

# 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)



- La gestionnarisation des forces armées
- Entreprise, bien commun et pluralisme
- « Sortir des rails » : la SNCF au milieu des voies

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES

FONDÉES EN 1794

N° 140 - JUIN 2020

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom



## Réalités méconnues

05

*Chief Happiness Officer :*

quelles contributions au bien-être en entreprise ?

**Sabrina TANQUEREL et Roland CONDOR**

19

La gestionnarisation des forces armées

**Sophie LEFEEZ**

## L'épreuve des faits

30

Entre contrainte managériale et opportunité de développement du travailleur :

l'application du « besoin de savoir »

dans le secteur protégé

**Sarah RICHARD**

41

Appel à la créativité des agents pour

« sortir des rails » : la SNCF au milieu des voies

**Justine ARNOUD et**

**Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ**

## En quête de théorie

52

L'entreprise, le bien commun et la question du pluralisme

**Benjamin CHAPAS**

## Mosaïque

63

**L'entreprise comme lieu de pouvoir :**

**pour un renouveau de l'économie politique.**

À propos de l'ouvrage de Virgile CHASSAGNON, *Économie de la firme-monde.*

*Pouvoir, régime de gouvernement et régulation,*

De Boeck, 2018.

**Xavier HOLLANDTS**

65

**Une parfaite boîte à outils pour patrons de PME.**

À propos de l'ouvrage collectif dirigé

par Françoise CHEVALIER, *Des PME aux ETI, réussir la croissance :*

*questions de dirigeants et réponses pratiques,*

De Boeck, 2018.

**Jacques SARRAZIN**

66

« **Miroir, mon beau miroir** » :

**les Narcisse ont pris le pouvoir.**

À propos de l'ouvrage

de Marie-France HIRIGOYEN,

*Les Narcisse*, Paris, La Découverte, 2019.

**Antoine MASINGUE**

---

69

Traductions des résumés

71

Biographies



## In memoriam

### Jérôme TUBIANA

Jérôme Tubiana nous a quittés fin avril 2020. Nous perdons un membre de notre comité de rédaction, que nous apprécions pour la sagesse de ses jugements et pour son art d'entretenir des débats intellectuels.

Il avait un profil original d'homme d'entreprise et d'homme d'études tout à la fois. Entré chez BSN en 1972 après Sciences Po et un DEA en sciences économiques à l'Université Panthéon-Assas, il a contribué la même année au fameux discours de Marseille d'Antoine Riboud au CNPF, qui a lancé le double projet de BSN, puis de Danone. Il a ensuite assumé une position de conseiller, ou même d'éclaireur, chez Danone.

Dans les années 1980, il est co-responsable de la planification sociale, puis il partage son temps entre la société d'études et de conseil Cofremca et le Groupe Danone. Il contribue dans les années 2000 à la création de la Grameen Danone, initiée par Mohammed Yunus, et à celle du fonds Danone Communities qui soutient la fabrication de yaourts fortifiés au Bangladesh, du fonds Danone Écosystème pour favoriser une économie plus inclusive, et du projet Livelihoods, pour aider les communautés rurales démunies à restaurer leurs écosystèmes. Par ailleurs sherpa des rencontres franco-allemandes d'Évian depuis 1994, il était un conseiller discret et écouté d'Antoine puis de Franck Riboud pendant des décennies, et a continué à être sollicité par Danone après avoir pris sa retraite.



Il a pu capitaliser son immense expérience de Danone en écrivant un livre passionnant, *La Saga Danone*<sup>(1)</sup>, dans lequel il étudie la façon dont est né le double projet économique et social de Danone, et surtout celle dont ce projet a survécu aux crises et s'est transformé avec la mondialisation et la montée en puissance de la finance. Tout au long de cet ouvrage, on reconnaît sa manière : une grande précision dans la restitution des faits qui lui semblent marquants et une grande liberté dans l'expression de ses idées. Le défaut des sagas d'entreprises est souvent le manque de distance et leur propension à enjoliver la suite des événements et à magnifier les talents des héros qui ont mené ces aventures. En lisant son ouvrage, on sent que Jérôme Tubiana admirait Antoine Riboud, mais que cela ne l'empêchait pas d'analyser avec distance le fil des événements. J'ai même apprécié qu'une grande entreprise aussi exposée aux jugements laisse une telle liberté à un de ses membres qui avait la connaissance la plus intime de la vie des coulisses. Cela donne une mesure de © l'estime dans laquelle était tenu son auteur.

