son système de valeurs. Leur structure est faible, au sens où les interactions entre acteurs se recomposent selon la situation. Cette forme organisationnelle permet le déploiement d'une coordination adaptative, formule à même de penser et d'agir le soin de manière personnalisée. Cet article propose d'analyser la valeur d'une forme de coordination adaptative à partir d'un réseau de coordination gériatrique de la métropole lyonnaise. Établie à partir d'une méthodologie inductive d'observation *in situ* et de notes de terrain, une série de cas individuels met en avant le caractère singulier et complexe des problématiques rencontrées. Ces situations sont marquées par l'incertitude. Leur résolution se heurte à la résistance des personnes elles-mêmes. Le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes appelle une intervention rapide et coordonnée, pourtant dévalorisée par les acteurs traditionnels du soin et donc sous-financée. La forme en réseau permet de mobiliser les ressources utiles pour répondre à des besoins croissants. L'efficacité de ces interventions par le réseau tient à la mise en convergence des intérêts différenciés des acteurs traditionnels, par un acteur associatif lui-même à la marge de ce système. La fluidification de la circulation des données de santé, la conciliation des expertises et la mise en place d'une tarification adaptée sont les trois enjeux cruciaux dans ce domaine.

Introduction

Sur-médication, dénutrition, polyopathologies, isolement social : les problématiques d'un public âgé et dépendant sont complexes. La prise en charge traditionnelle de cette population relève d'une approche strictement médicale, curative ou palliative. Dans une société à l'épreuve du vieillissement et de la dépendance, ces besoins ne peuvent que croître et appellent une réponse

débordant l'organisation actuelle du système de soins français. La coordination adaptative mise en œuvre par un réseau associatif est une réponse adaptée à ces nouveaux défis. Cet article en présente les principes de fonctionnement, en souligne la pertinence organisationnelle malgré (ou peut-être en vertu de) sa marginalisation du système de soins et dessine des pistes d'amélioration de son efficacité.

Les origines de cette approche élargie de la prise en charge de la personne âgée peuvent être identifiées dans le rapport Laroque de 1962 (HAUT COMITÉ CONSULTATIF DE LA POPULATION ET DE LA FAMILLE, 1962). Celui-ci préconisait une politique vieillisse substantielle par la mise en place de transferts monétaires ainsi que d'une intervention sociale et médico-sociale. Un accent est dès lors mis sur le maintien à domicile. Vingt-cinq ans plus tard, le rapport Braun de 1988 formule la dépendance comme problème politique spécifique. Les réseaux associatifs de coordination gérontologique se développent dans la continuité de cet intérêt politique, dans les années 1990⁽¹⁾, mettant ainsi en tension les logiques sanitaires et territoriales (ARGOUD, 2010). Les politiques gérontologiques s'ancrent historiquement au niveau local (ARGOUD, 2014), raison pour laquelle on observe diversité et disparité dans l'offre de services gérontologiques.

Si le vieillissement est une condition pouvant occasionner d'importantes problématiques médicales, un regard sociologique est utile à l'élaboration de solutions organisationnelles. Alors que la tendance est à valoriser les nouvelles technologies (LAPERCHE, 2016), nous tâcherons de mettre en lumière l'apport d'une compréhension globale et contextualisée de la personne. Il ne s'agira donc pas de chercher à rendre économiquement attractive une population inactive et donc considérée comme inutile dans une société « jeuniste » (SAUVEUR, 2013), mais bien de penser l'articulation des différents acteurs dans un projet d'accompagnement de la personne âgée dépendante (STICKER, PUIG & HUET, 2014 ; BLOCH & HÉNAUT, 2016). La coordination gérontologique est en quelque sorte un cas d'école en ce qu'elle pose simultanément des questions de pratiques professionnelles, d'organisation de dispositif, de mise en œuvre d'intervention... en fonction de l'usager (RÉGUER & RENOU-LAVERSANNE, 2013, p. 391).

Le réseau lyonnais CORMADOM (Coordination maintien à domicile) est né en 2015 d'un rapprochement de trois réseaux de santé préexistants (CORMADOM, réseau de santé gérontologique, SPIRO pour les malades atteints d'insuffisance respiratoire et SOURCE en cancérologie). Quelles modalités organisationnelles permettent-elles de développer une coordination adaptative centrée sur la personne ? Sur la base d'une étude de cas collectés par les professionnels du terrain, nous avons procédé à l'analyse du processus de coordination. Après avoir rappelé le positionnement de ce type d'organisation dans le schéma général des institutions, nous présenterons des situations concrètes illustrant la valeur de la coordination adaptative, enfin nous tâcherons de dessiner quelques pistes d'évolution de cette prise en charge coordonnée des personnes âgées à domicile dans le cadre d'une « gestion de la singularité à grande échelle » (MINVIELLE, 1998).

⁽¹⁾ Ils sont clairement encouragés par le législateur avec la loi du 4 mars 2002.

Une action aux marges des institutions

Bien que le secteur associatif joue un rôle important dans la réorientation des politiques publiques de dépendance, il reste un acteur « de dernier recours » pour les institutions traditionnelles de la santé et dans l'organisation classique des parcours de soin.

Le recours aux associations : une nécessité sous contraintes

Les schémas institutionnels classiques ne parviennent pas à s'adapter aux besoins spécifiques des populations âgées dépendantes (DURU, 2005), notamment en ce qu'ils ne favorisent pas une gouvernance en réseau (BERCOT & DE CONINCK, 2006, p. 47 *sqq.*). Si la prise en charge médico-sociale des personnes âgées existe depuis la création des Services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) par la loi de 1978, elle reste secondaire par rapport à une approche biomédicale dominante dans le champ de la dépendance. Cette offre ne peut convenir aux personnes les plus dépendantes, qui nécessitent une formule de soins globale et personnalisée (FROSSARD, 2002).

Le maintien à domicile est la solution la moins coûteuse et la plus à même de répondre aux besoins spécifiques de la personne âgée vulnérable. La loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement réaffirme le maintien à domicile comme une priorité (CAPPELLARI, 2016). Or, compte tenu de la perte d'autonomie de ces publics, une intervention tierce est indispensable pour coordonner cette action, dépassant les capacités ou les ressources des proches aidants. La coordination des soins semble se justifier d'abord comme une nécessité sous contraintes avant d'être reconnue comme source de valeur ajoutée organisationnelle (VINOT & VINOT, 2017).

En 2012, le ministère de la Santé recensait environ 700 associations de coordination de soins gérontologiques. Leur positionnement entre État et marché, don et contrat, bénévolat et professionnalisation (HÉLY, 2009) se traduit dans les formes organisationnelles adoptées. Recrutements de salariés faiblement qualifiés, à bas revenus, et pour un temps de travail variable : ce tiers-secteur reste faiblement professionnalisé. Ce fonctionnement a permis de répondre à un double besoin social : celui de personnes âgées pauvres et celui d'une catégorie majoritairement féminine, précaire et peu qualifiée. Un double défi se pose donc à ces associations : s'adapter aux spécificités de la prise en charge des personnes âgées dépendantes et reconnaître la qualification des salariés impliqués.

Une faible structuration, la force d'adaptation aux situations

L'organisation des soins en réseaux coordonnés est une manière de réorganiser l'action sanitaire autour du patient (GRENIER, 2006). La loi du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé traduit une volonté de l'État d'encourager la création de réseaux de soins (art. 84, « Réseaux de

santé »). Ceux-ci sont particulièrement adaptés à des publics âgés, dépendants et polypathologiques. Les besoins des personnes âgées dépendantes reposent sur différents types de professionnels (MANIÈRE *et al.*, 2005). Leur coordination est donc essentielle à la prise en charge de ces publics. Par la multiplication des acteurs ou le manque de communication, la coordination est une source majeure de dysfonctionnement des politiques publiques gérontologiques (AMYOT, 2002).

Nous présentons ici une étude de cas constituée à partir d'un réseau de santé gérontologique de la métropole lyonnaise. Entièrement financé par des fonds publics (ARS Rhône-Alpes), le réseau CORMADOM coordonne les soins et les services à la personne réalisés par des associations d'aide à domicile ou organisations de santé préexistantes. Ses fondateurs sont issus du milieu associatif de l'économie sociale et solidaire⁽²⁾. L'action de cette association loi 1901 concerne environ 250 personnes par an, dont 120 nouveaux patients chaque année. Ces derniers sont orientés vers le réseau par des professionnels (assistantes sociales des hôpitaux, sociétés de matériel médical, associations d'aide à domicile, infirmiers libéraux...) qui n'ont plus de solution d'accompagnement classique. Les permanents de l'association, au nombre de cinq (une directrice, une assistante administrative, trois coordinatrices de formation sociale ou médicale), ont pour rôle de centraliser les informations reçues par téléphone ou collectées lors des visites dans un logiciel informatique. Des soignants à temps partiels complètent cette force de travail (0,1 médecin généraliste, 0,5 psychologue clinicienne, 0,4 professionnels vacataires tels qu'un kinésithérapeute).

Les personnes dépendantes sont notamment définies par leur degré de perte d'autonomie, condition et modalité de perception de l'Allocation personnalisée d'autonomie. Pour les personnes maintenues à domicile, ce degré est établi par une équipe composée d'au moins un médecin et un travailleur social, et objectivé par un indicateur socio-économique. La grille d'évaluation AGGIR (« Autonomie, gérontologie, groupes iso-ressources »), proposée au début des années 1990, arrête six niveaux de dépendance (de GIR1 le plus élevé à GIR6 le moins important), renvoyant à différents montants de transferts sociaux et à un tarif de prise en charge. Cet outil administratif national montre néanmoins des limites lorsqu'il s'agit de prendre en compte les réalités du terrain, c'est-à-dire les besoins des personnes rapportés à leurs capacités mentales et à leur lieu de vie (COUTTON, 2001).

⁽²⁾ Le réseau est une émanation de l'Association pour le développement des services médico-sociaux créée en 1996.

Une lecture globale de situations individuelles complexes

Le présent matériau a été recueilli dans le cadre d'une activité professionnelle du coordinateur du réseau de gérontologie ici à l'étude. La méthodologie utilisée consiste en une démarche inductive ancrée dans le terrain. Le corpus d'analyse est construit à partir d'analyses de dossiers, d'observations et de notes de l'enquêteur et des intervenantes professionnelles collaborant avec celui-ci. Les cas rapportés mettent en avant des situations-types de problématiques rencontrées par les patients et faisant obstacle au soin. Ils sont extraits de la base de cas de nouveaux entrants dans le réseau (n=120) sur l'année 2015. Un suivi systématique a été mis en place au sein de l'association dans le recueil d'information de l'histoire des personnes, de leur famille et de leur prise en charge. L'enquêteur a pu accéder aux dossiers anonymisés des personnes dont la trajectoire est relatée ici.

Les cinq cas présentés ci-après mettent en avant l'apport d'une compréhension de sciences sociales de la maladie appliquée à l'échelle de la personne. Ces problématiques sont complexes pour des raisons médicales : la présence de polypathologies est récurrente. Il s'agit alors de gérer la situation de quelqu'un dont les capacités physiques et cognitives sont altérées, tout en sollicitant son consentement. Cette complexité est plus ou moins accentuée selon le type d'intervention pratiquée. L'accompagnement se fait toujours dans le cadre d'un maintien à domicile, c'est-à-dire dans l'intimité d'une personne fragilisée. Tous ces cas présentent cette complexité multi-factorielle, raison pour laquelle ces patients sont mal intégrés dans les circuits de soin classiques, et qui souligne la pertinence de la coordination adaptative pour gérer une situation d'incertitude.

Résoudre un conflit familial par la médiation et l'organisation de l'habitat

La personne âgée dépendante, même présentant des signes de démence, reste très sensible à son environnement direct, à la fois spatial (son lieu de vie) et familial (les interactions avec et entre ses proches). C'est l'habitat au sens le plus compréhensif du terme (VEYSSET, 1989, p. 31 *sqq.*) qui doit être pris en compte comme véritable facteur de santé (DÉOUX, MASSOT & GIRARD, 2011).

Mme Goulvestre⁽³⁾ a 85 ans, elle est atteinte de la maladie de Parkinson. Elle est en catégorie GIR 1, très dépendante, avec troubles cognitifs, risque d'escarres et de dénutrition. Réunir les conditions matérielles d'une intervention professionnelle extérieure est rendu difficile par la combinaison de ses problématiques. Ses proches ne parviennent pas à gérer la situation. Elle a trois enfants. Sa première fille est absente et sa seconde fille présente de clairs signes d'épuisement. Son fils de 55 ans vit avec elle, mais ne peut l'aider. L'appartement est encombré de ses maquettes.

⁽³⁾ Les noms ont été modifiés.

CORMADOM élabore avec la fille et le fils un programme médico-social de réaménagement de l'environnement de vie de la vieille dame impliquant membres de la famille et intervenants professionnels. Les enfants sont en charge de libérer de la place dans l'appartement, et notamment dans la salle de bain devenue difficile d'accès. Une nutritionniste propose une composition de repas mixés et de boissons gélifiées (pour éviter les fausses routes, cause importante de décès). C'est le fils qui sera en charge des courses et de la préparation des repas. Un matelas spécifique est prescrit en prévention du risque d'escarres. Cette répartition des rôles a désamorcé les conflits entre les membres de la famille. Mme Goulvestre accepte désormais de s'alimenter et de recevoir des soins.

La coordination des soins à domicile se place à l'interface des sphères publique et privée. Soigner une personne chez elle n'est pas neutre. De façon générale, l'expérience du chez-soi est un lieu d'expression du moi. Dans le grand âge, cette expérience est marquée par l'incertitude : quant au fait de partir ou rester, quant à la capacité d'assumer le vécu quotidien (MEMBRADO & ROUYER, 2013). Le soignant se trouve, pour sa part, dans un cadre inhabituel, et donc demandant une capacité d'adaptation particulière. Il ne travaille plus dans le cadre contrôlé des hôpitaux ou des établissements. Il doit intégrer la présence plus ou moins coopérante des proches (COUTURIER, SALLES & BELZILE, 2010). De son côté, le patient doit accepter et gérer cette « intrusion » dans son chez-lui (ENNUYER, 2017). Le domicile, lieu privé par excellence, cristallise une histoire familiale et un mode de vie. Autour de celui-ci, le voisinage et le quartier forment un second cercle social d'importance, et tout spécifiquement dans les milieux populaires. Le réseau d'intervention ne s'adresse donc pas à une personne considérée isolément, mais à une personne insérée dans un environnement social dans lequel la « culture du domicile » (DJAOUI, 2011) occupe une place importante.

Intégrer le système de valeurs d'un couple appartenant à une autre culture

L'intervention d'un réseau de coordination peut se heurter à une forme d'extériorité culturelle, créant un malentendu sur le sens de la situation vécue. La prise de recul sur les valeurs de la personne et de son entourage peut ouvrir sur un mode de prise en charge adapté. Le cas d'un couple sino-vietnamien nous permet d'éclairer l'indispensable prise en compte de la dimension culturelle.

M. Lee a 72 ans. Depuis un accident vasculaire-cérébral, sa dépendance est forte (GIR 2). Son épouse a 42 ans. Ils ont eu ensemble quatre enfants, dont le dernier est âgé de trois mois. Ils n'ont pas de famille ou d'amis, hormis la présence de la communauté chinoise qui « aide ». M. Lee suit un programme de kinésithérapie en cabinet, ce qui lui permet de récupérer une autonomie satisfaisante. L'alimentation reste un problème. Son épouse refuse de lui donner de la nourriture mixée, ne lui sert que du riz avec des baguettes. Résultat : M. Lee fait régulièrement des

fausses routes, « il tousse et crache partout », selon les termes de son épouse.

Mme Lee rejette violemment son mari et toute forme d'aide venant de l'hôpital. L'assistance sociale hospitalière constate un risque de violence de l'épouse envers son mari, ses enfants et potentiellement contre elle-même. Une expertise psychiatrique fait ressortir une tendance suicidaire en phase paroxystique. La Protection maternelle et infantile (PMI) est saisie lorsque Mme Lee refuse d'assumer le nourrisson.

Les différents intervenants médico-sociaux sont dans l'incompréhension du comportement de Mme Lee, qui rejette concomitamment mari et enfants. Le réseau CORMADOM fait appel à un sinologue pour tenter de comprendre ce qui est en jeu. M. et Mme Lee forment un mariage d'intérêt dont les modalités culturelles sont les suivantes : M. Lee assume les charges matérielles du quotidien. En échange, son épouse lui doit un fils. Le garçon qui naîtra de leur union arrivera de manière tardive, en quatrième position (c'est le nourrisson). L'âge du mari est alors avancé. Depuis son accident vasculaire-cérébral, il n'est plus en mesure de respecter les termes du « contrat ». Il est devenu un vieillard invalide. Dans la culture chinoise, c'est l'épouse qui est considérée comme la victime, alors que d'un point de vue occidental, c'était elle la maltraitante.

La compréhension du système de valeurs de cette dame va permettre de concevoir une prise en charge adaptée au couple. M. Lee entre dans un EHPAD six mois plus tard, au grand soulagement de son épouse (« *Quand il était là, j'étais en colère parce qu'il était malade, maintenant qu'il n'est plus là, il me manque. Il faudra me montrer comment je peux aller le voir avec les enfants* »). Le travail de coordination a permis de trouver une solution adaptée, qui en l'occurrence consistait en un placement en établissement.

Stabiliser une personne souffrant de polyopathie aggravée par une composante psychiatrique

Le public âgé peut être un public difficile. La résistance au soin peut être l'un des derniers lieux d'affirmation de l'indépendance dans une situation de dépendance avancée, si bien que les aidants professionnels comme familiaux peuvent rapidement se trouver démunis.

Lorsque les besoins sont nombreux et multiples, aucun intervenant n'est à lui seul à même d'apporter des solutions.

Mme Charles a 89 ans. Elle a une dépendance forte (GIR 2). Elle présente un tassement vertébral (occasionnant douleurs et limitation de la marche), une myocardiopathie, un diabète, une broncho-pneumopathie, ainsi qu'une dépression chronique. Ses problèmes psychologiques se traduisent en troubles du comportement, causant un épuisement de son fils qui somatise (il vit à proximité) et des soignants. En l'espace de 18 mois, six cabinets infirmiers ainsi qu'un kinésithérapeute ont renoncé à rendre visite à Mme Charles faute de coopération de sa part.