Jérôme Tubiana a toujours attaché un grand intérêt à la recherche et à la réflexion. Lorsqu'une petite équipe déterminée s'est lancée en 1985 dans la création de *Gérer et Comprendre* et qu'elle cherchait des appuis auprès de grandes entreprises, il a immédiatement manifesté son intérêt pour le projet et convaincu BSN de nous appuyer. Je suis resté en relation régulière avec lui, il était aussi un soutien efficace de l'École de Paris du management, créée en 1993, et je lui ai proposé en 2007 de faire partie du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*, ce qu'il accepta avec joie.

Il a tout de suite apprécié nos échanges et la façon dont nous savions tirer parti du désaccord éventuel de deux rapporteurs pour affiner nos jugements. Il goûtait cet art de la controverse que nous pratiquons, et défendait ses jugements avec efficacité, tout en ayant toujours un ton tempéré. Il apportait un point de vue d'homme d'entreprise, point de vue qui passe parfois un peu au second plan dans les débats entre universitaires. Il jouait ainsi un rôle important dans la politique éditoriale de la revue, ce dont nous lui sommes très reconnaissants.

Michel BERRY

<sup>(1)</sup> Michel Berry, « Le mystère Danone enfin éclairci. À propos du livre de Jérôme Tubiana, *La Saga Danone, un projet économique et social à l'épreuve des faits* », *Gérer et Comprendre*, n°122, décembre 2015, pp. 53-55.  
<http://www.annales.org/gc/2015/gc122/GC-122-Mosaïque-BERRY.pdf>



# Chief Happiness Officer : quelles contributions au bien-être en entreprise ?<sup>(1)</sup>

Par Sabrina TANQUEREL  
et Roland CONDOR  
EM Normandie

L'intérêt et la controverse suscités par l'émergence de la fonction de *Chief Happiness Officer* (CHO) posent la question de sa contribution effective au bien-être au travail. Le CHO incarne-t-il une fonction « gadget » ou constitue-t-il une réelle avancée dans le développement du bien-être en entreprise ? Pour répondre à cette question, nous nous sommes appuyés sur la littérature consacrée au bien-être au travail et sur une étude qualitative menée auprès de CHO ou apparentés. Nous montrons que si le recrutement de CHO s'inscrit dans une logique de contribution au bien-être hédonique et de recherche de transversalité, il relève assez peu d'une logique de bien-être eudémonique. Nos résultats montrent également que le CHO peut être recruté dans une perspective utilitariste, ce qui peut compromettre sa contribution au bien-être sur le long terme. La contribution du CHO au bien-être est donc partielle et doit être complétée par d'autres dispositifs ou d'autres fonctions.

## Introduction

La fonction de *Chief Happiness Officer* (CHO), c'est-à-dire de « responsable du bonheur au travail », est originaire de la Silicon Valley. Elle est encore anecdotique en France mais elle commence à prendre de l'ampleur : sur LinkedIn France, 556 personnes se revendiquent CHO<sup>(2)</sup>.

Cette fonction divise le monde du management. Si elle renvoie à une vision renouvelée du rôle de l'entreprise et de la manière dont celle-ci doit s'organiser pour assurer le bien-être de ses collaborateurs, elle peut à l'inverse apparaître comme une fonction « gadget » visant à la fois à compenser une détérioration du contenu du travail (Linhart, 2019) et à gagner du terrain dans la guerre des talents. En d'autres termes, il pourrait s'agir d'une fonction à la mode, créée de toutes pièces par les entreprises de la nouvelle économie opérant sur des marchés de l'emploi extrêmement tendus et désireuses de s'attacher les services de la génération Y. Au-delà de la controverse, que disent les acteurs eux-mêmes (employeurs et CHO), et quelles conclusions tirer de leur vision ? Face à ces nouvelles pratiques managériales, notre posture de chercheurs nous pousse

à adopter un « questionnement critique constructif » (Spicer *et al.*, 2009) qui ouvre le champ à une exploration plus subtile et plus nuancée de ce phénomène. Notre approche s'appuie sur les points de vue des CHO (ou apparentés), à qui nous reconnaissons la légitimité de raconter leur réalité et leurs missions. Ainsi, dans cet article, nous nous interrogeons sur les prérogatives qui leur sont accordées et, plus généralement, sur le rôle que peuvent jouer leurs fonctions en matière de gestion du bien-être.

En nous basant sur la littérature consacrée au bien-être au travail et sur une étude qualitative menée auprès de CHO (ou apparentés) ainsi que d'employeurs français, nous montrons que le recrutement de CHO favorise certaines formes de bien-être. La contribution des CHO au bien-être au travail est donc partielle et doit être complétée par d'autres dispositifs ou d'autres fonctions.

Notre contribution s'efforce de mettre en lumière un phénomène contemporain, encore émergent en France, qui tend à se développer en dehors des sphères des start-up. Elle apporte également un regard critique sur la gestion du bien-être, en montrant qu'une fonction ne détient pas le monopole du bien-être et qu'il appartient à une entreprise de cultiver le bonheur à tous les niveaux hiérarchiques. Enfin, elle suggère que le bien-être s'étend au-delà des frontières de l'hédonisme et de l'eudémonisme : en utilisant le CHO comme vecteur de transversalité ou d'agilité, les dirigeants parviennent à réduire le

<sup>(1)</sup> Les auteurs remercient Marion Glérand, diplômée de l'EM Normandie, dont le mémoire de recherche de Master 2 sur les *Chief Happiness Officers* (Glérand, 2017) a stimulé la réflexion et servi de base pour la rédaction de cet article.

<sup>(2)</sup> <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/bien-etre-au-travail/0301491464170-pour-ou-contre-le-chief-happiness-officer-320108.php>



caractère anxiogène de certaines organisations et à générer de la sérénité au travail.

Avant d'arriver à ces conclusions, nous revenons d'abord sur les fondements du bonheur au travail : pourquoi le bonheur au travail est-il un sujet d'actualité aujourd'hui ? La vision du bonheur au travail est-elle la même en France et aux États-Unis, pays pionnier des CHO ? Quels sont les leviers du bonheur au travail, notamment sur un plan organisationnel ? Quelle place accorder à un CHO dans ce contexte ? Nous présentons ensuite les différents cas qui nous ont permis d'alimenter notre réflexion, avant de développer nos résultats, en comparant les divergences et les convergences entre les cas dans le cadre du processus de recrutement, des missions confiées et du profil des individus recrutés. Enfin, nous discutons ces résultats et envisageons de nouvelles perspectives de recherche.

## Les fondements du bonheur au travail

L'apparition des premiers CHO aux États-Unis n'est pas un hasard, ce pays étant historiquement et culturellement attaché à la notion de bonheur<sup>(3)</sup>. Par ailleurs, les besoins en main d'œuvre des start-up de la Silicon Valley ont rendu nécessaire le fait de communiquer sur la culture « happy », popularisée par les nombreux reportages chez Google ou Apple. L'importation du concept de CHO en France soulève toutefois des interrogations car les Français hésitent à associer « bonheur » et « travail », préférant une notion plus neutre : celle de « bien-être ». Bien que différentes, ces deux conceptions partagent de nombreux points communs.

### Les fondements culturels : la spécificité française

Les études sur le bonheur au travail ont d'abord émergé aux États-Unis, dans un contexte spécifique où le rapport à la valeur « travail » est différent (Coron & Dalingwater, 2017). La valeur « travail » est en effet centrale et structurante pour les États-Uniens, qui ont généralement un rapport positif au travail (D'Iribarne, 1989). Ils sont heureux de retrouver leur entreprise, leurs collègues et leur activité professionnelle. Ils sont souvent plus attachés à leur entreprise que les Français ; ils ont des rapports beaucoup moins distants et effrayés avec leur supérieur hiérarchique ; ils adhèrent parfois pleinement aux valeurs de leur entreprise. Ces différences s'expliqueraient en partie par le contexte religieux. En effet, dans l'approche protestante, le salut se gagnerait sur terre et le travail serait associé positivement à des valeurs de développement, de noblesse et d'épanouissement. Dans le catholicisme, *a contrario*, gagner son pain quotidien à la sueur de son front est

la peine imposée à l'Homme depuis qu'Adam et Eve ont été chassés du paradis (Weber, 1964). Le travail est davantage associé au dur labeur, à la peine, renvoyant à une vision pathogène et à une conception « doloriste » du travail (Bourdu, Peretie et Richer, 2016). La spécificité du modèle anglo-américain a influencé la notion de bien-être au travail comme sa diffusion : dans la culture anglo-saxonne, le bien-être est présenté comme un impératif sociétal et demeure fortement empreint de néo-libéralisme (Coron & Dalingwater, 2017).

Le contexte professionnel français à l'égard du bonheur au travail est différent. Il s'inscrit dans ce que Claudia Senik (2014a ; 2014b) qualifie de « malheur français paradoxal », qui renvoie à un déficit général de bonheur caractéristique de la société française. Ce déficit serait dû à un système de représentation pessimiste de notre existence et de notre environnement et serait enraciné dans notre ADN culturel. Il serait lié à un système social hiérarchique, à une insatisfaction à l'égard de la situation économique, à la rigidité de l'éducation scolaire, à la référence à un passé glorieux et au sentiment d'un déclin national irréversible... Et même si de nouvelles initiatives émergent pour faire changer les choses, comme celle de la Fabrique Spinoza avec son PIB du Bonheur Citoyen, le « malaise » français se reflète dans notre positionnement « passable » dans le classement annuel des pays les plus heureux du monde. Ce rapport – qui prend en compte de multiples facteurs, parmi lesquels le PIB par habitant, l'espérance de vie, les libertés individuelles, la générosité ou encore la perception de la corruption – classe la France à la 23<sup>e</sup> position en 2018 (*World Happiness Report*, 2018).