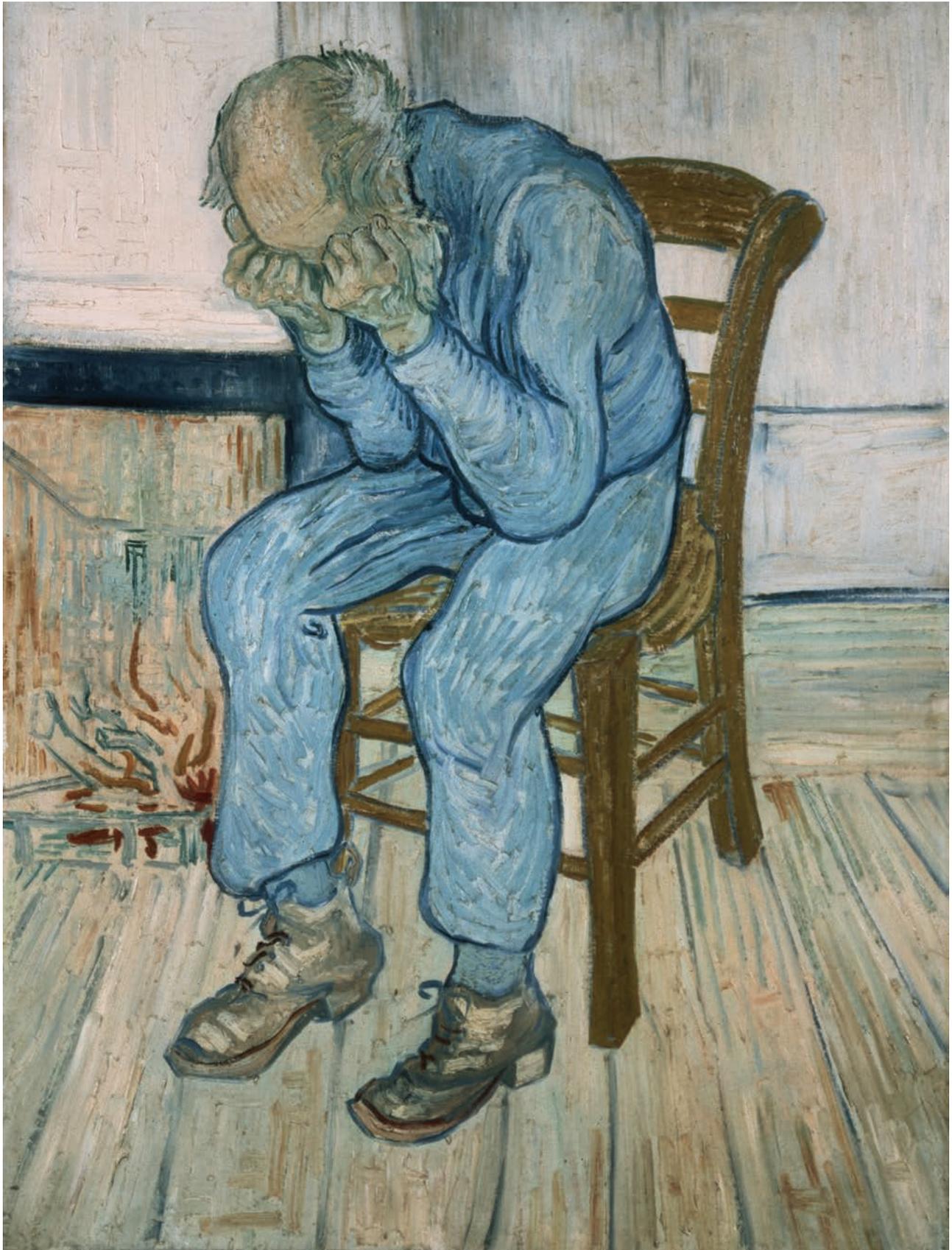


Photo © LA COLLECTION

Vincent Van Gogh (1853-1890), *Le vieil homme triste*, huile sur toile, avril-mai 1890, Otterlo, Musée Kröller-Müller.

« Le public âgé peut être un public difficile. La résistance au soin peut être l'un des derniers lieux d'affirmation de l'indépendance dans une situation de dépendance avancée, si bien que les aidants professionnels comme familiaux peuvent rapidement se trouver démunis. »

Le réseau de coordination demande une évaluation géronto-psychologique pour des prescriptions adaptées. Il fait intervenir en urgence une psychologue clinicienne, qui permet au fils de prendre la distance nécessaire vis-à-vis de cette situation. Toutes les exigences de Mme Charles ne pouvant être satisfaites, la pression sur les épaules de l'aidant familial retombe. Un suivi professionnel plus adapté est mis en place. Le réseau fait en sorte que cette dame soit maintenue dans un parcours de soins (suivi des rendez-vous). Celle-ci n'ayant pas de médecin traitant, c'est un médecin du réseau qui renouvelle ses ordonnances. Les consultations à l'hôpital sont organisées par transport ambulancier, pris en charge par l'Assurance maladie. La situation se stabilise. Le fils ne tombe plus régulièrement malade.

De la même manière que les infirmières peuvent éprouver une « fatigue de la compassion » allant parfois jusqu'au *burn-out*, les aidants familiaux connaissent l'épuisement d'assister un proche âgé et malade (ENNUYER, 2013). Ce sont donc souvent les parents qui prennent l'initiative de la demande d'accompagnement en cas de difficultés récurrentes, qu'elles soient économiques ou logistiques.

Organiser une consultation médicale d'urgence pour une personne isolée

L'isolement social des personnes très âgées est un phénomène identifié et connu (PITAUD, 2007). Le délitement du lien social n'est pas sans conséquence, non seulement sur l'état de santé général, mais sur la capacité à trouver des solutions pour se soigner. Tel est le cas de Mme Beaufile, 86 ans. Son niveau de dépendance moyen (GIR 3) est aggravé par une situation familiale délétère : l'une de ses filles s'est suicidée, une autre a disparu à l'étranger, les contacts avec son fils habitant la région sont distants.

Mme Beaufile présente des troubles cognitifs et comportementaux. Elle chute régulièrement. Elle a des problèmes liés à la dénutrition. Vivant seule, elle ne parvient plus à gérer le quotidien. Mme Beaufile a été placée sous protection juridique, avec son consentement ainsi que celui de son fils. Le réseau de coordination met en place deux visites quotidiennes : une infirmière pour l'observance du traitement et la surveillance du poids, une auxiliaire de vie pour la prise des repas. Le fils, soulagé de cette prise en charge, reprend des contacts plus réguliers avec sa mère.

Mme Beaufile reste malgré tout isolée à son domicile, ce qui va demander une intervention spécifique en cas de problème de santé aigu. Ainsi, un jour où elle sera anormalement essouffée, son infirmière appellera la plateforme téléphonique du réseau CORMADOM, dont l'infirmière spécialisée en gériatrie suspecte un œdème aigu du poumon. L'aide à domicile est alors contactée pour venir plus tôt. Le réseau joint le médecin traitant qui ne peut quitter son cabinet ; SOS médecin demande huit heures de délai et le SAMU n'a pas de camion disponible dans un délai inférieur à quatre heures. Le SAMU demande au réseau de gérer en direct la situation à moins de faire prendre en charge Mme Beaufile par les pompiers pour l'emmener aux urgences.

Le service hospitalier où cette patiente est traitée habituellement accepte de la recevoir en urgence si son retour à domicile est organisé pour l'après-midi, ce qui sera fait. Une ambulance est commandée, l'Assurance maladie est saisie pour autoriser une prise en charge (en consultation, le transport ambulancier n'est pas remboursé). Moins d'une heure et demie après l'appel de l'infirmière, la patiente a pu être admise en consultation. Cette personne, en d'autres circonstances, aurait été transportée aux urgences puis hospitalisée. La consultation hospitalière immédiate dans un service de soins a suffi pour équilibrer la situation médicale et un suivi adapté a été mis en place.

Mettre sous protection juridique la personne âgée vulnérable quand l'entourage est défaillant

La vulnérabilité est au cœur de la problématique de la maladie (PIERRON, 2010). Celle-ci ne se manifeste pas seulement sous le jour de fonctions physiologiques défaillantes, mais aussi par un entourage dont la protection fait défaut.

Mme Rouard est assez peu dépendante (GIR 3/4), mais son environnement familial est peu stabilisant voire toxique. Ses trois maris successifs sont décédés, les deux premiers étaient alcooliques et violents. Elle vit à son domicile avec le fils adoptif de son premier mari (56 ans, cardiaque, insuffisant respiratoire et alcoolique) ainsi que deux animaux domestiques (un chien et un chat). Bien que déclaré « aidant naturel », ce fils ne peut assumer la gestion du quotidien. Une « amie » garde de temps en temps le chien de Mme Rouard pour 15 euros de l'heure ou 50 euros par jour. L'infirmière de Mme Rouard suspecte l'« amie » de « vider les comptes ». Le médecin traitant ne pouvant être joint car ayant été lui-même victime d'un très grave accident, elle signale cette situation au réseau CORMADOM.

L'intervention consiste dans un premier temps en une recherche de proches susceptibles d'aider. Un frère cadet ainsi qu'une cousine éloignée sont identifiés. Le chien de Mme Rouard meurt. L'« amie », ayant perdu une rente, s'éloigne. Le réseau fait accepter par Madame l'idée d'une demande de mise sous protection simple. Le dossier est constitué par la cousine. Dans le même temps, le fils est brièvement hospitalisé suite à une présence de sang dans les selles. Le réseau demande à l'Assurance maladie l'autorisation de suivre le fils (l'autorisation pour CORMADOM porte sur les personnes de 60 ans ou plus).

Un bilan gériatrique est proposé à Mme Rouard, qui accepte puis refuse. Elle finit par y consentir à la condition que celui-ci soit réalisé à domicile. Un médecin gériatre est sollicité. Au vu de la situation, une mesure de protection d'urgence est demandée au procureur sur la base de témoignages écrits. Un équilibre relativement précaire est maintenu. À l'automne de la même année, l'état de santé de Mme Rouard se dégrade jusqu'à laisser indiquer une fin de vie. Un accompagnement en soins palliatifs est réalisé à domicile. Mme Rouard décède dans le courant du mois de décembre suivant.

La coordination est envisagée sous l'angle de la résolution de problèmes⁽⁴⁾. Ces situations attestent l'importance de l'environnement familial et du voisinage dans l'organisation des soins à domicile. Une coordination médicale ne saurait donc faire l'économie d'une dimension sociale. Une telle attention requiert des compétences spécifiques. Les professionnels interviennent dans un espace privé contraint, et variable. L'imprévisibilité des comportements des acteurs est une difficulté identifiée de l'intervention à domicile par un réseau de santé (BRUYÈRE, 2009, p. 165). C'est l'une des raisons pour lesquelles toutes ces personnes avaient été rejetées par le système de soins classique.

C'est donc bien la reconnaissance de leur spécificité qui est en jeu ici. L'approche de *coordination adaptative* part de l'analyse de l'environnement domestique pour qualifier la nature de ces relations, et construire une réponse personnalisée. La mise en œuvre d'une démarche qualité (équipe pluridisciplinaire, recherche de l'information, sollicitation des services hospitaliers, traçabilité des appels téléphoniques, suivi des délais, analyse des dysfonctionnements, gestion des réclamations, partage d'informations entre professionnels) consolide la définition d'un mode de vie soutenable pour la personne, ses proches ainsi que les professionnels impliqués. Nous qualifions cette coordination faite d'agencements contextuels « coordination adaptative ».

La reconnaissance d'intérêts divergents pour atteindre des objectifs partagés

Chaque situation personnelle nous a permis de montrer les conditions d'élaboration d'une stratégie adaptative par un réseau de coordination. La notion de *coordination adaptative* diffère de celle de *partenariat intégré* en ce qu'elle ne cristallise pas des relations institutionnelles. Elle se rapproche du modèle de l'adhocratie développé par Henry Mintzberg (MINTZBERG, 1982), une organisation très souple dans laquelle des experts travaillent par projets, créant des solutions adaptées à chaque situation. Mettre en œuvre une coordination centrée sur le patient ne doit pas faire négliger les facteurs environnementaux et réglementaires de l'organisation de santé. Nous proposons ici trois enjeux traçant autant de pistes d'optimisation de l'efficacité de l'accompagnement des personnes : la fluidification de la circulation des données patients, la conciliation des expertises, la mise en place d'une tarification adaptée.

⁽⁴⁾ Au-delà de la résolution d'un problème aigu, l'association peut poursuivre l'accompagnement de la personne sur une base plus routinisée. Les sorties du réseau sont dues à trois raisons d'occurrence équivalente : reprise d'autonomie de la personne ou de ses aidants, entrée en établissement de type EHPAD, décès.

La collecte et le partage des données de santé individuelles

La collecte d'informations est une activité centrale et complexe dans le travail en réseau (BERTEZENE & DUBRION, 2017, p. 79). Si certains éléments sont codifiés (ordonnances, examens, documents administratifs...), d'autres touchent aux relations humaines (qui est qui, qui fait quoi, de quel droit, dans l'intérêt de qui ?). Une fois l'information viabilisée, les situations limites doivent être repérées, puis analysées. Une vérification de l'adéquation des pratiques professionnelles aux réalités inter-organisationnelles est alors effectuée (itérations à des rythmes variables, quotidiens, hebdomadaires... entre les aides à domicile, les infirmières et autres professionnels de santé).

Chaque situation fait l'objet d'une recherche d'informations médicales, sociales, économiques et tout est consigné dans un dossier informatisé. Le réseau CORMADOM a obtenu de l'Agence des systèmes d'informations partagés de santé (ASIP Santé) une carte d'établissement de santé et des cartes de professionnels de santé pour chacun de ses collaborateurs, ce qui les autorise à collecter les informations médicales nécessaires. L'outil juridique qui permet cette collecte est le cadre des réseaux de santé⁽⁵⁾. Rappelons que si le plan de soins est élaboré avec les professionnels, il l'est sur la base de l'expression des souhaits de la personne accompagnée.

Cette information doit être analysée entre les membres de l'association de coordination, chacun avec ses outils professionnels, puis un programme d'intervention est proposé aux diverses parties. Une fois ajusté et acté, il est distribué à tous avec les références téléphoniques de tous pour que des contacts directs soient possibles le cas échéant. L'information est redistribuée à chacun des professionnels selon les besoins de ses interventions, tous étant soumis au secret professionnel.

Le système d'information doit en outre être connecté avec la comptabilité analytique, pour assurer la gestion et donner une lisibilité de l'activité qui sera retranscrite dans les canons du rapport d'activité annuel transmis à l'Agence régionale de santé (ARS) pour valider les comptes et engager les financements futurs. Il doit également pouvoir se connecter avec le système d'échange régional. Enfin, il s'agit de pouvoir en extraire les éléments nécessaires à chacun des professionnels, en les leur communiquant sous une forme adaptée.

La mise en place de systèmes d'échanges d'informations automatisés au niveau régional est encadrée par les ARS. Un système de centralisation possède son infrastructure et sa logique propres. Il ne peut être la somme des systèmes particuliers de chacun des réseaux. Aussi, un système d'échange ne peut pas répondre « à » et donc se confondre « avec » la diversité des modalités de gestion de chacun des réseaux. Il s'agit donc de distinguer clairement un système de gestion de l'activité, qui est un outil métier, d'un système de partage de l'information qui est un outil d'échange. La transmission des informations aux

⁽⁵⁾ Code de la Santé Publique, art. D6321-4.

opérateurs du soin et aux instances régionales est un objectif demandant encore un approfondissement de la démarche de coordination.

La conciliation des expertises

Deuxième défi d'un réseau de coordination : l'horizontalisation des relations entre professionnels de statuts différents. Le niveau croissant de dépendance des publics couverts renforce le besoin de coordination entre professionnels de différents statuts, sans pour autant effacer leur hiérarchisation implicite.

Le médecin généraliste joue un rôle essentiel dans le maintien à domicile (GHADI *et al.*, 2011). La démographie médicale libérale de ville est dynamique : les effectifs de médecins n'ont jamais été aussi importants⁽⁶⁾. Pourtant, l'inégalité de répartition géographique ainsi que l'évolution de la manière de pratiquer conduisent à des difficultés d'accès aux médecins généralistes pour les personnes âgées dépendantes. Un réseau de coordination gérontologique tel que CORMADOM fait gagner du temps aux médecins généralistes grâce à la connaissance fine du terrain qu'il met à leur disposition, à la traduction de la demande du patient en des termes plus directement accessibles au corps médical, et, enfin, grâce à la réalisation de tâches non rémunérées. La patientèle prise en charge par le réseau est de fait la plus redoutée par les médecins de ville : personnes âgées isolées et/ou atteintes de troubles psychiques, patients ayant des difficultés économiques et une faible observance des traitements prescrits.

Lorsqu'il est jugé nécessaire par l'équipe de coordinateurs du réseau, le passage par l'hôpital peut être simplifié et/ou réduit à de l'ambulatoire. Cela entre dans les intérêts de services hospitaliers engorgés, et tout particulièrement en ce qui concerne les urgences. Les professionnels du soin sont plus enclins à accepter la prise en charge de situations déjà encadrées par un réseau, alors qu'elles auraient été jugées ingérables autrement. À titre d'exemple, lorsqu'un retour à domicile paraissait « risqué » selon l'association de coordination, la possibilité d'une ré-hospitalisation était négociée avec le service concerné. Une coordination spécifique a pu être instaurée entre l'association et des services de gériatrie de la région. Ces derniers ont accepté d'admettre un patient en urgence, sous condition d'un retour à domicile dans la journée. Des situations critiques peuvent ainsi être traitées par une consultation, sans attendre la dernière minute ou l'hospitalisation. Le réseau peut alors négocier un transport ambulancier pris en charge par la Sécurité sociale en tiers payant, normalement acquitté en intégralité par le patient pour une consultation simple.

Le réseau a également intégré les contraintes des professionnels pour construire des prises en charge croisées, par exemple en planifiant la co-présence infirmier / auxiliaire de vie lors d'interventions auprès de personnes en surcharge pondérale. La prescrip-

tion d'un lève-malade s'accompagnait d'un contrôle de compétences des intervenants avec à la clef une offre de formation financée. Un fonctionnement horizontalisé peut aussi faire des aides à domicile, non seulement des appuis à l'infirmière, mais des pourvoyeurs d'actes et d'informations. Ce sont les deux types de soignants au plus près des personnes accompagnées.

La valeur d'un réseau associatif n'est pas évidente pour tous les acteurs impliqués. Dans le secteur de la santé, se réclamer de la coordination est un lieu commun (AMYOT, 2010). Au niveau local, l'association est en concurrence avec une méthode de coordination élaborée de manière centralisée. Les Méthodes d'action pour l'intégration des services d'aides et de soins dans le champ de l'autonomie (abrégées sous l'acronyme de MAIA) ont été mises en œuvre par les Conseils départementaux à partir de 2008. Leur principe est d'appliquer un modèle national au niveau local, selon une double logique *top-down* et de partenariats institutionnalisés. La coordination adaptative du réseau associatif relève quant à elle d'une dynamique *bottom-up*, qui part non pas d'un cadre général mais de la situation du patient. Elle mobilise certaines ressources en fonction du problème à traiter, non en vertu de relations institutionnelles routinisées. Les MAIA sont une solution plus institutionnalisée, donc mieux financée, mais moins adaptée au terrain. Les Conseils départementaux avaient néanmoins intérêt à créer ces structures pour y placer un certain nombre de leurs cadres, jugés surnuméraires dans leurs instances d'origine. Cet « essaimage » a permis aux Conseils départementaux d'afficher à nouveau un certain équilibre budgétaire dans leur masse salariale.

Qu'en est-il de l'articulation entre coordination institutionnalisée et coordination adaptative ? Pour des raisons tant politiques que techniques, les partenariats entre réseaux associatifs et collectivités territoriales sont peu répandus. Si le département possède un leadership en matière de dépendance depuis la création de la Prestation spécifique dépendance (PSD) dans les années 1990 (FRINAULT, 2009, p. 107 *sqq.*), la santé ne relève pas de ses compétences. En outre, le statut associatif des réseaux est un frein à leur implication. Juridiquement, les collectivités sont indéfiniment responsables financièrement en cas de défaillance de l'association. Certes, les collectivités peuvent verser des subventions aux réseaux de santé, mais l'organisation d'un partenariat qui implique la collectivité dans le pilotage du réseau est rendue difficile par ces seules modalités retenues par les textes.