Cette divergence culturelle entre les États-Unis et la France se reflète nettement dans la littérature scientifique. Si le sujet du bonheur au travail intéresse la communauté française, la notion de « bien-être » supplante celle de « bonheur » dans les travaux de recherche. Une rapide recherche menée sur Google Scholar sur le « bien-être au travail » fait apparaître 1 910 000 résultats, alors que le terme « bonheur au travail » aboutit à seulement 220 000 références ! Si le terme de « bien-être » (*well-being*) est très présent également dans la littérature anglo-saxonne, la notion de « bonheur » n'est pas anecdotique : en tapant "*Happiness at work*" sur Google Scholar, on obtient 1 670 000 références, comparées aux 4 millions de références au "*Well-being at work*". Le rapport entre "*happiness*" et « bien-être » est de 1 pour 2,5 dans la littérature anglo-saxonne alors qu'il est de 1 pour 8,68 dans la littérature francophone. Ces quelques chiffres montrent que la communauté française préfère la notion de *bien-être* à celle de *bonheur*, malgré un socle théorique commun, comme nous le verrons plus loin.

De plus, sur le plan académique français, jusqu'à très récemment, la question de la santé et du bien-être au travail avait surtout été envisagée sous l'angle de la souffrance et du mal être (prévention du stress, risques psycho-sociaux, harcèlement). Ce n'est qu'à

<sup>(3)</sup> La Déclaration d'indépendance des États-Unis du 4 juillet 1776 relie le projet national américain à la recherche du bonheur : « Tous les hommes sont créés égaux ; ils sont doués par le Créateur de certains droits inaliénables ; parmi ces droits se trouvent la vie, la liberté et la recherche du bonheur ».

partir des années 2010 qu'une approche centrée sur la compréhension des déterminants du bien-être est apparue comme nécessaire. Le bien-être au travail a pris un statut d'obligation pour les entreprises – sous la dénomination de Qualité de vie au travail (QVT) – et de responsabilité incombant aux managers (Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 et Loi Rebsamen du 17 août 2015). La notion de bonheur au travail n'a pas pris le même ascendant : on ne constate pas d'augmentation notable des publications sur le sujet en France malgré un essor de la culture start-up qui tend à populariser le "happy management".

La manière d'aborder le bonheur est donc bien différente des deux côtés de l'Atlantique, ce qui confirme la thèse de la contingence culturelle du bonheur au travail (Christopher, 1999 ; Ryan et Deci, 2001). Aux États-Unis, pays initiateur des CHO, la recherche du bonheur et sur le bonheur semble « aller de soi », alors qu'elle repose davantage sur des obligations en France. Ces constats sont essentiels pour comprendre les raisons et les difficultés à importer un concept provenant des États-Unis. Si la création de postes dédiés à la gestion du bonheur est cohérente avec la culture américaine et si le modèle de la Silicon Valley s'exporte bien en France, le terme de « responsable du bonheur » soulève plusieurs interrogations : la fonction et son intitulé sont-ils exportables ? Le cas échéant, comment les dirigeants français s'en emparent-ils ? Quelles missions confient-ils aux CHO ?

### Les sources du bonheur au travail

Bien que le bonheur et le bien-être puissent être différenciés (Voyer et Boyer, 2001), les travaux relatifs à ces deux notions dans le registre de l'entreprise reposent sur une base scientifique identique. La revue de littérature réalisée par Fisher (2010) intègre d'ailleurs les travaux sur la satisfaction au travail, sans distinguer de façon nette les différences entre bonheur, bien-être et satisfaction.

En France, le bien-être au travail désigne un « état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail » (Bietry et Creusier, 2013), nous rappelant ainsi la dimension hédonique et eudémonique du bonheur/bien-être (Laguardia et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2001 ; Ryff et Singer, 2008). La dimension hédonique pose la maximisation du plaisir comme but fondamental de la vie tandis que la dimension eudémonique envisage le bien-être au travers de la réalisation de soi et de son plein potentiel. Cette dernière dimension s'inspire de la conception classique d'Aristote, le père de l'*eudemonia* : les individus les plus heureux sont ceux qui sont le plus en accord avec leur *daimon*, leur « vrai-soi ».