La mise en place d'une tarification adaptée

L'Agence régionale de santé Auvergne-Rhône Alpes estime à 10 000 le nombre de personnes potentiellement concernées par les services de coordination gérontologique ; elle en finance 200. Ce secteur se trouve donc sous-financé, dans un contexte où les associations dépendent essentiellement de financements publics. Traditionnellement, le financement des réseaux est issu du Fonds d'intervention régional (FIR),

⁽⁶⁾ Au 1^{er} janvier 2016, exercent 223 500 médecins (109 000 généralistes dont 68 500 libéraux et mixtes). En 2014, on compte 600 000 infirmières, dont 98 000 libérales ou mixtes (source : INSEE, DREES).

une dotation régionale issue de la loi de financement de la Sécurité sociale votée annuellement. Le réseau reçoit une dotation forfaitaire. Cela signifie qu'il n'existe pas de mécanisme budgétaire soutenant le développement de ses activités.

Les soins gériatologiques sont étroitement associés à l'accompagnement de fin de vie. Cela suppose la tarification d'actes spécifiques, qui ne sont pas toujours prévus par la nomenclature. Par exemple, les certificats de décès ne sont rémunérés que depuis le décret n° 2017-1002 du 10 mai 2017. Avant cela, il était très difficile de trouver des médecins qui acceptaient de faire un certificat médical de décès. Il s'agissait d'un acte non rémunéré, et nécessairement réalisé au lit du décédé. La réponse de l'Ordre des médecins fut de solliciter des médecins en retraite, mais dont aucune liste n'était établie. Ces médecins étaient donc injoignables. Les difficultés de la coordination peuvent donc être liées à un défaut de tarification.

La coordination des soins gériatologiques est un marché peu rentable soumis à un cloisonnement des financements. Chronicité des pathologies et précarité des aidés poussent les acteurs associatifs à trouver des formules financièrement contraintes et à faire preuve de « bricolage » dans le montage consolidé des prises en charge. Les réseaux de santé sont financés par des subventions de collectivités territoriales. Cette logique d'économie administrée dissocie la performance des structures de leur dynamique de développement. À cela s'ajoute une pression concurrentielle croissante émanant du secteur tertiaire à but lucratif, aussi appelé « tertiaire relationnel ». Les compagnies d'assurance expérimentent, par exemple, des solutions de télémédecine. La part des « géronto-technologies », avec ses logements connectés grâce à l'informatique ubiquitaire, est appelée à s'accroître dans les décennies à venir.

Le réseau de coordination relève d'un régime de financement différent de l'Hospitalisation à domicile (HAD), schéma dans lequel les soins sont intégralement couverts⁽⁷⁾, ainsi que des produits de confort et des heures d'aide à domicile. L'HAD est soumise à la tarification à l'activité (T2A). Par ses pratiques de soins, son mode d'organisation et de financement, elle reproduit le mode de prise en charge de l'hôpital. L'Assurance maladie remboursant d'abord les soins hospitaliers, puis les soins de ville, il n'existe pas d'incitation pour les assureurs privés à financer des réseaux de coordination pouvant réduire le risque d'hospitalisation.

Pour la personne accompagnée, l'Aide personnalisée à l'autonomie, prestation dispensée par le Conseil départemental sous condition de ressources, couvre une partie des besoins⁽⁸⁾. Les soins à domicile sont en partie couverts par l'Assurance maladie, mais surtout par les organismes complémentaires. Les services d'aide collectifs (aides à domicile, établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes...) et les solidarités familiales contribuent également à compenser la perte d'autonomie.

Conclusion

Une coordination adaptative peut être mise en œuvre par un réseau associatif, autonome dans son organisation et suffisamment souple dans sa structure pour recomposer un plan d'accompagnement pour chaque personne. Les cas traités sont d'une singulière complexité : fragilité psychologique, médical indissociable du social, environnement familial délétère. L'intervention auprès de personnes âgées dépendantes est prise dans un paradoxe : au grand besoin se confronte une grande résistance. Les professionnels doivent s'immiscer dans l'espace privé sans être reconnus comme intrus et gagner la confiance de personnes qui ont parfois gardé un lien ténu avec le monde réel. Or, les structures de soin classiques ne sont pas organisées pour s'atteler à ce type de problématiques. Une organisation réticulaire, quant à elle, doit pouvoir offrir la souplesse de partir de la situation de vie du patient.

La coordination adaptative est un mode d'organisation sans système de commandement. Le processus décisionnel normé laisse place au pilotage de la diversité des acteurs impliqués (GRENIER, 2009). Dans un secteur peu rentable et peu valorisé socialement, cette coopération ne saurait simplement se fonder sur des valeurs partagées. La prise en compte du patient comme déterminant du schéma de soins peut fédérer des acteurs aux intérêts hétérogènes, sur un modèle de coordination adaptative plus que formalisée (ROBELET, SERRÉ et BOURGUEIL, 2005). À l'heure où sont envisagés des modèles de coordination citoyenne (ENNUYER, 2014), institutions et professionnels du soin pourraient se saisir d'une approche centrée sur la personne, soucieuse des valeurs du soigné et créatrice de valeur à l'échelle du territoire.

Au final, qu'est-ce qui fait la valeur d'un tel réseau dans l'accompagnement des personnes âgées dépendantes ? Ces publics sont, on l'a vu, à la périphérie du système de soins traditionnel. Un réseau comme celui de CORMADOM occupe, lui aussi, une position marginale dans le jeu des acteurs. Considéré comme un dernier recours et sous-financé, ce type d'organisation à la marge est, paradoxalement, par une sorte d'homologie structurale, le plus à même de répondre aux besoins de populations écartées des parcours de soins classiques.

⁽⁷⁾ En hospitalisation à domicile, l'infirmière libérale est payée 100 % du tarif pour tous les soins. La même infirmière libérale avec le même patient, mais dans le cadre juridique de la coordination, sera payée selon la Nomenclature générale des actes professionnels, soit 100 % pour le premier soin, 50 % pour le second et 0 pour les suivants. Cette situation évolue progressivement vers des forfaits liés au patient et non à la structure.

⁽⁸⁾ En 2016, le montant maximum de l'APA était de 1713,08 €.

Bibliographie

AMYOT J.J. (2006), *Développer la coordination gérontologique : stratégies, dispositifs et pratiques*, Paris, Dunod.

AMYOT J.J. (2010), « Les tribulations de la coordination gérontologique : des stratégies aux usagers », *Vie sociale*, n° 1, pp. 25-42.

ANCHISI A. *et al.* (2014), « Situations de soins à domicile : discontinuité des trajectoires », *Recherche en soins infirmiers*, n° 118, p. 26-37.

ARGOUD D. (2010), « Approche historique des dispositifs gérontologiques en France », *Gérontologie et société*, n° 132, pp. 103-110.

ARGOUD D. (2014), « Les politiques gérontologiques locales : la difficile constitution d'un espace autonome entre territorialisation et recentralisation », in HUMMEL C., MALLON I. & CARADEC V. (dir.), *Vieillesse et vieillissements. Regards sociologiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 49-60.

BERCOT R. & DE CONINCK F. (2006), *Les réseaux de santé, une nouvelle médecine ?*, Paris, L'Harmattan.

BERTEZENE S. & DUBRION B. (2017), « La coopération dans les réseaux de santé en gérontologie. Un éclairage simonien », *La revue des sciences de gestion*, n° 283, pp. 73-84.

BLANCHARD N. (2004), « Du réseau à la coordination gérontologique : un nouveau paradigme pour le secteur médicosocial ? », *Retraite et société*, n° 43, pp. 165-186.

BLOCH M.-A. & HÉNAUT L. (2014), *Coordination et parcours : la dynamique du monde sanitaire, social et médico-social*, Paris, Dunod.

BRAUN T. & STOURM M. (1988), *Les personnes âgées dépendantes : Rapport au Secrétaire d'État chargé de la Sécurité sociale*. Collection des Rapports Officiels. Paris, La Documentation française.

BRUYÈRE C. (2009), « Les réseaux gérontologiques : une réponse organisationnelle aux nouveaux défis du système de santé ? », *Management et Avenir*, n° 26, pp. 160-176.

CAPPELLARI A. (2016), « Le maintien à domicile dans la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement : continuité ou renouveau ? », in VIRIOT-BARRAL D. (dir.), *Une nouvelle politique sociale du vieillissement. Histoire et prospective d'un défi*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, pp. 161-208.

COUTTON V. (2001), « Évaluer la dépendance à l'aide de groupes iso-ressources (GIR) : une tentative en France avec la grille AGGIR », *Gérontologie et société*, 24(99), pp. 111-129.

COUTURIER Y., SALLES M. & BELZILE L. (2010), « Contribution des proches aidants à la coordination des services destinés aux personnes âgées en perte d'autonomie », *Vie sociale*, n° 4, pp. 63-80.

DÉOUX S., MASSOT O. & GIRARD V. (2011), « L'habitat, facteur de santé des trente dernières années de vie des aînés ? », *Gérontologie et société*, 34(136), pp. 91-103.

DJAOUI E. (2011), « Approches de la «culture du domicile» », *Gérontologie et société*, 34(136), pp. 77-90.

DURU G. (dir.) (2005), dossier « La dépendance : de l'hôpital à la ville », *Revue Santé et systémique*, 8(3-4).

ENNUYER B. (2013), « Les aidants familiaux. En finir avec l'idéologie de l'aide naturelle des familles auprès de leurs parents dits «âgés dépendants» », in COUM D. (dir.), *La famille, ressource ou handicap ?*, Toulouse, Érès, pp. 91-102.

ENNUYER B. (2014), *Repenser le maintien à domicile : enjeux, acteurs, organisation*, Paris, Dunod.

ENNUYER B. (2017), « L'accompagnement à domicile : mission impossible ? », *Vie sociale*, 17(1), pp. 71-80.

FRINAULT T. (2009), *La dépendance. Un nouveau défi pour l'action publique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

FROSSARD M. (2002), « Coordination, intégration, réseaux de services. Enjeux pour la gestion des politiques publiques en direction des personnes âgées », *Gérontologie et société*, n°100, pp. 35-48.

GHADI V. *et al.* (2011), « Rôle d'interface d'un réseau gérontologique entre les acteurs du sanitaire et du maintien à domicile », *Santé Publique*, 23(4), pp. 317-328.

GRENIER C. (2006), « Apprentissage de la coordination entre acteurs professionnels : le cas d'un réseau de santé », *Gérer et Comprendre*, n°83, pp. 25-35.

GRENIER C. (2009), « Le réseau de santé : une lecture constructiviste par la notion de gouvernance conceptive », *Journal de gestion et d'économie médicales*, 27(1), pp. 73-89.

HAUT COMITÉ CONSULTATIF DE LA POPULATION ET DE LA FAMILLE (1962), *Politique de la Vieillesse. Rapport de la commission d'études des problèmes de la vieillesse présidée par Monsieur Pierre Laroque*, Paris, La Documentation Française.

HÉLY M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.

JOËL M.-È. & MARTIN C. (1998), *Aider les personnes âgées dépendantes : arbitrages économiques et familiaux*, Rennes, Presses de l'ENSP.

LAPERCHE B. (dir.) (2016), *Géront'innovations. Trajectoires d'innovation dans une économie vieillissante*, Bruxelles, Peter Lang.

MANIÈRE D. *et al.* (dir.) (2005), *Interprofessionnalité en gérontologie. Travailler ensemble : des théories aux pratiques*, Ramonville Saint-Agne, Érès.

RÉGUER D. & RENOU-LAVERSANNE A., « Politiques publiques de coordination gérontologique. Espaces et territoires, objectifs et enjeux », in MAREC Y. & RÉGUER D. (dir.) (2013), *De l'hospice au domicile collectif. La vieillesse et ses prises en charge de la fin du XVIII^e siècle à nos jours*, Mont-Saint-Aignan, Presses universitaires de Rouen et du Havre, pp. 391-408.

MARTIN C. (dir.) (2003), *La dépendance des personnes âgées. Quelles politiques en Europe ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes / Éd. de l'ENSP.

MEMBRADO M. & ROUYER A. (dir.) (2013), *Habiter et vieillir. Vers de nouvelles demeures*, Toulouse, Érès.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Montréal / Paris, Agence d'Arc / Éd. d'Organisation.

MINVIELLE É. (1998), « Gérer la singularité à grande échelle », *Gestions hospitalières*, n°373, pp. 129-145.

PIERRON J.-P. (2010), *Vulnérabilité. Pour une philosophie du soin*, Paris, PUF.

PITAUD P. (dir.) (2007), *Solitude et isolement des personnes âgées. L'environnement solidaire*, Toulouse, Érès.

ROBELET M., SERRÉ M. & BOURGUEIL Y. (2005), « La coordination dans les réseaux de santé : entre logiques gestionnaires et dynamiques professionnelles », *Revue française des affaires sociales*, n°1, pp. 233-260.

SAUVEUR Y. (2013), *Images de la vieillesse dans la France contemporaine. Ambiguïtés des discours et réalités sociales*, Dijon, Éd. Universitaires de Dijon.

STICKER H.J., PUIG J. & HUET O. (2014), *Handicap et accompagnement. Nouvelles attentes, nouvelles pratiques*, Paris, Dunod.

VEYSSET B. (1989), *Dépendance et vieillissement*, Paris, L'Harmattan.

VINOT D. & VINOT A. (2018), « Le management au défi du stress des professionnels dans les établissements d'accueil des personnes âgées dépendantes », *Journal de gestion et d'économie médicales*, 35(4), pp. 159-177.

Quand les influenceurs s'influencent eux-mêmes

Par Mickaël DUPRÉ

IAE de Brest, Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest-LEGO (EA2652)

L'influence constitue le liant essentiel et inaliénable entre les individus dans toute organisation sociale. Elle est cependant le plus souvent traitée comme l'exercice unilatéral d'une source sur une cible. Quelques travaux incitent à reconsidérer cette perspective et à ne pas exclure la supposée source des effets potentiels de l'influence. Nous nous sommes intéressés aux potentielles modifications cognitives et comportementales induites par une activité de prosélytisme dans le cadre professionnel. Notre étude a porté sur des agents de communication dans le cadre d'une campagne de sensibilisation sur la gestion des déchets. Des entretiens semi-directifs, des discussions informelles et des observations menées tout au long de l'étude ont permis de collecter un corpus riche portant sur leurs pratiques et leurs attitudes à l'égard de l'environnement. Les résultats montrent que les agents ont considérablement modifié leurs cognitions et leurs comportements relatifs non seulement à la gestion des déchets mais plus généralement à l'écocitoyenneté. Ces modifications de la supposée source d'influence nous conduisent à formuler plusieurs implications managériales.

Introduction

Les pratiques, le lien et les identités sont des enjeux centraux à toute organisation. Ceux-ci se définissent dans les interactions entre les différents éléments en présence. Afin de comprendre les relations d'influence entre ces entités, de nombreuses perspectives sont offertes par la littérature. Pour autant, le modèle d'une influence unilatérale d'une source sur une cible prédomine. Notre objectif est de nous pencher sur cette supposée source d'influence afin de voir dans quelle mesure son activité d'émettrice l'impacte elle-même.

Le modèle classique de l'influence : une source vs une cible

La notion d'influence a le plus souvent été étudiée sous l'angle de l'unilatéralité : une Source qui influence une Cible. Les recherches portant sur l'influence se sont essentiellement intéressées à la source, sa crédibilité, son attractivité, son regard, son sourire ou au message, en fonction du nombre d'arguments, de leur force, de l'heuristique du discours, etc.

Historiquement, cette approche dichotomique entre une source digne d'intérêt et une cible niée a été largement privilégiée. Entre la fin du XIXe et le début du XXe siècle, les études sur l'hypnose et la psychologie de la foule (LE BON, 1895) et de la horde (FREUD, 1921)

définissaient l'influence sous l'angle de la suggestion et du pouvoir. Quelques décennies plus tard, les grandes théories de l'influence sociale (SHERIF, 1947 ; ASCH, 1952) traitent de l'idée d'une force unilatérale, exercée par une source sur une cible passive et impuissante à y résister. Les travaux classiques de psychologie sur l'influence sociale contribuent également à illustrer cette conception d'une influence non réciproque et irrésistible. Les célèbres expériences de la prison de Zimbardo (1973), de la soumission à l'autorité (MILGRAM, 1974) ou encore du conformisme, étayent le paradigme d'une soumission inconditionnelle de l'individu.

Tous ces travaux illustrent une servile soumission arbitraire où l'individu s'évanouit pour devenir un agent, passif, dénué de toute originalité, et dramatiquement interchangeable. Ils mettent en scène « l'existence d'une force quasiment irrésistible et qui pourrait nous pousser à faire ou à penser des choses que nous ne voudrions pas, une force qui pourrait même nous conduire à notre perte » (LAURENS, 2003 : 1). Plus récemment, la dichotomie source/cible, pour ne pas dire manipulateur/manipulé, s'illustre dans des titres d'ouvrage aux noms évocateurs : *Influence : Soyez celui qui persuade, ne soyez pas celui qu'on manipule* (CIALDINI, 1987) ; *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* (JOLE & BEAUVOIS, 1987) ; *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire ce qu'ils doivent faire ?* (JOLE & BEAUVOIS, 1989) ; *Nudge, la méthode douce*

pour inspirer la bonne décision (THALER & SUSTEIN, 2010). Tous ces titres rappellent clairement la distinction des rôles opérée dans les études comme dans la définition même de l'influence.

Cette perspective classique de l'influence définit ainsi une force irréprouvable exercée par une entité douée de motivations, de pouvoirs, de savoirs et/ou de savoir-faire sur une seconde entité, entendue ici comme objet, et dont la caractéristique principale tient dans son manque de singularité et son incapacité à se prévenir des effets exercés sur elle.

On peut réunir ces théories de l'influence autour de six principes qui dessinent par là-même un cadre conceptuel (MOSCOVICI, 1979) :

- Dans un groupe, l'influence sociale est inégalement répartie et s'exerce de façon unilatérale ;
- L'influence sociale a pour objectif de maintenir et de renforcer le contrôle social ;
- Les rapports de dépendance déterminent la direction et l'importance de l'influence sociale exercée dans un groupe ;
- Les formes prises par les processus d'influence sont déterminées par des états d'incertitude et par le besoin de réduire l'incertitude ;
- Le consensus visé par l'échange d'influence se fonde sur la norme d'objectivité ;
- Tous les processus d'influence sont considérés sous l'angle du conformisme.

La perspective de l'influence décrite par ces critères peut être qualifiée de fonctionnaliste (MOSCOVICI, 1979). Celle-ci induit en effet implicitement que « le comportement de l'individu ou du groupe a pour fonction d'assurer son insertion dans le système ou dans le milieu » (MOSCOVICI, 1979 : 13).

Le modèle génétique

En opposition à cette approche fonctionnaliste, Moscovici (1979 : 13) a proposé un modèle génétique dans lequel l'influence est pensée dans la réciprocity, au sein d'espaces d'échange permanents et non aliénants. Il s'agit ainsi d'un système relationnel au sein duquel « les rôles, les statuts sociaux et les ressources psychologiques sont rendus actifs et ne reçoivent de signification que dans l'interaction sociale » et où les normes sont issues de « transactions passées et présentes entre individus et groupes ». Dans cette perspective, l'influence est considérée comme un phénomène essentiel à toute rencontre. En coprésence, différentes entités, participant d'un système, interagissent et s'influencent réciproquement ; nul élément, quel que soit son niveau d'élaboration, ne peut s'exclure ou être exclu de la constitution du lieu, du temps et du social, desquels lui-même participe. Aussi, « l'influence ne cesse pas, puisque nous transmettons et recevons sans discontinuité les signes de nos impressions et de nos affections, puisque nous participons activement et passivement à chaque instant au réseau relationnel qui nous individualise » (ROUSTANG, 1991 : 75). Les situations de persuasion, d'argumentation ou de

manipulation ne sont en ce sens à considérer que comme des situations particulières d'influence dans lesquelles existe une intention avérée d'influencer.

Moscovici (1979) a ainsi construit un modèle génétique autour de six propositions :

- Chaque membre du groupe, indépendamment de son rang, est source et récepteur potentiel d'influence ;
- Le changement social, autant que le contrôle social, constitue un objectif d'influence ;
- Les processus d'influence sont directement liés à la production et à la résorption de conflits ;
- Lorsqu'un individu ou un sous-groupe influence un groupe, le principal facteur de réussite est le style de comportement ;
- Le processus d'influence est déterminé par les normes d'objectivité, les normes de préférences et les normes d'originalité ;
- Les modalités d'influence incluent, outre la conformité, la normalisation et l'innovation.

Ce modèle induit trois réajustements particulièrement importants à apporter à la définition de l'influence en tant qu'objet d'étude :

- L'influence n'est pas un exercice unilatéral mais s'inscrit dans des transactions incessantes entre les différents éléments en présence ;
- La distinction entre source et cible est dissipée et chaque élément est à la fois sujet et objet d'influence ;
- L'influence ne se résume pas aux situations de persuasion et de manipulation mais est constitutive de toute interaction.

Aussi, en ne considérant essentiellement que l'influence exercée sur une unique cible, les travaux classiques ont conduit à l'élaboration de théories *ad hoc* et incomplètes en négligeant un autre ensemble de faits. En effet, dans ses actes et pensées, l'homme n'est ni un enfant soumis à une dictée produite par la société ou un hypnotiseur, ni une monade errant dans un champ de possibles infinis ; mais l'extérieur participe de l'intérieur comme l'intérieur participe de l'extérieur. « Toute liaison sociale consiste en un processus d'influence de l'un sur l'autre, d'orientation de l'un envers l'autre » (WATIER, 2002 : 78). L'individu est inexorablement enchevêtré dans des dialectiques incessantes avec l'extérieur et « ...société et individualité ne sont pas deux réalités séparées s'ajustant l'une à l'autre, mais il y a un ambi-système où complémentairement et contradictoirement individu et société sont constitutifs l'un de l'autre tout en se parasitant l'un l'autre » (MORIN, 1973 : 45).

Avec l'approche génétique, il n'est plus question de considérer l'influence sous le prisme de la relation *cible à source*. Plusieurs observations et expérimentations se sont intéressées à considérer le problème à l'envers.

L'auto-influence

Barker (1983) a observé la propagande réalisée par les membres de la secte Moon. Les membres de l'organisation ont pour mission de recruter de nouveaux membres en accostant les passants dans la rue.

Ces derniers sont dans un premier temps invités à visiter le site de la fondation. À l'issue de cette visite, un séminaire de deux jours leur est proposé, puis à l'issue de celui-ci, un séminaire de sept jours, et enfin, un dernier de vingt-et-un jours. L'observation de Barker conclut à la présence quatre ans plus tard de quarante membres parmi les 1017 personnes ayant commencé le premier séminaire, et parmi les bien plus nombreuses personnes encore rencontrées dans la rue. La stratégie adoptée par la secte n'apparaît pas pertinente en termes de recrutement. Par contre, elle trouverait toute sa raison d'être dans le renforcement de l'adhésion de ses membres. L'énergie dépensée par les membres de la secte à essayer de convaincre des personnes d'adhérer renforcerait en effet finalement leur propre adhésion. Le prosélyte se serait influencé lui-même.

Cette hypothèse a été confirmée par une recherche de Laurens et Moscovici (2005). Les participants étaient exposés, par groupes de trois, à une série de diapositives de couleur bleue. Ils devaient pour chacune d'elles dire à haute voix si la diapositive était verte ou bleue. Les expérimentateurs avaient dans chaque groupe un complice, c'est-à-dire un participant auquel ils avaient donné la consigne de fournir de fausses réponses (répondre « vert ») afin de voir si ses réponses allaient influencer les réponses des deux autres participants. Les auteurs ont alors observé que les complices étaient eux-mêmes influencés et « [...] qu'au bout d'un moment, ils finissaient par voir la diapositive de la couleur dont ils étaient chargés de la désigner aux sujets naïfs : au début ils la voyaient bleue, mais ensuite, ils finissaient par la voir verte ! » (Laurens et Moscovici, 2005). Un individu qui tenterait d'influencer ou de convertir un second individu pourrait donc s'influencer ou se convertir soi-même.

Le modèle *Source à cible* est ici entièrement remis en question (figure 1).

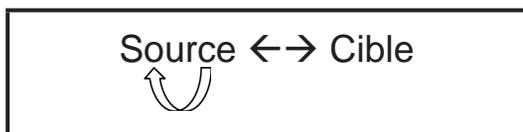


Figure 1 : modèle de l'auto-influence (LAURENS, 2007 :11).

D'après ce modèle, dans son activité d'influence vers autrui, l'individu s'influence lui-même. Deux arguments plaident en faveur de cette théorie afin d'analyser la conversion observée chez un prosélyte (LAURENS, 2005) : la dissociation et la répétition.

Cet effet avait déjà été observé par Sherif (1947, dans LEVY, 1962 : 232) dans le cadre de ses expériences sur la normalisation : « Dans nos expériences, on a observé constamment que les leaders étaient influencés par ceux qui les suivaient, sinon au moment même, du moins plus tard ou cours de la série, et dans des séries ultérieures ».

Dupré (2014) a expérimenté cette influence sur ladite source dans le cadre d'une recherche appliquée. Dans cette expérience, le chercheur a recruté en

porte-à-porte des personnes afin qu'elles communiquent auprès de leurs voisins sur les consignes de tri des déchets ménagers. Il leur laissait alors plusieurs kits de sensibilisation à remettre aux voisins désignés ainsi qu'un argumentaire à tenir auprès de ceux-ci. Il a effectué des mesures préalables auprès des personnes recrutées sur les attitudes et les comportements auto-déclarés par le biais d'un questionnaire. Une nouvelle mesure réalisée 6 semaines après cette intervention sur les attitudes et comportements a montré des modifications attitudinales et comportementales significatives.

Aucune expérience ne s'est intéressée à ces phénomènes d'influence sur la supposée source d'influence dans le milieu organisationnel ou plus spécifiquement dans le monde du travail. C'est cette contribution que propose d'apporter notre étude.

Présentation de l'étude de cas

Le contexte de notre recherche

Notre recherche a ainsi porté sur des agents de communication en charge d'une opération de sensibilisation de proximité sur la gestion des déchets pour le service d'une collectivité territoriale d'environ 400 000 habitants. Leur activité principale consistait à rencontrer les usagers en porte-à-porte afin de les informer et de les sensibiliser à la réduction des déchets. Autrement dit, leur fonction était d'influencer, d'inciter les administrés à produire moins de déchets. C'est donc à ce rôle de supposée « source d'influence » que nous nous sommes intéressés dans notre étude.

Tous les agents ont été recrutés spécifiquement pour cette mission. Il s'agissait en l'occurrence de contrats à temps plein et d'une durée déterminée de trois mois. Au total 17 agents ont été recrutés et ont donc pris part à notre étude. Plus précisément, un premier groupe de 9 agents a été recruté pour une première opération de communication de trois mois. Quelques mois plus tard, 8 autres agents ont été recrutés pour une durée de trois mois également afin de prendre part à une mission de communication similaire sur un autre territoire de l'agglomération.

Les agents ont suivi une journée de formation. La matinée était consacrée à informer les agents sur les responsabilités de la Communauté d'agglomération et sur le traitement des déchets (réseaux de revalorisation, coût, etc.). L'après-midi était consacré à la formation aux techniques de communication à mobiliser : présentation, supports de communication, prise en compte des remarques et questions, etc.

Avant de commencer leur mission de terrain, les agents ont également visité le centre de tri et le centre d'incinération technique des déchets.

Les agents travaillaient cinq jours par semaine. Classiquement, la journée se répartissait sur deux tranches horaires entre 11h et 14h et entre 15h30 et 19h30. La journée commençait la plupart du

temps par un briefing général d'une durée d'environ 10 à 15 minutes réunissant l'ensemble des agents. À l'issue de ce briefing, ils se séparaient pour former des équipages afin de se rendre sur les lieux de l'opération de communication. Deux voitures étaient suffisantes mais nécessaires pour véhiculer l'ensemble de l'équipe jusqu'aux différents sites sur lesquels se tenait l'opération de sensibilisation. Le trajet durait une vingtaine de minutes. Une fois sur place, les ambassadeurs se séparaient afin d'entrer en contact avec les foyers qui leur avaient été assignés. Les entrevues étaient réalisées en porte-à-porte et leur durée variait entre 10 et 20 minutes en règle générale. Certains entretiens ont pu durer plus (1 heure) ou moins (2 minutes) longtemps en fonction des agents et des personnes rencontrées. Au cours de ces entretiens, les agents informaient les résidents qu'une opération de sensibilisation à la réduction des déchets était menée sur leur territoire. Ils leur présentaient et leur remettaient une brochure sur les principaux gestes permettant de réduire sa production de déchets. Ils leur proposaient également de choisir, parmi une liste, un ou plusieurs comportements de prévention à essayer au cours des semaines suivantes. Le cas échéant, l'entretien se terminait avec la signature d'une charte.

Précisons également que les administrés rencontrés en porte-à-porte ont été contactés par téléphone huit semaines après leur visite afin d'être interrogés sur leurs potentielles nouvelles pratiques.

L'ensemble des agents se retrouvait à 14h afin de manger ensemble en extérieur ou dans un local de la mairie. Le porte-à-porte reprenait à 15h30 et s'achevait à 19h30. À l'issue de la journée, les agents reprenaient la voiture afin de retourner au siège de la communauté d'agglomération.

Méthodologie

Le corpus des données de terrain a donc été recueilli sur deux périodes de trois mois. Pour ce faire, nous avons eu recours à la combinaison de différentes méthodes de collecte de données. En l'occurrence, nous avons mis en place une triangulation inter-méthode afin de recueillir les informations. Nous avons en effet combiné les notes de terrain, les discussions informelles et les entretiens individuels. Cette triangulation a permis de vérifier par recoupement les renseignements recueillis. Les informations issues de l'observation participante, des discussions informelles et des entrevues individuelles ont permis d'assurer la validité des données, mais aussi de les compléter pour répondre à nos questions de recherche. Les méthodes qualitatives mobilisées présentent notamment l'avantage de s'appliquer de manière presque universelle en raison de leur grande flexibilité et de leur sensibilité au contexte socioculturel.

Nous avons réalisé deux entrevues individuelles en face à face avec chaque participant. L'une était préalable à la mission et la seconde a été conduite à l'issue de celle-ci. Cette méthode de collecte de données a permis de donner la parole aux ambassadeurs afin qu'ils répondent personnellement à différentes

questions concernant l'ensemble de leurs expériences et perceptions relatives à l'environnement et à leurs pratiques notamment. Ces entretiens ont duré entre 30 et 60 minutes et étaient structurés autour de plusieurs thèmes.

Le premier entretien portait essentiellement sur les motivations à occuper le poste d'agent de communication et les attentes à l'égard de cet emploi d'une part. D'autre part, il avait pour objectif d'évaluer l'implication environnementale des interviewés ainsi que leurs connaissances sur la gestion des déchets.

Le second entretien portait quant à lui plus spécifiquement sur l'importance accordée aux enjeux environnementaux et sur les pratiques écocitoyennes.

Au total, nous avons conduit 34 entretiens semi-directifs (deux entretiens x 17 agents).

Nous avons pris une part active aux deux opérations de communication en tant que chef d'équipe. Nous avons eu d'une part une activité d'agent de communication et avons donc fait du porte-à-porte afin de sensibiliser les foyers. D'autre part, en tant que manager, nous faisons les briefings et débriefings et étions responsable des agents sur le terrain. Cette omniprésence tout au long des périodes de travail des agents nous a permis d'observer et de prendre part à de nombreuses discussions informelles. Les temps de trajet en voiture et de repas étaient les moments les plus riches quant aux échanges entre et avec les agents. Nous avons pris des notes de ce que nous observions de façon très discrète afin que les agents conservent toute leur spontanéité.

Résultats

Les motivations et implications initiales

Les entretiens initiaux ont permis d'identifier les motivations et attentes à l'égard du poste d'agent de communication. L'ensemble des personnes est motivé par la rémunération : « Ça va faire un peu de sous », « Ben, parce que c'est payé ! », « En travaillant maintenant, je n'aurai pas besoin de travailler cet été », « Je compte partir au Mexique cet été, ça va me permettre de le faire ».

Les horaires de travail ont également contribué à inciter les agents : « Comme ça, on n'a pas à se lever à l'aube », « Je préfère commencer plus tard », « Ça ne me dérange pas de finir tard ».

Les personnes exprimaient également une curiosité à l'égard de l'activité. Une seule personne parmi les 17 avait une expérience d'ambassadeur du tri. Les 16 autres personnes n'avaient quant à elles jamais travaillé en tant qu'agent de communication.

Aussi les agents attendaient-ils une nouvelle expérience de cette activité : « Je n'ai jamais fait quelque chose comme ça : frapper chez les gens. En plus je suis timide, alors il va falloir que je me fasse violence », « C'est la première fois, mais ça ne me fait pas peur. Je suis plutôt à l'aise avec les gens, ça va bien se

passer », « Il faut bien présenter parce qu'on représente la ville. Il faut bien parler, bien présenter quoi », « Ça va me plaire, ça doit être sympa d'aller chez les gens comme ça ».

Ils s'attendaient également à une expérience et un soutien collectifs : « C'est bien d'être plusieurs », « On va pouvoir s'ajuster, se conseiller, se raconter comment on fait », « J'espère qu'il va y avoir une bonne ambiance », « On va faire une *team* de choc, la *waste team* ! », « Je compte un peu sur les autres pour me dire comment faire », « Je me sens plus en sécurité parce qu'il y aura les autres, sinon, je pense que j'aurais un peu peur d'aller chez les gens, d'être dans la rue, on ne sait jamais ».

Les participants n'ont pas, à une exception, mentionné spontanément la sphère environnementale au cours de cet entretien individuel. Ainsi, lorsqu'ils étaient interrogés sur leurs motivations, celles-ci concernaient essentiellement les aspects financiers et pratiques. Une seule personne a spontanément mentionné un enjeu, une utilité environnementale à l'activité : « En plus, l'environnement c'est important, il y a plein de gens qui ne trient pas leurs déchets [...] alors je suis content d'aider à ça. »

Les autres personnes ont néanmoins relevé l'utilité de la mission qui leur était confiée quand nous leur avons posé la question : « Oui, c'est important de trier », « C'est vrai qu'on fait trop de déchets, je suis sûre qu'on pourrait en faire moins », « Il y a plein de trucs qui traînent sur le bord des routes, il y en a qui balancent leur papier par la fenêtre, comme ça ». Leurs évocations apparaissent globalement normatives et ne traduisent pas une grande sensibilisation aux enjeux environnementaux : « Non, je ne suis pas un écolo, je ne suis pas un hippie », « Je fais attention à des trucs, je fais le tri, mais je suis quand même pas le super écolo, je ne fais pas très attention à tout ça, il y a plein de trucs [...] à savoir », « Non, je dirais que je suis un peu sensible comme tout le monde », « L'environnement c'est quand même un peu chiant des fois, faudrait se balader à cheval, bouffer des herbes, [...] à la télé, ça en parle tout le temps, les agriculteurs, les algues vertes, le réchauffement climatique [...] c'est chiant à la fin ».

En outre, les participants sont apparus mal informés sur les circuits de revalorisation des déchets. Aucun ne savait localiser le centre de tri. Nous avons également pu observer certaines croyances : « Ils nous demandent de trier et après ils mélangent tout ensemble », « On fait plus de dix tonnes de déchets par an je crois, chacun » et les participants ne connaissaient pas bien les consignes de tri en vigueur sur le territoire. Enfin, sur les 17 agents, 11 ont déclaré trier régulièrement leurs déchets.

Globalement, les participants ont témoigné de motivations essentiellement financières tandis que les enjeux environnementaux de la mission apparaissaient secondaires. En outre, ces entretiens ont permis d'observer qu'ils étaient relativement mal informés sur la gestion des déchets et l'environnement en général.

L'exposition et le traitement de l'information

Dans les deux groupes suivis, les discussions observées au cours des premiers jours portaient essentiellement sur la gestion des déchets et sur les techniques et expériences de porte-à-porte rencontrées. Ainsi, la gestion des déchets s'est très vite avérée être un sujet de socialisation.

En effet, très rapidement dans le cadre des opérations de sensibilisation, les agents ont partagé entre eux leurs réactions faces à diverses informations qu'ils avaient reçues lors de la journée de formation et de leurs visites aux centres de tri et d'incinération techniques. Ils ont exprimé leur surprise face à un certain nombre d'entre elles : « C'est incroyable comment c'est fait au centre de tri [...] la roue aimantée pour les conserves, j'adore ! », « C'est taré les cubes de déchets qu'on fait », concernant la production moyenne de déchets par habitant, « 450 kg c'est énorme ! ». Ils ont également exprimé leur sentiment à l'égard de comportements d'usagers : « C'est dingue que des gens balancent des couches dans le tri », « Il y a des gens qui sont vraiment dégueu[lasses] », « Ils [les usagers] ne pensent pas qu'il y a des gens qui trient leurs poubelles ». Ils ont également exprimé très largement leurs croyances ou méconnaissances : « Je ne pensais pas qu'on faisait du chauffage avec les déchets », « Je ne savais pas que c'était recyclé en Alsace », « J'étais convaincue que ça polluait plus que ça de brûler les déchets ».

Tout au long des missions, et dans le cadre de leur vie privée, les agents ont été particulièrement attentifs aux emballages dans leur environnement. De façon quasi quotidienne, l'un d'eux mentionnait, sous forme d'anecdote, une observation sur le suremballage qu'il avait faite au supermarché : « C'est dingue le nombre d'emballages pour des biscuits. Quatre emballages pour un petit gâteau ! », « Tu prends ton café dans un bar, trois emballages : deux sachets de sucre et un gâteau », « Maintenant tout est en parts individuelles et on s'en fout des déchets ».

Dès les premiers jours de terrain et tout au long de leur mission, les agents échangeaient quotidiennement des informations relatives aux déchets qu'ils avaient entendues ou lues dans la presse ou sur les réseaux sociaux. L'un d'eux a mentionné sa découverte de l'existence du sixième continent, constitué de déchets. Les jours suivants, plusieurs agents se sont renseignés sur ce sujet : « Ça fait six fois la France ! », « J'ai vu une vidéo, il y avait un vélo qu'arrivait à flotter ». Ainsi, sur les neuf agents qui ont pris part à la première mission, six ont témoigné lors d'échanges informels avoir regardé au moins une vidéo sur ce sujet. Le sujet du gaspillage alimentaire a aussi été largement traité au cours de ces échanges. Les agents évoquaient régulièrement des informations issues de médias (« On jette plus d'un tiers de ce que l'on met au frigo ») ou concernant des observations faites en dehors de leur temps de travail. Il pouvait s'agir par exemple d'un client de restaurant (« Il a laissé la moitié dans son assiette ») ou d'une poubelle urbaine (« Il y avait une banane pourrie dans la poubelle »). Des solutions ou initiatives proposées pour lutter contre le gaspil-

lage alimentaire ont également été mentionnées : « J'ai trouvé une application qui permet d'acheter les invendus chez certains commerçants », « Sur le site de l'ADEME, il y a plein d'astuces [pour réduire ses déchets] ». Au sein des deux groupes, des agents se sont abonnés aux comptes Twitter et/ou Facebook de l'association Halte à l'Obsolescence Programmée. Tout au long des journées de travail, ils faisaient part aux autres membres d'informations relayées par ces comptes.