Toutes les recherches scientifiques indiquent que plus un employé est heureux dans sa vie, plus il est efficace, créatif et performant dans son travail (Wright et Cropanzano, 2000 ; Fredrickson, 2001 ; Lucas et Diener, 2003 ; Lyubormisky, King et Diener, 2005 ; Achor, 2010 ; Fisher, 2010). L'expérience des

émotions positives apporterait, en effet, plus d'efficacité, d'engagement et de coopération. A cet égard, une étude conduite en 2014 par le département d'économie de l'Université de Warwick (Royaume-Uni) démontre que le fait d'être heureux au travail augmenterait la productivité de près de 12 % (Fisher, 2010).

Les leviers du bonheur au travail sont généralement répartis en trois catégories : les missions confiées aux salariés, les événements qui contribuent au bonheur, et l'organisation (Fisher, 2010). Les travaux sur les sources du bonheur en entreprise montrent que la qualité des missions confiées aux salariés est une source essentielle de bonheur. Il doit d'abord y avoir un *fit* entre les missions confiées et les compétences du collaborateur. Ensuite, les missions doivent être complexes, intéressantes et susciter l'envie de relever un *challenge*. Le degré de complexité ne doit cependant pas dépasser certaines limites afin de ne pas mettre le collaborateur en situation d'échec et le décourager (Warr, 2007). Cette source de bonheur issue de la nature du travail repose sur la théorie de l'autodétermination : les missions confiées doivent permettre au collaborateur d'exprimer ses compétences, d'avoir de l'autonomie et des relations (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2000).

L'entreprise, le collaborateur et son environnement peuvent créer également des conditions favorables à des moments de bonheur. En effet, si certaines personnes sont naturellement plus enclines au bonheur que d'autres et si leurs fonctions leur permettent d'être régulièrement heureuses, les événements ponctuels apportant des moments de joie intense contribuent également à renforcer le bonheur sur le long terme. On retrouve cette idée dans la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996). Selon cette théorie, le bonheur au travail viendrait non seulement de l'organisation et de la nature du travail, mais aussi d'événements ponctuels qui renforcent ou réduisent le bonheur engendré par l'organisation et la nature du travail (Fisher, 2000). Il peut s'agir d'événements organisés par l'entreprise (fêter un anniversaire, l'arrivée d'un enfant, l'atteinte d'un objectif, etc.), des *feedbacks* positifs ponctuels d'un manager ou d'un effet de contagion entre le leader et son collaborateur ou entre collaborateurs.

La troisième source de bonheur au travail est l'organisation. La culture d'entreprise, l'organisation de celle-ci, les pratiques en matière de gestion de ressources humaines et le mode de management, notamment, contribuent au bonheur au travail (Fisher, 2010). L'organisation de l'entreprise est assez peu évoquée dans la littérature, malgré l'essor de l'entreprise libérée et la reconnaissance que les organisations pyramidales peuvent altérer le bien-être et l'engagement des collaborateurs (Fox et Pichault, 2017). Les recherches fondatrices sur les organisations plates (Porter et Lawler, 1964 ; Porter et Siegel, 1965 ; Carzo et Yanouzas, 1969) montrent que celles-ci ne sont pas supérieures en termes de satisfaction au travail aux organisations pyramidales, mais ces travaux ont été menés auprès de managers et non au



niveau de la base de la pyramide. Les travaux d'Isaac Getz (Getz & Carney, 2016 ; Getz, 2012, 2017) sur l'entreprise libérée montrent au contraire que les organisations pyramidales peuvent avoir des effets négatifs sur le bien-être et l'innovation. Le paradigme de l'entreprise libérée met ainsi en avant l'intérêt de réduire les échelons hiérarchiques, de créer des groupes de travail animés par des *team-leaders* rattachés directement à la direction. Les travaux sur l'entreprise libérée font écho à ceux sur l'agilité organisationnelle (Barrand, 2009), elle-même reposant sur les méthodes agiles en management de projet. Ces méthodes, héritées des start-up, mettent l'accent sur l'animation des équipes de développement plutôt que sur le recours à des méthodes rigides de planification (Lebouc, 2012 ; Messenger, 2013). Dans ce contexte, les équipes opérationnelles doivent être déchargées le plus possible des tâches ne relevant pas de la production. C'est ce qui explique le recours à des experts (Gilbert *et al.*, 2017), à des *scrum-masters* (Colle *et al.*, 2017 ; Messenger, 2013) ou à des équipes de soutien (Barrand, 2009). Tous ces services « supports » contribuent au bonheur des collaborateurs en les déchargeant de tâches peu valorisantes pour eux et en simplifiant leurs missions.