Plus surprenant, les agents ont progressivement généralisé leurs discours, ne traitant plus spécifiquement de problèmes liés aux déchets, mais à l'environnement en général. Cette généralisation est apparue manifeste dans leurs discours au bout de trois à cinq semaines de terrain en fonction des groupes. Dès lors, ils mentionnaient notamment des informations relatives à la consommation énergétique, la mobilité, l'eau, l'agriculture et l'agroalimentaire.

Par exemple, l'un des agents a réagi à un comportement qu'il avait observé chez un individu qui avait pris sa voiture pour parcourir une toute petite distance : « J'ai vu un mec prendre sa bagnole juste pour descendre la rue Roosevelt ». Un autre rapportait des éléments vus dans un film : « J'ai regardé *Le monde selon Monsanto*. Ça fout les boules. Les gars essaient de faire du bio à côté et si leur champ est contaminé par les semences de Monsanto, la récolte leur appartient ». Après plusieurs explications, l'agent finit par dire aux trois collègues avec lesquels il discutait : « Il faut vraiment que vous le voyiez ! ». Et effectivement, l'un d'entre eux a regardé le film quelques jours plus tard.

Comme pour la gestion des déchets, les agents mentionnaient des solutions et alternatives dont ils venaient de prendre connaissance *via* différents médias. Voici l'extrait d'un échange particulièrement intéressant observé entre deux agents durant le temps de pause du repas :

- « – Je ne savais pas mais il y a des hydroliennes dans la baie du Mont Saint Michel. C'est comme des éoliennes mais elles tournent avec l'eau, le courant marin.
- Ouais, j'ai déjà vu ça à la télé mais je ne savais pas qu'il y en avait au Mont Saint Michel.
- Si si, j'ai vu ça dans *Thalassa* vendredi.
- Ouais, il sont à fond environnement dans *Thalassa*.
- Ben ouais, en fait, je ne m'en étais pas rendu compte avant (rire) ».

Cet échange illustre la modification de perception de cet agent. Il témoigne sélectionner davantage les informations relatives à la préservation de l'environnement ou tout du moins en traite-t-il davantage avec cet étiquetage.

Outre les médias, les informations pouvaient également provenir de discussions avec leur entourage (« Ma voisine prend un panier de légumes bio. Elle le récupère dans un garage une fois par semaine le mardi soir ») ou au sein de leur foyer (« Ça fait cinq ans que l'on vit ensemble et je ne savais même

pas que ma copine mettait du maquillage bio. Ça attaque moins la peau apparemment, il n'y a pas plein de trucs chimiques dedans »).

Ces observations faites durant les périodes de terrain ont été corroborées par les seconds entretiens individuels menés avec les agents. Tous ont témoigné être plus attentifs aux informations sur l'environnement depuis qu'ils avaient commencé leur mission. Ils se disaient également mieux informés et montraient une réelle envie de le partager. Les données collectées rendent évident que les agents ont progressivement été de plus en plus exposés à des informations relatives à l'environnement. Plus précisément, outre leurs recherches consciencieuses d'informations, à l'issue de leur mission, ils sélectionnent et traitent davantage les informations en lien avec l'environnement. Ils les catégorisent davantage également et plus finement. Ils distinguent ainsi dans leur grande majorité très clairement les enjeux relatifs à la consommation d'eau ou d'énergie, à la mobilité, à la surconsommation, à l'agriculture et l'alimentation.

Les modifications de pratiques

Les comportements auto-déclarés sont toujours sujets à une certaine réserve, d'autant plus lorsqu'il s'agit de comportements socialement valorisés, voire normatifs, comme c'est le cas pour la protection de l'environnement. Pour autant, les informations recueillies dans le cadre de discussions informelles incitent à accorder de la confiance à ces déclarations collectées au cours des entretiens individuels réalisés en fin de mission.

Au cours du premier entretien, six agents déclaraient ne pas trier leurs déchets. À l'issue de leur période de mission, l'ensemble des agents déclarait trier ses déchets et connaissait très bien les consignes. La connaissance des consignes et modalités de tri et de collecte est un très bon indicateur des pratiques de tri (DUPRÉ, 2013). Aussi, cette observation soutient la crédibilité du témoignage des agents concernant leurs pratiques.

Outre le tri, l'ensemble des agents a adopté des comportements de prévention. Tous ont évité des emballages sur les fruits et légumes (« Je colle directement l'étiquette sur les bananes », « Maintenant, je prends les tomates en vrac et plus sous plastique, et si je peux, je prends des grappes comme ça il n'y a pas besoin de sachet »). Treize agents ont acheté au moins une fois des produits en vrac en grande surface. Parmi ceux-ci, trois ont déclaré le faire désormais très régulièrement. Tous les agents ont également régulièrement refusé des sacs jetables chez les petits commerçants (buraliste, pharmacie). Trois d'entre eux ont parlé de la prévention aux commerçants en question.

Six agents ont acheté des recharges (« Je prends le shampoing en recharge et je le mets dans mon bidon quand il est vide ») et dix ont apposé un autocollant Stop Pub sur leur boîte aux lettres. Quatre d'entre eux en avaient déjà un. Le seul agent qui buvait de l'eau en bouteille avant le début de la mission a arrêté en cours de mission et s'est mis à boire de l'eau issue du robinet.

Les modifications de comportements des stagiaires ne concernaient pas exclusivement les gestes relatifs à la gestion des déchets. En effet, au-delà des gestes de prévention, nous avons pu observer une généralisation de comportements relevant de la protection de l'environnement. Par exemple, sur la période des missions, deux agents ont également acheté des ampoules économiques au cours des six semaines d'expérience.

Sur cette période également, un agent a témoigné avoir arrêté de prendre des bains et privilégier les douches en coupant le robinet le temps de se savonner. Il a également rapporté utiliser désormais un gobelet afin de contrôler sa consommation d'eau pour se laver les dents. Sur les dix-sept agents, quatorze ont déclaré lors des entretiens individuels être devenus plus vigilants quant à leur consommation d'électricité. Différentes pratiques adoptées ont également été mentionnées lors des discussions informelles : trois personnes ont témoigné faire attention à ne plus laisser leur matériel en veille à leur domicile, un agent a témoigné poser systématiquement un couvercle sur les casseroles pour chauffer de l'eau. Deux autres agents ont déclaré être plus attentifs à leur consommation de chauffage à leur domicile, et l'un fermer les fenêtres lorsque le chauffage est en marche. Nous avons également observé cinq agents déclarant éteindre les lumières inutiles. Trois personnes ont également moins utilisé leur voiture afin de parcourir de courtes distances en privilégiant la marche à pied. L'un d'eux a en outre retiré une carte de location de vélo de la ville. Enfin, un agent a mentionné ne plus jeter de mégots de cigarettes au sol et la grande majorité acheter des produits écologiques qu'ils n'achetaient pas avant (savon, pâtes alimentaires, riz, café, etc.). Cinq agents ont par exemple été pour la première fois dans un magasin biologique sur leur période de mission.

Outre ces nouvelles pratiques, nous avons pu observer que les agents sensibilisaient leur entourage très régulièrement. Ils ont en effet parlé de la prévention des déchets et plus généralement de la protection de l'environnement auprès de leur entourage. Ils ont par exemple tous fait la promotion de la prévention auprès de leur famille ou de leur entourage. Aussi, tous les agents ont distribué des autocollants Stop Pub autour d'eux. Durant les missions, quasi quotidiennement, un ou plusieurs agents demandaient ou nous informaient qu'ils prenaient des autocollants Stop Pub pour les donner à des connaissances. Deux agents ont déposé en libre-service un paquet d'autocollants Stop Pub dans le hall de leur immeuble respectif.

Par ailleurs, un agent, membre d'une association sportive, a convaincu son équipe de boire l'eau du robinet durant les matchs (« On garde quand même des bouteilles d'eau pour les équipes que l'on reçoit, mais nous [les joueurs de l'équipe], on boit de l'eau du robinet que l'on met dans des bouteilles »). Un autre agent a fait des recherches sur le site de l'ADEME afin d'initier ses parents au compostage.

Implication et conclusion

Leur activité professionnelle a conduit les personnes observées à modifier leurs cognitions et leurs pratiques relatives aux déchets et plus généralement à la sphère environnementale.

Tous ont montré une attention et une sensibilisation accrues aux questions environnementales. À la lumière des observations de terrain et des entretiens menés auprès de ces agents, il ne fait aucun doute qu'ils ont été influencés dans le contexte de leur activité. En outre, les témoignages recueillis par téléphone auprès des administrés huit semaines après avoir été visités par les agents montrent que ces derniers ont été davantage influencés que leurs cibles supposées.

S'il est délicat de privilégier quelque processus pour interpréter les modifications comportementales et cognitives des agents de promotion, certaines pistes méritent néanmoins d'être envisagées.

Implications théoriques

Une première piste est proposée par les théories de l'argumentation. Les agents ont en effet été susceptibles de rencontrer de nouvelles raisons et motivations au changement de comportement en se confrontant aux discours des individus à sensibiliser. Les échanges de points de vue tendent en effet à renforcer les réflexions respectives. « Plus nombreuses sont les manières de penser suscitées à cette occasion, plus elles élargissent la gamme des notions, la palette des idées et le vocabulaire de chacun. Mais aussi elles fortifient les convictions qu'il a fallu défendre sur plusieurs fronts » (MOSCOVICI et DOISE, 1992 : 75). Pour autant, cette interprétation échoue à expliquer l'adoption par les agents de nouvelles pratiques qui ne sont pas en lien avec la gestion des déchets (i.e. énergie, eau, mobilité).

La théorie de la dissonance cognitive a souvent été avancée afin d'expliquer les modifications de comportements et d'attitudes provoquées par un comportement initial. Dans l'expérience princeps réalisée par Festinger, Riecken et Schachter (1956), des étudiants devaient soutenir un mensonge dans l'objectif de recruter des sujets pour prendre part à une expérience ennuyeuse à laquelle ils venaient eux-mêmes de participer. Les chercheurs avaient observé que les sujets modifiaient leurs attitudes en faveur de l'expérience après avoir essayé de convaincre des étudiants d'y participer. Les entretiens réalisés auprès des agents avant le début de leur mission ont bien montré qu'ils n'étaient pas particulièrement engagés à l'égard de l'environnement. Pour autant, aucun élément ne permet de penser que leurs attitudes initiales étaient opposées à la protection de l'environnement. Dès lors, les agents n'étaient pas en situation de conflit cognitif entre leurs attitudes initiales et leur activité d'agent de sensibilisation sur la gestion des déchets. La théorie de la dissonance cognitive ne suffit donc pas non plus à interpréter les résultats observés.

Dans sa recherche appliquée au tri sélectif, Dupré (2014) avait mobilisé la théorie de l'engagement (KIESLER, 1971) afin d'expliquer les modifications des pratiques des personnes recrutées afin de sensibiliser leurs voisins. D'après cette théorie, la réalisation d'un acte public, coûteux, explicite, irrévocable et libre, engagerait l'individu dans un script comportemental qui le conduirait à reproduire des comportements similaires. Dans le cadre de notre étude, les agents ont encouragé les administrés à modifier leurs pratiques, ce qui les rendait publiquement impliqués dans la gestion des déchets. Aussi, selon une norme de consistance, l'individu faisant la promotion de comportements responsables se devrait par ailleurs d'être exemplaire. La contribution des agents à la campagne de communication était en outre un acte coûteux pour eux en temps et en énergie. Celle-ci était contractualisée avec la collectivité territoriale, ce qui lui revêtait un caractère explicite et irrévocable. Enfin, ils avaient une relative liberté dans la gestion de leurs parcours et de leurs entretiens. Toutefois, la rémunération qu'ils percevaient pour leur collaboration pouvait à elle seule justifier leur participation et ainsi les empêcher d'être engagés. En effet, pour qu'un acte soit engageant, il est indispensable que l'individu ne puisse imputer les raisons de son acte qu'à ses propres attitudes (par exemple : si

je participe, c'est parce que je suis convaincu qu'il est essentiel que les individus gèrent mieux leurs déchets). Or, les entretiens initiaux avaient mis en évidence que la motivation principale des agents était financière et non environnementale.

Les résultats que nous avons observés étayent les arguments en faveur d'une approche génétique de l'influence.

Pour convaincre ou influencer un tiers, les agents, qui ont eu recours à la persuasion ou *a minima* à l'argumentation, ont présenté à leurs interlocuteurs un grand nombre d'arguments. Ils ont mis en avant les vertus et avantages de ce qu'ils proposaient et opposé des limites aux alternatives. Cela a conduit leurs interlocuteurs à être exposés à un grand nombre d'informations consonantes entre elles. De plus, en participant activement à la situation d'influence, les agents ont interagi avec leur environnement, au moins autant que leurs interlocuteurs.

Ils en sont effectivement les principaux acteurs, les metteurs en scène. Ils ne sont pas pour autant immunisés contre les éléments des situations qu'ils ont induites et se sont retrouvés exposés aux arguments persuasifs et aux informations consonantes qu'ils ont introduits. Ils en étaient en outre les émetteurs, les



Photo © Look and Learn / BRIDGEMAN IMAGES

Caméléon, lithographie en couleurs, école anglaise, XX^e siècle.

« En participant activement à la situation d'influence, les agents de communication ont interagi avec leur environnement au moins autant que leurs interlocuteurs. »

générateurs, ce qui a favorisé leur adhésion. Les agents ont été en quelque sorte acteurs et spectateurs de leur discours. Ils ont participé en ce sens de la situation, plus encore que leurs supposées cibles, et ne peuvent en être, même partiellement, exclus en aucun cas.

Le second argument en faveur de l'hypothèse d'une auto-influence est la répétition de la situation. En effet, les agents ont répété plusieurs dizaines de fois le même discours, présenté les mêmes arguments. Or, dans l'ensemble des expériences sur l'auto-influence, celle-ci a toujours été observée à l'issue de répétitions d'informations similaires à identiques. Sherif (1947, trad. par LEVY, 1978 : 232) a par exemple remarqué en marge de son expérience sur le conformisme que « l'on a observé constamment que les leaders étaient influencés par ceux qui les suivaient, sinon au moment même, du moins plus tard ou cours de la série, et dans des séries ultérieures ». Aussi la répétition des scènes d'influence faisant apparaître une auto-influence a-t-elle eu lieu pour les agents chargés d'informer et sensibiliser les administrés en porte-à-porte.

La situation rencontrée par les agents observés semble pouvoir être interprétée par le paradigme de l'auto-influence. Cette dernière occulte toutefois le rôle vraisemblablement essentiel joué par le support social incarné par les autres agents. Aucune théorie n'apparaît suffisante à elle seule pour rendre compte des processus d'influence et des effets observés dans le cadre de cette étude.

Implications managériales

Nous pouvons pour autant tirer de cette étude plusieurs implications managériales.

Ces nombreuses modifications au niveau des pratiques et des cognitions des professionnels observés l'ont été dans un contexte pro-actif. Autrement dit, c'est par leur propre action que les individus ont changé. Dans le cadre d'un changement organisationnel, on sait depuis longtemps qu'il est préférable de permettre et favoriser l'implication des collaborateurs plutôt que d'être dans un processus *top-down*. La participation à l'initiation et à la prise de décision est ainsi selon certains auteurs la caractéristique organisationnelle la plus décisive dans l'implication de l'individu. Les résultats de cette étude renforcent l'hypothèse que le changement s'obtient davantage dans l'action (les agents) que dans la passivité (les administrés). Cette participation peut en définitive s'opérationnaliser de différentes façons : participation à un comité de pilotage, brainstorming, etc.

L'auto-influence peut elle-même être opérationnalisée de différentes façons au sein de l'organisation. On peut par exemple envisager de demander aux parties prenantes d'une problématique de rédiger individuellement des arguments en faveur d'une pratique ou d'un changement. La rédaction d'un texte favorable à une position tendrait ainsi à modifier ou renforcer les attitudes dans le sens des arguments générés. Il est également envisageable de faire appel à des représentants de groupes sociaux (service, ligne, étage, etc.) qui auraient un rôle d'ambassadeur auprès de leur groupe de référence.

Enfin, l'organisation peut jouer un rôle sociétal en impactant favorablement les pratiques domestiques et plus globalement civiles de son personnel. Nos observations ont permis de mettre en évidence l'influence de pratiques professionnelles sur les pratiques civiles. Ainsi, la participation active dans le cadre professionnel à la promotion d'une cause pro-sociale pourrait impacter favorablement les pratiques des personnes au-delà de ce seul champ professionnel. Il s'agit dès lors de penser l'engagement sociétal de l'entreprise en dehors de ses murs et de considérer l'organisation comme espace de socialisation civique.

Concrètement, il pourrait s'agir d'impliquer des acteurs en leur donnant des fonctions de relais, de parrains, d'ambassadeurs dans la conduite d'un changement vers des pratiques professionnelles plus pro-sociales. Cela pourrait être considéré en faveur de quelque objet pro-social comme la protection de l'environnement, la santé, la sécurité ou encore la solidarité sociale.

Limites de l'étude

Pour autant, notre étude a porté sur la gestion des déchets et donc sur la sphère environnementale. D'autres travaux de terrain seraient nécessaires afin de confirmer ou non l'effet d'une communication d'influence portant sur les autres sphères pro-sociales. En outre, bien que l'étude ait porté sur deux échantillons d'individus, il serait pertinent de réaliser de nouvelles observations sur d'autres groupes sociaux issus d'autres organisations.

Références

- ASCH S. E. (1952, rééd. 1987), *Social Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- BARKER R. (1983), « Will the enigma go away? Discussion of 'The enigma of ecological psychology' by G. Kaminski », *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 3, pp. 173-174.
- CHAIKEN C. S. (1980), « Heuristic Versus Systematic Information Processing in the Use of Source Versus Message Quest in Persuasion », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, pp. 752-766.
- CIALDINI R. B. (1987), *Influence : Soyez celui qui persuade. Ne soyez pas celui qu'on manipule*. Paris: Albin Michel.
- CIALDINI R. B., CACIOPPO J. T., BASSET R. & MILLER J. A. (1978), « Low ball procedure for producing compliance: commitment then cost », *Journal of personality and social psychology*, Vol. 34, pp. 463-476.
- CIALDINI R. B., VINCENT J., LEWIS S., CATALAN J., WHEELER D. & LEE DARBY B. (1975), « Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: the door-in-the-face technique », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, pp. 206-215.
- CRUSCO A. H. & WETZEL C. G. (1984), « The midas touch : the effects of interpersonal touch on restaurant tipping », *Personality Social Psychology Bulletin*, Vol. 10, pp. 512-517.