### Le Chief Happiness Officer : un nouvel acteur du bonheur au travail ?

Le *Chief Happiness Officer* est une nouvelle fonction issue de l'univers des start-up. Littéralement, il s'agit d'un « directeur général du bonheur » parfois renommé *feel good manager*, « gardien du bonheur », « directeur *well-being* » (Les Echos, 2017), « facilitateur », « Monsieur Sourire », « Madame Bonheur », « créateur de convivialité » ou encore *Captain happiness*. Cette fonction aurait été inventée par Chade-Meng Tan, ancien ingénieur de Google. Les start-up ont été les premières à embaucher des CHO, mais d'autres types de sociétés, parfois de grande taille, s'intéressent désormais à cette fonction (Les Echos, 2017). En France, la fonction est récente et le CHO « intervient aussi bien au niveau des ressources humaines que de la communication interne de l'entreprise et de l'événementiel. Son but est de tout mettre en œuvre pour que les salariés d'une société soient plus heureux au travail. Pour cela, il agit sur plusieurs leviers et sa fonction est une véritable source de développement »<sup>(4)</sup>. Cette fonction serait actuellement revendiquée par quelque 556 personnes sur le réseau professionnel LinkedIn en France.

Comme beaucoup d'autres idées innovantes émanant de la Silicon Valley, le CHO a traversé l'Atlantique et soulève, depuis près d'un an, de nombreux questionnements quant à son utilité et à sa légitimité. Son caractère nouveau et non défini laisse libre cours aux interprétations négatives dénonçant à la fois les ambiguïtés (Sutter, 2018), l'intrusion dans la vie privée des salariés et le risque d'épuisement professionnel

(Linhart, 2015), les dérives éthiques concernant la stigmatisation des salariés qui ne souhaitent pas participer aux *fun events* (Bardon, 2017), quand la fonction n'est pas tournée en dérision (Society, 2018). Néanmoins, le CHO nous montre-t-il la voie vers plus de bien-être au travail ? Sa présence et ses missions ne seraient-elles qu'un effet de mode ou relèvent-elles d'une authentique démarche stratégique, révélatrice d'un changement de paradigme pour plus de bien-être dans les organisations ?

## Méthodologie de la recherche

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les contours de la fonction de CHO et ainsi d'analyser si cette fonction est utile pour développer le bien-être au travail (et si oui, dans quelle mesure). La fonction étant émergente en France et les recherches sur le sujet encore très limitées, une analyse en profondeur sur de grandes cohortes s'avère prématurée. A ce stade, notre objectif est surtout d'explorer cette fonction : la manière dont les CHO sont recrutés et pourquoi, leur profil (formation et expérience), les missions confiées, leur rattachement hiérarchique.

Dans cette perspective d'étude exploratoire, nous avons jugé utile d'interroger à la fois des CHO, ou apparentés, et des dirigeants d'entreprises ayant une appétence pour le bonheur au travail. Nous avons ainsi interrogé dix personnes : huit CHO ou apparentés, dont trois dans des start-up et cinq dans des entreprises matures, un dirigeant d'entreprise engagé dans le bonheur au travail et en phase de recrutement d'un CHO, et un consultant spécialisé dans le bonheur au travail, le recrutement et la formation de CHO (voir tableau 1 pages 10 et 11). Toutes font partie d'un Club de CHO.

Concernant les sources de données, nous avons pris contact avec des personnes rencontrées lors d'ateliers ou de conférences sur le thème du bien-être en entreprise, ainsi qu'avec des experts cités dans des articles journalistiques. Nous avons également utilisé des groupes de discussion sur Internet ainsi que des réseaux professionnels tels que LinkedIn. Les tailles d'entreprises sont variées, allant de la PME au groupe international. Les secteurs sont également très différents d'un cas à un autre, avec néanmoins une majorité d'entreprises proposant des services (aux entreprises). Il est à noter que les start-up ne sont pas surreprésentées (3 cas), ce qui permet d'analyser la façon dont des entreprises matures intègrent les fonctions de CHO dans leur organisation. Une vision large, intégrant des start-up et des entreprises matures, permet d'enrichir l'analyse de la fonction CHO au-delà des effets de mimétisme observables dans les jeunes entreprises. Dans le cas d'entreprises matures, les dirigeants ont, par ailleurs, d'autres motivations et d'autres contraintes que dans les start-up.

La collecte des données s'est faite à partir de guides d'entretiens semi-directifs. Les guides étaient structurés en trois parties principales : le parcours du CHO (profil et formation), le contenu du poste et l'encadre-

<sup>(4)</sup> <https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/bien-etre-travail-chief-happiness-officer-metier-vogue-6695/>

ment de la fonction (missions/ objectifs/ supervision), le positionnement dans l'entreprise et les relations avec les autres services. Les questions, ouvertes et structurées, se rattachaient à des sous-thématiques, dans le but d'éviter de restreindre les témoignages, et donc, de favoriser la parole et récolter un maximum d'informations à exploiter pour l'approfondissement de la recherche (Albarello, 2003 ; Thietart, 2007).