- DOLIN D. & BOOTH-BUTTERFLY S. (1995), « Cancer prevention and the foot-in-the-door technique », *Health Communication*, Vol. 7, pp. 55-66.
- DUPRÉ M. (2014), « The comparative effectiveness of persuasion, commitment and leader block strategies in motivating recycling », *Waste Management*, Vol. 34, pp. 730-737.
- DUPRÉ M. (2013), « Représentations sociales du tri sélectif et des déchets en fonction des pratiques », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Vol. 98, pp. 173-209.
- FESTINGER L., RIECKEN H. W. & SCHACHTER S. (1956), *When prophecy fails*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- FREEDMAN J. & FRASER R. (1966), « Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 4, pp. 195-202.
- FREUD S. (1921), *Psychologie des foules et analyse du moi*. Trad. coll. dans *Œuvres complètes*, XVI, Paris: Presses Universitaires de France, 1991.
- GUEGUEN N. & PASCUAL A. (2000), « Evocation of freedom and compliance: The "But you are free..." technique », *Current Research in Social Psychology*, Vol. 5, pp. 264-270.
- HOWARD D. J. (1990), « The Influence of Verbal Responses to Common Greetings on Compliance Behavior: The *Foot-In-The-Mouth Effect* », *Journal of Social Applied Psychology*, Vol. 20, pp. 1185-1196.
- JOULE R. V. & BEAUVOIS J. L. (1989), « Une théorie psychosociale: la théorie de l'engagement. Perspectives commerciales ». *Recherches et Applications en marketing*, Vol. 4, pp. 79-90.
- JOULE R. V. & BEAUVOIS J. L. (1987), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- JOULE R.V., GOUILLOUX F. & WEBER F. (1989), « The lure : A new compliance procedure », *The Journal of Social Psychology*, Vol. 129, pp. 741-749.
- KIESLER C.A., MATHOG R., POOL & HOWENSTINE R. (1971), « Commitment and the boomerang effect : A field study », in KIESLER C.A. (Ed.) *The psychology of commitment*. New York: Academic Press.
- KIESLER C.A. (1971), *The psychology of commitment: Experiments liking behavior to belief*. New York: Academic Press.
- LAURENS S. (2007), « Effets cachés de l'influence et de la persuasion », *Diogène*, Vol. 217, pp. 7-21.
- LAURENS S. (2005), « L'influence, entre science et fantasme ». *Hermès*, Vol. 41, pp. 82-89.
- LAURENS S. (2003), « Les dangers de la manipulation mentale. Prosélytisme (gagner des adeptes, convertir) ou auto-conversion (conserver ses adeptes en entretenant leur foi) ? » *Cahiers de psychologie politique*, Vol. 4, pp. 1-10.
- LAURENS S. & MOSCOVICI S. (2005), « The confederate's and others' self-conversion: a neglected phenomenon », *The journal of social psychology*, Vol. 145, pp. 191-207.
- LE BON G. (1895, rééd. 2003), *Psychologie des foules*. Paris : Presses Universitaires de France.
- MILGRAM S. (1974), *Obedience to Authority*. New York: Harper and Row.
- MORIN E. (1973), *Le paradigme perdu : la nature humaine*. Paris: Seuil.
- MOSCOVICI S. (1979), *Psychologie des minorités actives*. Paris: Presses Universitaires de France.
- MOSCOVICI S. & DOISE W. (1992), *Dissension et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*. Paris: Presses Universitaires de France.
- ROUSTANG F. (1991), *Influence*. Paris: Editions de Minuit, coll. Critique.
- SHERIF M. (1947), « Formation of social norms » in G.E. Swanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, *Readings in social psychology*, New York, Holt. Traduction française : « Influence du groupe sur la formation des normes et des attitudes », in LEVY A. & DELOUVEE S. (2010), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains*. Paris: Dunod, coll. Psycho Sup.
- THALER R. H. & SUSTEIN C. S. (2010), *Nudge. Emotions, habitudes, comportements : Comment inspirer les bonnes décisions*. Vuibert.
- WATIER P. (2002), *Une introduction à la sociologie compréhensive*. Belval: Circé.
- ZIMBARDO P. G. (1973), *The Lucifer Effect: Understanding how good people turn evil*. New York: Random House.

Les agencements marchands comme clefs de voûte des marchés

À propos de l'ouvrage de Michel CALLON, *L'emprise des marchés : comprendre leur fonctionnement pour pouvoir les changer*, La Découverte, 2017.

Par Thierry BOUDÈS
ESCP Europe

Michel Callon invite ses lecteurs dans son ouvrage à rendre étrange le familier. Le marché se présente comme un concept connu : loué pour ses mérites ou honni pour ses dérives, il relève de ces notions a priori claires et partagées qui font autorité. Ne parle-t-on pas de la *loi du marché* ? Mais le marché, c'est aussi l'endroit où plusieurs fois par semaine, sur la place du village, il est possible de faire ses emplettes, en lien direct avec des vendeurs, qui peuvent décider – ou pas – d'en donner deux pour le prix d'un. D'ailleurs, le premier chapitre (pp. 5 à 14) décortique avec brio la façon dont le bonimenteur (le vendeur de rue) fabrique son espace de marché. Et l'on apprend au passage que le *pitch* aujourd'hui si répandu dans le monde professionnel signifie historiquement le *boniment* du camelot.

Michel Callon s'intéresse au marché dans cette perspective : l'agencement marchand, c'est-à-dire l'assemblage hétérogène, fondé sur des dispositifs matériels, qui permet l'instauration de transactions entre un vendeur, un bien et un acheteur (pp. 44 et 45). Dans cette perspective, « la concurrence, c'est la lutte pour

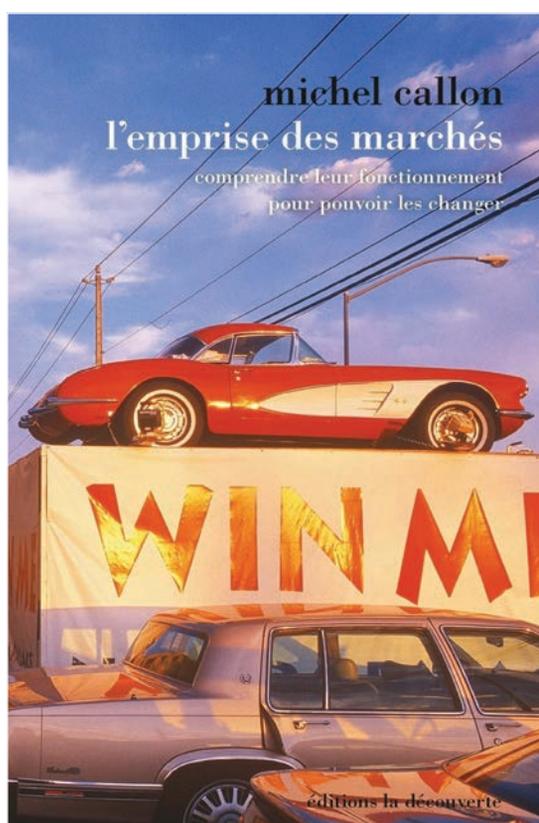
l'instauration de transactions bilatérales » (p. 45). La démarche de l'auteur consiste alors à comprendre le fonctionnement des agencements marchands, qu'il oppose à une vision du marché comme interface. Le lecteur pressé

interrompt, canalise » les transactions (p. 269). Examinons-les plus en détail.

Comment formater les biens pour les rendre marchands ?

La vogue du *home staging* fournit une bonne illustration du premier cadrage qu'analyse Michel Callon. Il s'agit d'une technique de valorisation d'un bien immobilier fondée sur la mise en valeur en jouant sur les espaces, la luminosité et la dépersonnalisation. L'objectif consiste à permettre aux acheteurs potentiels de se projeter plus facilement dans l'usage du bien immobilier. C'est ce que Michel Callon appelle « la *passiva(c)tion* marchande » des biens. « Ce processus [...] détache et libère le bien de tous ceux qui participent à son élaboration et à son profilage, le rend apte à susciter [...] des usages, assure que son comportement soit [...] contrôlable et prévisible et organise l'attribution et le transfert de droits de propriété » (p. 56).

La « *passiva(c)tion* marchande » soulève des questions particulières selon les domaines auxquels elle s'applique et l'auteur discute en détail le cas de la monnaie et du marché du travail.



trouvera d'ailleurs pages 56 à 59 un résumé de la thèse du livre dont le questionnement s'ordonne en cinq étapes que l'auteur appelle « cadrages », afin de souligner leur caractère actif qui « met en forme,

Comment juger de la qualité et de l'intérêt des biens ?

Une fois que les biens ont été rendus marchands (c'est-à-dire qu'ils ont subi un processus de « *passiva(c)tion* marchande »), il faut que les agents (individus ou organisations) soient capables de formuler des évaluations les concernant afin de prendre des décisions. En s'appuyant sur les travaux de Franck Cochoy, Michel Callon propose le néologisme de « *qualcul* » pour rendre compte de ce processus de jugement qui « combine dans des proportions variables dimensions qualitatives et quantitatives » (p. 168). Il souligne que le *qualcul* s'appuie sur de multiples dispositifs matériels (des ordinateurs, des laboratoires, etc.) et immatériels (des tableaux, des checklists, etc.). Les acteurs qui interviennent sur un marché (appelés « agences *qualculatrices* ») contribuent activement à structurer la réalité qu'ils affrontent et ces acteurs sont pris dans des rapports de forces. Il n'est ainsi pas aujourd'hui de secteurs qui ne fassent l'objet de classements, de notes et de *scorings* en tous genres, des hôtels aux hôpitaux en passant par les lycées. Michel Callon donne l'exemple du projet de centrale nucléaire Hinkley Point en Angleterre pour lequel entre 2007 et 2015, « le gouvernement a changé trois fois de cadre d'évaluation (et par conséquent de *qualcul*) afin de répondre aux détracteurs du projet, de construire de nouvelles alliances et de maintenir ainsi le rapport de forces en sa faveur » (pp. 204-205).

Comment organiser la rencontre marchande ?

La rencontre entre les biens et les agents ne va pas de soi, comme le suggèrent les travaux du prix Nobel d'économie 2012 Alvin Roth sur la théorie du *matchmaking*. Comment s'assurer par exemple que le demandeur d'emploi pourvu de compétences particulières rencontre l'entreprise

à la recherche de ces dernières ? Loin d'être neutres, les conditions, y compris physiques, de la rencontre marchande influencent le fonctionnement des marchés. La baisse de fréquentation des centres commerciaux sous l'impact du développement du commerce électronique illustre cet enjeu. Comment réinventer ces lieux de façon à leur redonner tout leur potentiel d'espaces de rencontre marchande ? Les technologies digitales modernes permettent de façonner la rencontre marchande en combinant massification et singularisation : c'est ce que Michel Callon appelle la « singularisation intensive », dont des firmes comme Amazon ou Netflix sont actuellement les figures de proue.

Comment stimuler l'appropriation marchande ?

Les trois étapes qui précèdent ne garantissent pas que la transaction se fera : encore faut-il qu'il y ait attachement entre les biens et les acheteurs. L'attachement désigne le processus qui fait qu'un acheteur estime qu'une offre va lui faire *du bien* et s'en trouve disposé à payer pour l'obtenir. L'auteur propose le concept d'« *affectio mercatus* », par analogie avec l'« *affectio societatis* » pour désigner « l'ensemble des mécanismes qui poussent les agents à s'engager dans une action collective se concluant à un moment ou à un autre par un transfert bilatéral moyennant compensation monétaire » (p. 268). Ce concept ouvre sur une discussion des affects que Michel Callon place au centre de la dynamique marchande. D'ailleurs, il rappelle « qu'être affecté », c'est à la fois « être assigné à » (la rencontre marchande) et « en ressentir une profonde émotion » (l'appropriation marchande). Il propose et discute trois dispositifs d'attachement (p. 295 et suivantes) : l'écoute et le dialogue qui visent à montrer que les biens sont adaptés à leurs clients potentiels ; la co-production qui inclut les clients

potentiels dans la réalisation des biens (et les présente donc comme littéralement faits pour eux) et l'addiction qui favorise l'emprise des biens sur les clients.

Comment se mettre d'accord sur un prix ?

Dernière et décisive étape, elle est indispensable à la conclusion effective de la transaction. « Imaginons que les biens aient été pass(activés), les agences qualculatrices équipées, les sites de rencontre distribués, encadrés et agencés, l'attachement puis le détachement et le consentement à payer obtenus par une habile promotion et gestion des affects. Il ne reste plus qu'à fixer un prix. » (p. 317) Pour Michel Callon, « la fixation des prix ne succède pas au processus de qualification des biens ; elle l'alimente et le poursuit. [...] la fixation du prix n'est pas déterminée au moment où l'offre et la demande sont supposées se rencontrer. Elle résulte d'un processus qui commence souvent très tôt lorsque le bien n'est encore qu'une vague idée dans un bureau d'études ou un laboratoire de recherche » (p. 318). Le prix peut aussi constituer une variable intrinsèque au produit comme dans le cas des magasins qui vendent tout à un euro. « On achète alors un prix autant qu'un bien » (p. 367) L'analyse détaillée des principes du *yield management* montre comment les entreprises, grâce à leurs capacités de *qualcul*, parviennent à individualiser les prix et en faire une variable dynamique, qui change selon le contexte et les caractéristiques de l'acheteur.

Penser les marchés comme agencements marchands fondés sur des cadrages successifs

Cet ouvrage propose une vision des marchés qui s'éloigne d'une analyse en termes de confrontation entre des offres et des demandes,

ce que l'auteur appelle le modèle du marché-interface. Cette vision insiste sur le caractère performatif (c'est-à-dire qui influence voire constitue l'action) des dispositifs qui permettent l'existence des marchés, d'où l'analyse des cadrages successifs et de leurs effets. Cette entreprise de défamiliarisation de la notion de marché présente plusieurs vertus. Elle permet au lecteur non familier de la sociologie ou de l'anthropolo-

gie des marchés de découvrir une littérature qui décale et enrichit le questionnement. Elle stimule la réflexion en l'appuyant sur de nombreuses situations pratiques, car une des forces de cet ouvrage réside dans la volonté permanente d'illustrer ses arguments par des exemples décrits en détail et pris dans des secteurs variés, qui vont du commerce électronique aux pompes funèbres en passant par les jeux de hasard et les marchés

financiers. Enfin, elle intègre dans son raisonnement des courants de pensée multiples (tirés notamment de la sociologie, de l'économie, des sciences politiques et des sciences de gestion) qui invitent au croisement de regards. Savoir rendre le familier étrange est salutaire pour ne pas enfermer la réflexion dans des stéréotypes. Cet ouvrage donne à ses lecteurs les clefs pour le faire.

Les décisions absurdes, saison 3 : *L'enfer des règles, les pièges relationnels*

À propos de l'essai de Christian MOREL, *Les décisions absurdes III. L'enfer des règles – Les pièges relationnels*, Gallimard, « Bibliothèque des Sciences humaines », 2018.

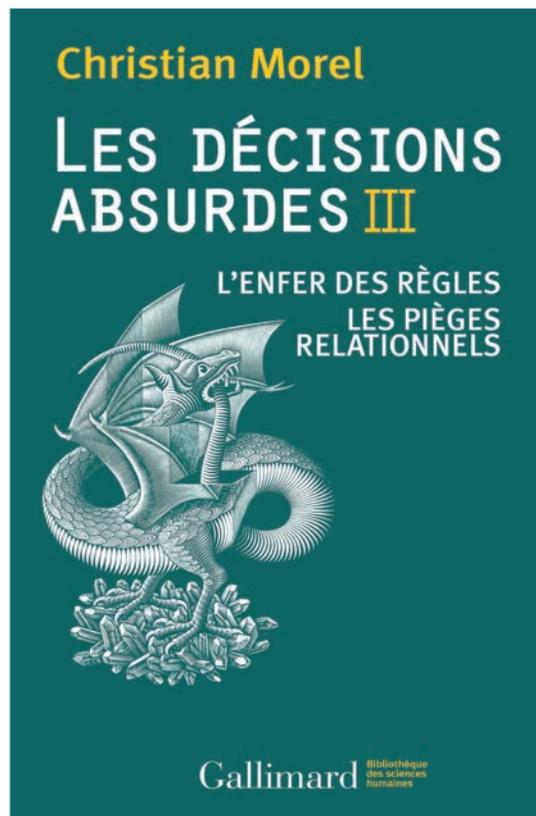
Par Michel BERRY
École de Paris du management

Christian Morel a publié en 2002 un *best-seller* avec *Les décisions absurdes*, où il montrait combien nous pouvions subir des erreurs de décision radicales et persistantes sans même en avoir conscience. Dix ans plus tard, il a publié une saison II, dans laquelle il tirait les enseignements des pratiques de décision dans les secteurs à haut risque : nucléaire, porte-avions, aviation, chirurgie, etc.

Son message est humaniste : il faut jouer la compétence des hommes plutôt que de se rassurer derrière des outils et des règles universels. En continuant ses investigations, il a débusqué deux nouvelles ruses du diable : l'enfer des règles et les dysfonctionnements des relations humaines. C'est l'objet de la saison III. Son analyse est illustrée, comme dans les ouvrages précédents, d'exemples parlants, parfois pittoresques (il est interdit de regarder les tableaux du Louvre à la loupe sans autorisation du président du musée). On est frappé par la compétence technique avec laquelle il aborde certains cas complexes et par son talent pédagogique. Son livre est ainsi à la fois profond et de lecture aisée.

L'enfer des règles

On sait que le diable nuit en prenant les atours les plus sympathiques à l'opinion. Ainsi suggère-t-il d'instaurer des normes strictes pour éviter les accidents, ce qui



paraît de pur bon sens. C'est une idée que Christian Morel conteste minutieusement en commençant par un exemple très éclairant, la procédure de récupération du décrochage d'un avion.

Un décrochage survient quand la vitesse d'un avion est trop faible et que son nez est dirigé vers le haut, ce qui réduit la portance et provoque sa chute. La procédure classique préconisait d'augmenter la puissance des moteurs et de maintenir l'altitude à tout prix. En fait, sur les avions modernes, la poussée des moteurs demande 9 secondes, parfois 15, pour être effective, ce qui est long, et quand les moteurs sont sous les ailes, ils génèrent une poussée vers le haut qui augmente le cabrage de l'appareil. La procédure augmentait donc les risques de décrochage. Pourtant elle était enseignée partout, intégrée dans les simulateurs de vol pour former les pilotes et contribuait à leur évaluation.

Les responsables des essais d'Airbus et de Boeing voyaient que cette procédure était contre-productive et souhaitaient qu'on recommande au contraire aux pilotes d'incliner l'avion vers le bas et de perdre de l'altitude, même en phase de décollage. Mais il leur a fallu batailler longuement pour qu'elle change en 2011, après six accidents mortels entre 2007 et 2011. La règle résistait pour plusieurs raisons. Elle était intégrée dans les formations et les évaluations des pilotes, au point qu'elle a structuré leur mode de pensée. Il n'est ainsi pas impossible que l'accident du vol AF 447 Rio-Paris soit dû au fait que les pilotes ont appliqué cette

règle alors même qu'ils étaient loin du sol. Quand Christian Morel a demandé à différents acteurs d'où elle venait, personne n'a su lui répondre : la règle avait pris son autonomie.

Faut-il la remplacer par une autre ? Non : dans certains cas, le fait de perdre de l'altitude remédie au risque, mais si l'accident est inévitable, il est préférable de voler jusqu'au sol et de tenter un atterrissage, comme l'A320 qui a atterri dans l'Hudson. Il est certes bon de donner des procédures et des guides, mais sans les fétichiser pour pouvoir s'en remettre *in fine* au jugement de l'équipage.

Christian Morel plaide alors pour la promotion d'une *compétence augmentée*, qu'il définit comme une : « compétence profonde et élargie, capable de se substituer, pour une large part, aux innombrables règles et procédures régissant une activité, évitant ainsi leur cortège d'effets pervers et de lacunes ». Il s'agit d'une compétence individuelle et collective car, notamment dans les situations d'urgence, on est plus avisé à plusieurs que seul, et on peut se répartir les rôles pour plus d'efficacité.

Les obstacles ne manquent pas pour aller vers ce paradis. Les règles rassurent l'opinion et les politiques aiment promulguer de nouvelles règles après des accidents, ce qui explique l'inflation normative qu'on observe dans tous les pays. Les jeunes professionnels en sont même souvent demandeurs : les pompiers novices sont rassurés par l'énoncé de règles d'intervention que les vieux briscards savent transgresser. De plus, les professionnels peuvent se dédouaner en cas d'intervention de la justice après un accident, en invoquant leur stricte application de la règle. Enfin les règles font vivre les organismes qui les émettent et les contrôlent.

Christian Morel conclut toutefois avec des notes d'espoir. D'une part, les professionnels sont de plus en plus conscients des dangers des règles, qu'ils ne peuvent d'ailleurs pas toutes connaître (le manuel de procédures du porte-avion Charles de

Gaulle fait 20 000 pages) et ils s'organisent pour se fonder sur un principe de compagnonnage. D'autre part, certains gouvernements semblent prendre au sérieux l'idée d'aller vers une frugalité normative.

Mais les chemins du paradis sont décidément escarpés car voici un nouveau problème repéré par Christian Morel : les dysfonctionnements des relations entre les acteurs.

Les pièges relationnels

Cette partie est originale car elle explore un point aveugle de la vision cartésienne, selon laquelle tout est calculable et maîtrisable par des outils et des règles, et qui se défie de la subjectivité des acteurs et de la corruption à laquelle peut mener le jeu de leurs intérêts⁽¹⁾. Mais cette démarche est très mal appropriée à la prise en compte des surprises, auxquelles l'homme peut beaucoup mieux parer que les outils rationnels, à condition d'être placé dans des conditions adéquates⁽²⁾. Les dysfonctionnements relationnels entre les acteurs peuvent les empêcher d'avoir des réactions appropriées. Voici quelques causes.

Avec la mondialisation les hommes sont souvent pris dans de nouvelles tours de Babel. L'équipage du Costa Concordia, qui a fait naufrage sur les côtes italiennes, se composait de 38 nationalités et les passagers venaient de 26 pays. La langue officielle était l'italien, mais le chef mécanicien bulgare n'a pas compris les ordres donnés dans cette langue pendant la crise. Le timonier n'a pas compris les instructions d'urgence du capitaine bien qu'elles aient été données en anglais. Les passagers ont témoigné que plusieurs membres d'équipage ne comprenaient pas l'anglais. Le maître des équipages, pour la descente des canots de sauvetage, a donné les ordres en

⁽¹⁾ Cité par Claude Riveline dans « Un bilan des "Lumières" », *Revue REE*, deuxième trimestre 2016.

⁽²⁾ Voir l'ouvrage très éclairant de Philippe Silberzahn, *Bienvenue en incertitude : principes d'action pour un monde de surprise*, novembre 2017.

italien et en anglais à ses hommes d'équipage alors qu'ils étaient latino-américains. On ne s'étonne alors pas de la pagaille qui s'est ensuivie. Le Costa Concordia était une tour de Babel mais personne ne s'en était inquiété. Pourtant le naufrage du Titanic tenait à des raisons semblables : confiance aveugle dans les systèmes, relations détestables dans l'équipage, commandement accaparé par les VIP⁽³⁾. Sans que l'on en ait tiré les leçons.

On dira que cet exemple est gros, donc atypique, mais Christian Morel montre qu'on peut retrouver partout des symptômes semblables. En particulier, dans les organisations où l'on communique en *globish*, langue souvent trop approximative pour appréhender des situations critiques, peuvent naître de dangereux malentendus parce que les gens ne se comprennent pas sans pouvoir l'avouer : qui peut dire sans risque pour sa carrière qu'il ne maîtrise pas le *globish* ?

Même quand les acteurs parlent la même langue maternelle, ils se comprennent mal parce que leurs langages sont trop spécialisés, comme dans l'exemple d'un exercice de crise nucléaire, dans lesquels les membres de la préfecture ne comprenaient pas la portée de ce que disaient les ingénieurs. Ce peut être aussi parce que les acteurs utilisent des langages trop flous, comme les guides qui échangent sur le caractère risqué d'une descente, avec des expressions comme « celle-là je ne la sens pas », ou « ça devrait être bon », qui peuvent vouloir dire presque la même chose selon les modes d'expression de chacun. Christian Morel montre que ce phénomène de tours de Babel est fréquent mais qu'on l'ignore le plus souvent.

Un autre point fait obstacle à la qualité des briefings et débriefings : chacun peut être inhibé par le jugement de ses pairs. L'infirmière n'ose pas dire devant le staff qu'elle ne sait plus sur quel

⁽³⁾ Michel Berry, « Vigilance et organisation, les leçons du Titanic », *La Jaune et la Rouge* n°636, octobre 2008, <https://www.lajauneetlarouge.com/article/vigilance-et-organisation-les-lecons-du-titanic>

bouton appuyer d'une commande à l'ergonomie mal pensée ; le commandant de bord ne veut pas montrer de lacune devant son jeune copilote ; le collectif veut protéger l'un de ses membres d'une sanction et pratique l'omerta. Pour éviter que ces phénomènes nuisent à l'analyse des erreurs, il faut beaucoup de clairvoyance et d'imagination, et pour cela avoir clairement à l'esprit ce qui est en jeu dans les relations interpersonnelles, ce qui n'est pas souvent le cas. Encore faut-il surmonter un obstacle de taille : la justice est très loin de concevoir qu'il peut y avoir des erreurs non condamnables. C'est même le contraire : elle cherche des coupables et force à lever l'anonymat de ceux qui avaient été protégés par les règles de l'organisation.

D'autres aspects très intéressants sont traités par Christian Morel. Pourquoi les « pommes pourries », les personnes de mauvaise composition, risquent de contaminer toute l'organisation si le management supérieur n'y prend garde. Mais c'est un sujet qui n'intéresse guère

les grands chefs, d'autant que la justice, encore elle, ne permet pas de bien le traiter : il y a rarement assez de preuves pour licencier les fautifs.

Christian Morel montre aussi que créer un groupe cohérent et fondé sur la camaraderie peut être d'une importance décisive, comme le montrent des exemples impressionnants dans l'armée. On se contente toutefois souvent de traiter le sujet en surface avec des séminaires d'intégration ou des expéditions touristiques. On apprend enfin les vertus de l'organisation en binôme pour décider : chacun peut jouer le rôle de l'avocat du diable auprès de l'autre pour cerner les enjeux de la décision. Cela paraît une solution dispendieuse aux gardiens de la tradition, et pourtant elle peut éviter des erreurs très dommageables et n'est pas forcément onéreuse si elle est organisée intelligemment.

Christian Morel conclut par un tableau à quatre cases : l'enfer des règles combiné avec des relations défectueuses aboutit à une organisation opaque ; combiné avec des relations fiables, il produit

une organisation en souffrance ; des règles frugales et de qualité combinées à des relations humaines dégradées produisent une organisation décalée ; enfin des règles frugales et de haute qualité avec des relations hautement fiables produisent une organisation résiliente.

C'est cette dernière forme que cherche à promouvoir avec persévérance Christian Morel. Il va avoir encore du travail : la vogue de l'intelligence artificielle et des data préfigure des orgies de rationalisations et de corrélations qui feront rêver qu'on va enfin maîtriser le monde. Le plus probable est que cela va occasionner des absurdités que seules des relations humaines hautement fiables pourront repérer et traiter.

Je ne serais donc pas étonné que nous ayons une quatrième saison. J'y vois un enjeu théorique important : Christian Morel renouvelle la sociologie par l'originalité de son regard et des concepts qu'il élabore patiemment.

La ferme devient-elle une entreprise comme les autres ?

Compte-rendu du livre de François PURSEIGLE, Geneviève NGUYEN et Pierre BLANC, *Le Nouveau Capitalisme Agricole, de la ferme à la firme*, Presses de SciencesPo, 2017.

Par Michel VILLETTE

Professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur au Centre Maurice Halbwachs (ENS/ EHESS/ CNRS)

En France, lorsqu'il s'agit du secteur agricole, le caractère familial de l'activité demeure un référent constant : les statistiques le confirment, le discours syndical le revendique et les politiques publiques le consacrent. Ce sont aussi les fermes de petite taille qui occupent le centre des débats. La polémique récente sur la *ferme des mille vaches* symbolise une hostilité persistante à l'égard de tout projet d'industrialisation de l'agriculture. Les exploitations agricoles françaises étant supposées – et voulues – petites et familiales, l'existence d'une lourde technostructure étatique pour les « encadrer » se trouve du même coup justifiée. Dans cette technostructure se déploie un vaste dispositif de réglementation, de distribution de subventions, de recherche scientifique et de formation. *Gérer et Comprendre* a publié dans son numéro 96 (2012) une étude bibliographique réalisée par Philippe Jeanneaux et Hélène Blasquie-Revol. Cette étude montre que le nombre de travaux anglo-saxons portant sur la gestion des exploitations agricoles a augmenté entre 1990 et 2008, tandis qu'il diminuait dans

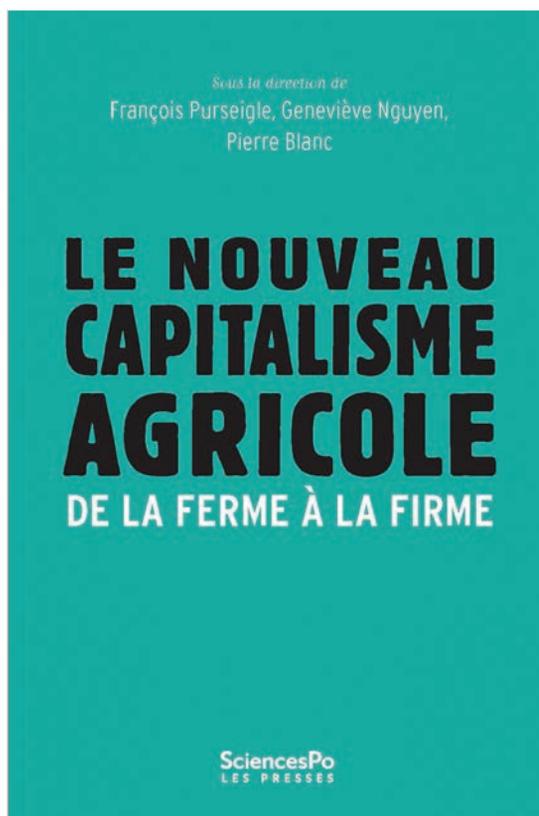
les publications françaises. La question du développement, de la modernisation et de la rentabilisation d'une exploitation agricole était et reste encore négligée en France. En effet, la recherche

s'était refermée sur ses débats internes alors que le difficile métier qui consiste à développer et à rentabiliser une exploitation agricole était négligé. Résultat : l'agriculture française perd des parts de marché, l'activité agricole française coûte cher en aides publiques de toutes sortes et beaucoup d'agriculteurs peinent à vivre de leur travail malgré des efforts acharnés.

Dans ce contexte, le livre publié en 2017 par François Purseigle, Geneviève Nguyen et Pierre Blanc apparaît comme un prudent et très diplomatique retour au principe de réalité.

En osant étudier, dans et hors de nos frontières, des exemples de ce qu'ils appellent « l'agriculture de firme » tout en jurant haut et fort qu'il ne s'agit pas d'*agrobusiness*, les auteurs ouvrent enfin la boîte de Pandore et nous présentent diverses manières de pratiquer les activités agricoles, sans exclusives.

Ils reconnaissent que des formes non familiales d'organisation du travail, de levée de capitaux, de stratégies commerciales émergent partout dans le monde (p. 10). Si, en France, l'agriculture reste une « affaire d'État », cette affaire-là se gère désormais sur une scène mondiale. Comme l'écrivent les auteurs, « le cadre analytique standard de l'entreprise agricole n'a jamais véritablement été remis en



© SciencesPo LES PRESSES

académique est absorbée dans de vives controverses à propos des politiques publiques qui encadrent l'agriculture et de la gestion des espaces naturels. Tout se passe comme si la technostructure

question alors qu'il serait indispensable de le renouveler pour pouvoir appréhender les changements organisationnels et sociaux à l'œuvre et les processus de tertiarisation, industrialisation, banalisation de l'entreprise agricole » (p. 20).

Le livre fournit des données générales et des études de cas de firmes de production agricole italiennes, sud-africaines, indonésiennes, sud-américaines, de la corne de l'Afrique et de la péninsule arabe. L'agriculture de firme est définie comme une activité économique orientée vers la concentration productive, la substitution du capital au travail, la spécialisation, la standardisation, la maîtrise des maillons les plus lucratifs de la chaîne de valeur et la maîtrise des services connexes. Ceci suppose et implique une augmentation de la taille moyenne et de l'intensité capitaliste des entreprises, ce qui s'accompagne souvent du développement de l'activité sur plusieurs sites et dans plusieurs pays. Comme n'importe quelle autre entreprise, la firme agricole est dotée d'un siège social où l'on trouve les services et expertises habituels dans l'industrie. Elle considère les unités de production qu'elle contrôle comme autant de centres de profit. Un des intérêts majeurs du livre est de présenter des études de cas détaillées qui permettent de mieux prendre la mesure de ces exploitations agricoles capables à la fois de croissance et de rentabilité.

Un « groupe italien appartenant à une famille de la plaine du Pô » (p. 32) spécialisé dans l'élevage des bovins possède sept exploitations agricoles, dont une en France. Un investisseur australien y possède 50% du capital. Sur le site principal du groupe, les étables s'étendent sur trois hectares et sont surplombées de panneaux photovoltaïques. On y produit 6500 bovins par an. Au début des années 2000 l'entreprise est parvenue jusqu'à 100 000 bêtes abattues par an, tous sites cumulés. Cependant, la logique de production de masse a laissé peu à peu place à une

spécialisation dans le métier de naisseur-éleveur. La montée en gamme a permis une attention accrue à la qualité de l'alimentation des animaux, une valorisation de races anciennes ainsi qu'une insertion paysagère des élevages dans des espaces naturels protégés.

Ainsi, un succès économique fondé au départ sur la recherche d'économies d'échelles et la réduction des coûts unitaires a permis dans un second temps la montée en gamme et le recours aux avancées technologiques permettant à la fois de répondre aux exigences des consommateurs et de respecter les normes environnementales. Un tel groupe dispose aussi de ressources suffisantes pour contribuer au développement local, par exemple en offrant des emplois aux enfants des petits agriculteurs des environs dont les exploitations sont devenues non rentables. Sa capacité d'investissement lui permet enfin de répondre aux demandes de réduction de la pollution ou d'amélioration du bien-être animal.

Un deuxième type de firme agricole à forte capacité de croissance et de rentabilité est identifié page 52. Ce type d'entreprise existe déjà en Belgique et en France et peut rassembler jusqu'à 3000 hectares bien qu'il soit invisible aux yeux de l'appareil statistique agricole qui ne sait pas distinguer entre gestionnaires et propriétaires. Il s'agit d'entreprises de travaux agricoles qui prennent en charge une prestation intégrale, « de A à Z », pour l'exploitation d'un ensemble de terrains agricoles appartenant à divers propriétaires fonciers. On se trouve alors à peu près dans la même configuration que dans l'hôtellerie où des groupes comme Accor ou Marriott exploitent des hôtels pour le compte de leurs propriétaires. La volonté de gérer intégralement l'exploitation de A à Z s'explique par une stratégie de rationalisation des activités sur le vaste territoire couvert par l'ensemble des terres agricoles en portefeuille. L'entreprise peut alors organiser un assolement global, mutualiser les achats d'intrants, optimiser l'utilisation du parc des

machines, rationaliser l'utilisation de la main d'œuvre, et négocier globalement la vente des produits récoltés.

Je laisse au lecteur le soin de découvrir les sept chapitres consacrés à l'évolution des exploitations agricoles dans les diverses régions du monde. Ces chapitres ne dissimulent pas les dangers et les effets parfois catastrophiques de l'industrialisation irraisonnée des productions agricoles sur les populations et le paysage.

Pour conclure, je vais plutôt me concentrer sur le chapitre 10, consacré à l'analyse critique des statistiques agricoles françaises. Ce chapitre confirme et renforce l'impression d'un aveuglement organisationnel⁽¹⁾ de la technostrucure agricole française. Je cite : « La politique nationale d'accompagnement des structures agricoles a peu évolué. Depuis les années 1950 [...] elle a cherché à promouvoir un développement agricole porté par l'exploitation familiale. Cette dernière est décrite comme une organisation productive de dimension humaine permettant à une famille de vivre de son travail et de transmettre de génération en génération son métier et son outil de travail. Entreprise et famille se superposent en une seule entité productive : ceux qui détiennent la propriété des moyens de production sont également ceux qui gèrent l'entreprise et y travaillent » (pp. 276-277).

Et pourtant : « En 2010, les très grandes exploitations (250 k€ et plus) représentent 10% des unités du secteur, mais contribuent à 45% de la production agricole nationale. Entre 2000 et 2010, le nombre de ces très grandes unités progresse de 1,5% par an, alors que l'ensemble des exploitations agricoles françaises décroît de 3% par an sur la même période. Ainsi, même si le concept

(1) MERCIER D. BOUSSARD V. & TRIPIER P. (2004), *L'Aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*, CNRS Éditions.

de famille surdétermine la structuration des données du recensement national des exploitations agricoles, il semble ne plus être en mesure d'épuiser les réalités de la production agricole. » Et plus loin : « Les données collectées dans le cadre du recensement agricole ne permettent pas de renseigner toutes les dimensions caractéristiques des agricultures aux allures de firme. »

Déni de réalité, aveuglement organisationnel, manque d'anticipation ou attachement irraisonné à une doctrine de moins en moins pertinente ? Ces mots sont sans doute trop durs, trop sévères et encore inaudibles pour beaucoup des 32 314 fonctionnaires et assimilés du Ministère de l'Agriculture. C'est peut-être pourquoi ce livre, courageusement écrit par des

fonctionnaires du même ministère, ne comporte aucune conclusion.

J'invite les lecteurs à imaginer la conclusion qu'il convient d'en déduire. Il n'est pas douteux qu'il faudrait identifier et promouvoir de nouvelles déclinaisons et de nouvelles figures de l'exploitation agricole en France. C'est urgent.

La nouvelle nature des règles : le droit sous-traité

À propos de l'ouvrage de Pauline WESTERMAN, *Outsourcing The Law. A philosophical Perspective on Regulation*, Cheltenham, Edward Elgar, 2018.