Lors des premiers échanges avec chaque interviewé (par téléphone, mail ou forum de discussion), le guide d'entretien correspondant au profil de son entreprise lui était envoyé. Cela a permis de rassurer certains interlocuteurs quant à notre démarche. Cela a permis également aux répondants de préparer une ébauche de réponse. Les entretiens ont été réalisés principalement en face-à-face, soit au sein de l'entreprise d'accueil, soit dans un lieu neutre. En raison de l'éloignement géographique, deux entretiens se sont déroulés par Skype. D'une durée de 35 à 95 minutes, ils ont généralement suivi l'ordre du guide d'entretien et ont souvent été enrichis de nouvelles questions faisant écho aux réponses du participant. En plus d'une prise de notes traditionnelle mettant en valeur les idées-clés évoquées, ces échanges ont été, avec l'accord de l'intéressé, enregistrés à l'aide d'un *smartphone*, afin de ne perdre aucune donnée. La retranscription a été réalisée manuellement et l'analyse des données a été faite sans recours à un logiciel de codage et d'analyse de données qualitatives. Nous avons réalisé une analyse thématique de contenu proposée classiquement dans ce cadre de recherche (Dumez, 2015 ; Van Campenhoudt *et al.*, 2017). Les entretiens semi-directifs ont été découpés en unités d'analyse, lesquelles ont été rattachées aux grands codes ou thèmes issus de notre guide d'entretien, permettant un « travail rigoureux de constitution de ressemblances » et un « travail sur les différences » et la restitution des résultats.

## Résultats : les CHO, entre hétérogénéité des profils et convergence des objectifs

Notre étude montre qu'il y a une grande hétérogénéité sur la plupart des points faisant l'objet de notre investigation : recrutement, missions confiées, profils, etc. Nous arrivons cependant à des convergences qui appellent des commentaires et des discussions.

### Le recrutement des CHO : des enjeux et des motivations hétérogènes

Nos résultats montrent qu'il n'y a pas d'uniformité dans les voies d'accès au poste de CHO : les personnes sont recrutées à la suite du dépôt d'une annonce, par évolution de poste, ou par opportunité professionnelle. Le recrutement des CHO est ainsi loin de résulter d'un « bricolage organisationnel » : dans la plupart des cas, la démarche est planifiée et elle repose sur un besoin.

Les raisons qui ont amené les dirigeants à créer un poste de CHO dépendent du profil de l'entreprise : start-up ou entreprise mature. Dans le cas des start-up, les postes de CHO sont plutôt créés pour assurer un support aux équipes de développement. Les CHO ont un rôle d'animation : ils doivent organiser des événements pour motiver les collaborateurs et renforcer l'esprit d'équipe. C'est aussi un moyen d'attirer des profils rares et de les retenir. Le bien-être n'est pas une fin en soi mais un moyen de rendre les salariés ou associés productifs, innovants, fiers d'appartenir à l'entreprise et soucieux d'y rester.

*« Dans notre milieu, nos principaux concurrents sont des SS2I. Il y avait beaucoup de SS2I qui recrutent des développeurs, qui les envoient en mission chez le client et qui ne s'en occupaient plus. C'est pour ça qu'il y a beaucoup de développeurs maintenant, quand tu en parles, qui ne veulent plus du tout aller en SS2I. C'est très chiffré et business en fait. D., en créant BN, il a voulu justement créer autre chose autour de ça (...). » (Cas 5, CHO)*

Ces start-up semblent recruter des CHO lorsque les fondateurs ne peuvent plus assurer l'animation de l'équipe du fait de la croissance de l'entreprise :

*« La start up a deux-trois ans et eux, à l'origine ils avaient déjà des activités happiness, qui étaient, par exemple, organiser un apéro par semaine, un restaurant par semaine, des week-ends avec toute l'équipe. A l'époque, c'étaient les fondateurs qui s'en occupaient. Sauf que les fondateurs, comme la boîte a énormément grossi, ils commençaient à plus du tout avoir le temps pour ces choses-là, du coup, ils ont recruté quelqu'un... » (Cas 8, CHO)*

Dans les entreprises matures, les raisons à l'origine de la création d'un poste de CHO sont plus variées mais, globalement, il s'agit de créer un état d'esprit start-up, d'instaurer de l'agilité dans des entreprises devenues complexes, rigides et donc peu à même d'engendrer du bien-être et de l'innovation :