Par Hervé DUMEZ

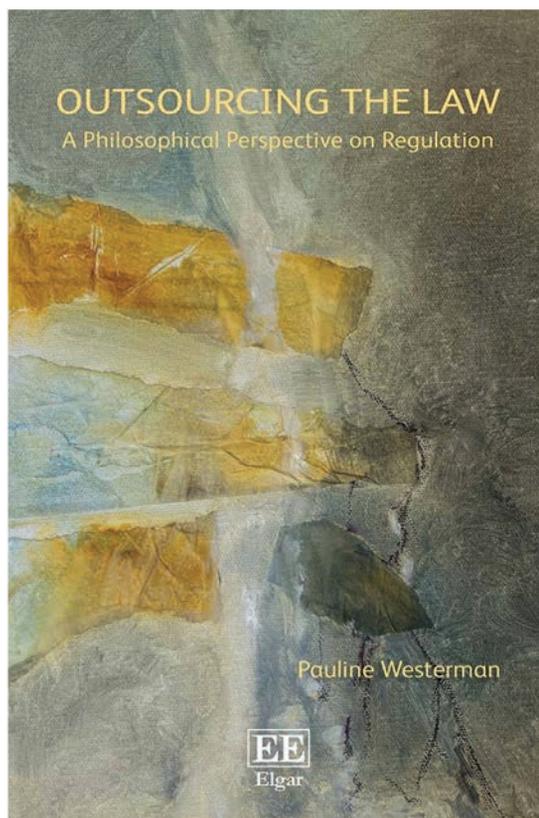
I3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Ce petit livre de philosophie du droit (en tant que tel parfois un peu difficile à lire pour un non-juriste, mais toujours clair) est important. Pour le gestionnaire, comme pour le citoyen. En effet, la thèse défendue par l'auteur est que nous avons basculé en quelques dizaines d'années d'un système juridique à un autre. Cette évolution permet d'expliquer les questions de management public, et même de management en général, comme une partie du débat démocratique actuel. Elle éclaire le monde dans lequel nous sommes entrés, celui des indicateurs, des prix et des concours.

L'auteur décrit ce changement en parlant d'*outsourcing of law* (OL) que l'on traduira ici par « sous-traitance du droit » (SD). Les instances qui, traditionnellement, faisaient les règles, confient désormais cette tâche à une cascade d'acteurs. Et les règles traditionnelles du type de l'interdiction (il est interdit de fumer) ou de l'obligation (il faut respecter les limitations de vitesse) cèdent le pas à des règles d'une autre nature. Comment fonctionne en pratique cette SD ?

En trois temps. La loi fixe d'abord un objectif très général, contre lequel personne ne peut s'élever (« nous devons garantir aux générations

futures un cadre environnemental préservé »). Ce qui relevait auparavant de l'exposé des motifs devient le cœur du texte. Ensuite est énoncée l'obligation de mettre en place un dispositif qui devra veiller à ce que cet objectif soit poursuivi



(c'est en quoi il y a sous-traitance). Enfin, une norme de rendu de compte (*accountability*) est posée : le dispositif en question devra publier des rapports pour expliquer où l'on en est de la poursuite de l'objectif fixé. Concrètement, que va-t-il se passer ? Des comités,

des *task forces*, des commissions vont se créer, qui vont décomposer l'objectif très général en sous-objectifs concrets (le cadre environnemental va être décomposé en qualité de l'air, qualité de l'eau, bruit, etc.), puis vont essayer de trouver autour de chacun de ces sous-objectifs concrets des indicateurs chiffrés qui permettront de mesurer la progression vers l'objectif d'ensemble (pour la qualité de l'eau, les taux de nitrate, de calcaire, de métaux, etc. ; pour la qualité de l'air, les taux de particules, de CO₂...). Le rendu de compte portera sur l'évolution dans le temps de ces indicateurs. Éventuellement, on organisera un concours et on donnera un prix à celui qui aura les meilleurs scores enregistrés par ces indicateurs (celui du meilleur maire, par exemple).

Qu'est-ce qui justifie cette évolution ? L'idée que le législateur et le monde judiciaire sont trop lents, trop lourds, incapables d'appréhender les évolutions rapides de la société et les pratiques concrètes. On considère alors qu'il faut au contraire de l'auto-régulation, de la subsidiarité, de la démocratie participative, c'est-à-dire une élaboration des normes au plus près de l'action. C'est ce que vise la SD.

En réalité, analyse l'auteur, on peut s'interroger. Si auto-régulation il y a, il faut tout d'abord parler d'une auto-régulation imposée : les acteurs sont contraints de se fixer des objectifs et des indicateurs. Plus

profondément, l'auto-régulation spontanée s'élabore effectivement collectivement et sur des normes en grande partie informelles. Là, il va falloir formaliser les règles et les indicateurs, et une classe d'acteurs va apparaître : les spécialistes de l'indicateur qui ne sont pas ou plus des acteurs de terrain. Ce sont eux qui vont créer les normes, pas les acteurs eux-mêmes. On a vu ainsi, alors que l'on souhaitait combattre la bureaucratie administrative publique, proliférer les comités et les consultants. Au niveau du fonctionnement de la démocratie, les mêmes interrogations se font jour. Tout le système traditionnel repose sur l'idée que les citoyens contrôlent, *via* les élections, ceux qui prennent des décisions en leur nom. Mais si ceux qui sont censés prendre des décisions les sous-treatent en réalité à des dispositifs complexes fonctionnant selon une chaîne de sous-traitance, que contrôlent encore les citoyens ? On connaît toutes les critiques qui portent sur le fonctionnement de la démocratie traditionnelle selon lesquelles, en pratique, les citoyens ont peu de pouvoir de contrôle. Certes. On nous explique alors que la SD va remédier à ces faiblesses en allant dans le sens d'une démocratie plus participative. En réalité, selon une jolie expression de l'auteur, elle transforme le citoyen en *stakeholder*, en partie-prenante. Dans une démocratie, les mêmes règles s'appliquent à tous. Dans la SD, le principe est que certains font des règles qui s'appliquent aux autres.

Parallèlement, selon l'auteur, cette évolution mine un autre des piliers de nos sociétés, le système judiciaire traditionnel. Celui-ci reposait sur deux principes fondamentaux : la généralité et la constance. La loi, estimait-on, ne peut pas viser une personne, ou un groupe, elle doit tendre à la généralité. Elle aborde chaque cas en cherchant sous ses spécificités une loi générale (les pays de code

civil) ou en le reliant à d'autres cas pour dégager ce qui leur est commun (pays de *common law*). Dans les deux cas, la recherche d'une généralité est fondamentale dans le travail du juge, comme d'ailleurs dans celui du législateur en amont. L'autre caractéristique du droit traditionnel est la recherche d'une certaine constance : si la loi change tout le temps, les acteurs ne peuvent plus développer une confiance dans leur cadre d'action et connaissent une certaine difficulté à se coordonner. Dans la SD, on cherche au contraire des règles très spécifiques aux différentes pratiques à l'œuvre dans une société complexe, et donc la différenciation. Et on recherche parallèlement une évolution de la norme qui décalque l'évolution des pratiques (le propre des indicateurs est qu'ils peuvent être changés très facilement au niveau de leurs valeurs seuils ou en eux-mêmes – et qu'ils le sont effectivement). Par ailleurs, le juge se trouve face à des expertises qui le dépassent totalement. Bien souvent, il ne peut que se déclarer incompetent pour savoir si les indicateurs sont pertinents ou si les seuils qu'ils ont fixés l'ont été au bon niveau. Il a de la difficulté à savoir qui est responsable de quoi : l'acteur qui a respecté les codes de bonne pratique dans un sens erroné ou l'organisme qui a élaboré ces codes sans prévoir les effets pervers possibles. Pour sortir alors le juge de ses problèmes, on élabore des codes de bonne pratique et on les soumet à des indicateurs...

Afin de comprendre ce qui se passe, l'auteur analyse l'exemple de l'état de droit. Après la chute du mur de Berlin, après celle de nombreuses dictatures, de nombreux pays se sont trouvés financièrement dépendants et ont cherché l'aide internationale auprès de la Banque mondiale, de l'Union européenne et autres organismes. Ces derniers ont conditionné l'octroi d'une aide à la mise en place d'un état de droit. On

a décomposé celui-ci en sous-éléments. Des armées de consultants ont élaboré des indicateurs censés permettre d'évaluer la progression d'un pays vers l'état de droit. Les gouvernements de ces États se sont trouvés *accountable*, non plus devant leurs électeurs, mais devant des instances extérieures. Mais quand un gouvernement se sent responsable devant un organisme extérieur au pays plutôt que devant ses propres citoyens, où en est l'état de droit ?

Pour l'auteur, la manière dont les règles sont formulées est fondamentale dans le fonctionnement d'une société. La nôtre a profondément évolué à ce niveau en quelques années. Le cadre juridique traditionnel de nos démocraties s'est trouvé débordé par une nouvelle pratique des règles fondée sur la sous-traitance du droit. Longtemps, explique-t-elle, l'auteur a pensé qu'il fallait revenir en arrière, faire refluer l'approche par les objectifs et les indicateurs pour retrouver l'approche traditionnelle du droit fondée sur la recherche de la généralité, et non pas celle de la différenciation s'adaptant au concret de chaque pratique, et sur la recherche d'une certaine constance par opposition avec l'idée que les règles doivent s'adapter en permanence aux évolutions rapides de la société. Aujourd'hui, elle estime que ce retour en arrière est probablement impossible. Elle appelle donc à l'invention de nouveaux mécanismes démocratiques permettant de limiter les dérives de la sous-traitance du droit avec sa surveillance de tous par tous au moyen d'indicateurs généralisés et portant sur toute activité. Elle prône une retransformation du *stakeholder* en citoyen. Ce sera long, difficile, exigeant dans l'invention de nouveaux modes de contrôle, mais nécessaire pour contrebalancer les dérives actuelles.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED

[Do renewable sources of energy exist? Can the energy transition be steered?](#)

Hervé Dumez & Sandra Renou, i3-CRG, École Polytechnique, CNRS, Paris-Saclay University.

References are often made to the “sector of renewables” when talking about the energy transition. This article focuses on the difficulty of defining this sector, given its heterogeneity, and on its institutional construction around a metaorganization, a trade group of renewables in interaction with public authorities: the Syndicat des Énergies Renouvelables. Wittgenstein’s concept of language-game is used to analyze this construction. The crisis of photovoltaics in France is reviewed to shed light on the difficulty of steering the energy transition.

[The social issues and practices related to joint training programs in collective bargaining](#)

Christian Thuderoz, Lyon University.

Joint training programs in collective bargaining are now part of the Labor Code (Article 2212-1). Such programs, novel in France, have been tried and tested since the 1980s in the United States and Canada. Why can these programs be described as “trans-formative”?

TRIAL BY FACT

[A case study of the orientation period organized in a big auditing firm](#)

Lambert Jerman, Toulouse Business School, & **Julien Raone**, Catholic University of Leuven.

How does the orientation period in big auditing firms induce recruits to “confess” in order to become the professionals expected of them? Rather than making a critique of the profession of auditor, this description focuses on the discourses and practices of confession, whereby the period devoted to orienting newcomers in a firm facilitates their integration. The findings of a case study based on fieldwork show how this period

shapes a set of discourses centered on adopting a low profile, confessing one’s weakness and overcoming them by assigning them a financial value. Introspection and self-narration thus take part in forming auditors and fundamentally define their sense of professionalism.

[The value of adaptive coordination in home care for the dependent elderly](#)

Didier Vinot, professor in managerial sciences, Magellan EA 3713, iaeLyon, Université Lyon 3, **Elisa Chelle**, postdoctoral researcher, Université Lyon 3, LIEPP de Sciences Po, & **Jean Riendet**, former senior manager, Lyon Teaching Hospital (CHU), vice-president of a network on gerontological health.

Public social and health policies in France clearly aim at maintaining the dependent elderly at home. This population’s needs — medical, social and psychological — are often conveyed along the sidelines of traditional institutions. A solution adapted to the dependent elderly also lies on the margin of a hospital-centered system: the associations of “networks of gerontological coordination”, which take the agèe in their environment and with their value systems to be the starting point of action. This form of organization allows for the deployment of “adaptive coordination”, a phrase that helps us think about, and act on, the personalized care to be dispensed. This adaptive coordination is analyzed in a network of gerontological coordination in the Lyon metropolitan area. Drawn from observations during fieldwork, individual cases are presented that show the complexity and uniqueness of the problems encountered in situations characterized by uncertainty. The efforts made to provide solutions encounter resistance from the elderly themselves. Keeping the dependent elderly in their homes requires rapid, coordinated interventions; but the latter are underrated by traditional care-givers, and, therefore, underfinanced. The organization in a network makes it possible to find the resources for responding to ever increasing needs. The network’s interventions are effective owing to a convergence of traditional care-providers’ varying interests that an association on the margin of this system brings about. The improved circulation of health data, the weighing of experts’ advice and the adoption of an adapted fee schedule are crucial issues.

IN QUEST OF A THEORY

When the influential are influenced

Mickaël Dupré, IAE de Brest, Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest-LEGO (EA2652).

Influence is an essential, unalienable force relating individuals in any social organization. However it is usually seen as the unilateral action of one party (the source) on another (the target). Studies lead us to reconsider this point of view and focus on the potential effects of influence on its source. To analyze the potential cognitive and behavioral modifications induced by an action of “proselytizing” in a professional setting, a study was made of employees in communications on an awareness campaign about waste management. Semidirective interviews, informal discussions and observations during fieldwork produced a valuable corpus of information on these persons' practices and attitudes toward the environment. As the findings show, these employees considerably modified their ideas and behaviors about not only the management of wastes but also “environmental citizenship”. These modifications of the source of influence have several implications for management.

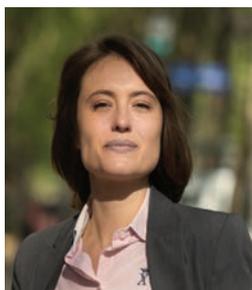
MOSAICS

Thierry Boudès: **Market arrangements as the keystone of the markets**: On Michel Callon's *L'emprise des marchés. Comprendre leur fonctionnement pour pouvoir les changer* (Paris: La Découverte, 2017).

Michel Berry: **Absurd decisions, third season**: On Christian Morel's *Les décisions absurdes III. L'enfer des règles – Les pièges relationnels* (Paris: Gallimard, 2018).

Michel Villette: **Is the farm becoming an ordinary firm?** On François Purseigle, Geneviève Nguyen and Pierre Blanc's, *Le nouveau capitalisme agricole. De la ferme à la firme* (Paris: Les Presses de SciencesPo, 2017).

Hervé Dumez: **The new nature of the rules: Subcontracted law** — On Pauline Westerman's *Outsourcing The Law: A philosophical Perspective on Regulation* (Cheltenham: Edward Elgar, 2018).



Elisa CHELLE

est docteur en science politique de l'Institut d'études politiques de Grenoble. Elle enseigne la science politique à la faculté de droit de l'Université Lyon 3. En tant que chargée de recherches de la chaire d'études « Valeurs

du soin » (<http://chairevaleursdusoin.univ-lyon3.fr/>), elle travaille sur la politique de santé contemporaine en France et aux États-Unis, ainsi que sur les transformations des modèles organisationnels des établissements de soin. Sa thèse, qui portait sur la conditionnalité des aides dans la politique de lutte contre la pauvreté, a été publiée aux Presses universitaires de Rennes en 2012 sous le titre *Gouverner les pauvres. Politiques sociales et administration du mérite* et a reçu un prix de la Fondation Caritas – Secours catholique en 2014. Ses travaux ont par ailleurs été publiés dans la *Revue française de science politique*, *Droit et société*, *Lien social et Politiques*, *Sociologie*, ainsi que dans la *Revue internationale de politique comparée*.



Hervé DUMEZ

est directeur d'i3 (UMR 9217) et du Centre de Recherche en Gestion (École polytechnique). Directeur de recherche au CNRS, il a été *visiting professor* au M.I.T. et à la Stockholm School of Economics (SCORE) et il est *associate editor* de la *European Management*

Review. Ses recherches portent sur les interactions entre stratégies, structures de marché et organisation. Il est l'auteur ou coauteur de plus d'une soixantaine d'articles dans des revues à comité de lecture (dont *Academy of Management Review*, *Journal of Business Ethics*, *European Management Review*, *M@n@gement*) et d'une dizaine de livres, dont *Méthodologie de la recherche qualitative* (prix FNEGE 2015) paru en version anglaise en 2016 : *Comprehensive Research. A methodological and epistemological introduction to qualitative research*, Copenhagen Business School Press.



Mickaël DUPRÉ

est docteur en psychologie sociale. Il est enseignant-chercheur à l'IAE de Brest et membre du Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest (EA2652). Un volet de ses recherches porte sur les processus d'influence sociale. Celles-ci sont essentiellement appliquées aux pratiques pro-sociales (environnement, santé, sécurité, civisme). Il s'intéresse notamment aux processus de prise de décision et à la conduite du changement. Il a ainsi publié plusieurs articles sur les stratégies d'implication et sur les *nudges*. Un autre aspect de ses recherches porte sur les déterminants psychosociaux des pratiques responsables. Il s'intéresse notamment à la théorie des représentations sociales.



Lambert JERMAN

est professeur au département Contrôle de gestion, Comptabilité, Audit de Toulouse Business School. Ancien élève de l'École Normale Supérieure de Cachan, il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'université Paris Dauphine. Ses intérêts de recherche portent sur la profession comptable, de l'auditeur des grands cabinets aux directeurs administratifs et financiers, qu'il étudie selon une démarche qualitative.



Julien RAONÉ

est docteur en sciences politiques et sociales de l'Université catholique de Louvain. Son travail se consacre aux questions de gestion publique, au carrefour entre l'analyse des politiques publiques et les sciences de l'organisation.

Sandra RENOU

est doctorante au Centre de recherche en gestion – Institut interdisciplinaire de l'innovation (i3-CRG) depuis 2017, sous la direction d'Hervé Dumez. Ses recherches portent sur les stratégies collectives des entreprises dans le secteur des énergies renouvelables, sur la construction historique de telles stratégies ainsi que sur leurs liens avec les politiques publiques environnementales.



D.R.

Jean RIONDET

Avec une double formation en sociologie et en démographie, il a réalisé la majeure partie de sa carrière à la direction générale des Hospices civils de Lyon. Il y a développé un Groupement d'intérêt scientifique en économie de

la santé, en partenariat avec le CNRS et l'Université Lyon 1 Claude Bernard. Il a participé à la constitution d'un réseau d'associations d'aide à domicile dans le Rhône, dont il est aujourd'hui vice-président. Par ses différentes fonctions, il s'est spécialisé dans la coordination ville-hôpital ainsi que celle des services à la personne à l'échelle d'un territoire.

Christian THUDEROZ



D.R.

est professeur honoraire de sociologie, Université de Lyon. Il dirige le programme NégoLab à l'Essec-Irené. Il co-dirige avec Aurélien Colson la revue *Négociations*. Il est notamment

l'auteur de *Qu'est-ce que négocier ? Sociologie du compromis et de l'action réciproque* (2010), *Petit traité du compromis. L'art de la concession* (2015), *Décider à plusieurs* (2017) et de plusieurs articles publiés dans la *Revue française de sociologie*, le *Negotiation Journal*, *Sociologie du travail* et *Relations industrielles/ Industrial Relations*.



D.R.

Didier VINOT

est professeur des Universités en sciences du management à l'IAE Lyon – Université Jean Moulin Lyon 3. Il a occupé les fonctions de vice-président chargé de la professionnalisation (2011-2012), vice-président en charge des ressources humaines et de la qualité

de vie à l'université (2012-2016) et vice-président en charge des affaires économiques et sociales et du patrimoine (2016-). Auteur d'une cinquantaine de publications, ses recherches portent sur le management des organisations de santé et la santé individualisée. Il a travaillé sur la mesure de l'efficacité globale des systèmes de soins et de la gouvernance clinique. Il est co-responsable de la chaire d'études « Valeurs des soins » (<http://chairevaleursdusoin.univ-lyon3.fr/>) et responsable du groupe de recherches en ressources humaines du laboratoire MAGELLAN.