*« Le PDG a créé sa société il y a vingt ans maintenant. Il veut rester absolument dans un esprit start-up. Ça vous donne la notion de ce qu'il sait faire avec son entreprise et le bien-être au travail. Absolument pas se fonctionnariser, ne pas être dans des carcans, c'est le risque quand on commence à grossir. On se bat justement pour que l'organisation reste assez mobile, agile. On essaie de mettre en place toujours des outils pour faciliter cette agilité... Et il s'avère que nous allons un peu dans tous les services. Il m'arrive d'aller passer une à deux heures dans chaque service, jusqu'au service fabrication, où je vais câbler des choses avec les équipes, pour voir, pour comprendre comment ça se passe. Et ça, ça tourne régulièrement. Les assistantes commerciales font beaucoup de "vis ma vie" avec les commerciaux, pour qu'ils puissent travailler ensemble, se retrouver sur le territoire du conseiller commercial, voir les clients et ainsi de suite. C'est toujours la même rengaine, l'humain aime l'humain. » (Cas 7, CHO)*

Tableau 1 – Caractéristiques des personnes interviewées

Cas	Titre de poste	Ancienneté à ce poste & rattachement hiérarchique	Qualification	Fonction antérieure	Contenu des missions	Secteur de l'entreprise	Nb de salariés
1	Feel good leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 an</li> <li>• Rattachement à la DG</li> </ul>	Diplôme International Management et Management du Sport	Ancien athlète de haut niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création et organisation des événements bien-être (cours de sport, massages, conférences nutrition...)</li> <li>• Communication interne et réseaux sociaux</li> <li>• Relations Publiques</li> <li>• Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs</li> <li>• Médiateur entre DG et salariés</li> </ul>	Conseil en transformation et solutions digitales	2000
2	Fondatrice et CEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 ans, CHO depuis 1 an</li> <li>• Rattachement à la DG</li> </ul>	Etudes Secondaires	Entrepreneur dans la restauration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du bien-être des salariés</li> <li>• Gestion des statistiques clients : évaluation du niveau de satisfaction clients et employés</li> <li>• Médiateur DG-Clients-Salariés + régler les « mini-problèmes » et assister les managers dans leur rôle d'encadrement</li> </ul>	Service de nettoyage pour les entreprises	110
3	Chargée de communication et d'événementiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 mois</li> <li>• Rattachement à la DG</li> </ul>	n.d.	Responsable de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation d'événements externes (salons professionnels) et internes (week-end team building, Noël...)</li> <li>• Coordination des happy actions (team-building, bbq, pétanque, soirées, massages, panier de fruits en libre accès, tournois baby-foot, gestion de l'espace repas, salle de repos...)</li> <li>• Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs</li> <li>• Communication interne</li> </ul>	Edition de logiciels Systèmes d'Information en Ressources Humaines	45
4	Maîtresse de maison	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 mois (poste existant depuis 1983)</li> <li>• Rattachement à la DG</li> </ul>	Master HEC en finance d'entreprise, de marchés et supply-chain,	Directrice logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du bien-être des salariés : « psychologique » (être à l'écoute) et « physique » (supervision des restaurants d'entreprise et animation du site entre 12h et 14h ; soin des espaces communs ; garantie du cadre de vie au travail).</li> <li>• Développement de la transversalité de l'entreprise (« rôle de facilitateur au quotidien »)</li> <li>• Communication interne groupe (intranet, journal interne)</li> <li>• Missions d'accueil (partenaires &amp; collaborateurs) &amp; convivialité</li> </ul>	Laboratoire pharmaceutique	3700
5	Office Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 mois</li> <li>• Rattachement à la DG</li> </ul>	Master 2 Management et Stratégie d'entreprise	Chargée des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des événements pour « fédérer » (soirées dîners/bar ; WeCom (week-end ensemble) ; 1 BeNews (bière ensemble) / mois ; 1 BeCom (Creative Open Moment) tous les 2 mois ; 1 BeCoach/ mois)</li> <li>• Développement du bien-être « au quotidien » (corbeilles de fruits, locaux agréables, jeux tous les jours : HTTP (Happy Time To Play), tournois FIFA, puzzles, tournois poker, HTTP Karaoke....)</li> <li>• Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs</li> <li>• Communication &amp; réseaux sociaux</li> </ul>	Conseil en Organisation et Management	70
6	Chargé de communication et Chief Happiness Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 mois</li> <li>• Rattachement à la DG</li> </ul>	DUT en formation communication, opération publicité, marketing puis Master 2 de manager stratégique en communication	Chargée de communication et community manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des actions « bien-être » (séminaires pour l'esprit de cohésion, actions de « simplification de la vie quotidienne », aménagement des bureaux, livraison de fruits, célébration des anniversaires, des arrivées de nouveaux collaborateurs...)</li> <li>• Communication : interne, externe, événementielle et digitale</li> <li>• Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs</li> <li>• Rôle d'intermédiaire entre DG et salariés</li> </ul>	Conseil et recrutement pour l'industrie	280



Cas	Titre de poste	Ancienneté à ce poste & rattachement hiérarchique	Qualification	Fonction antérieure	Contenu des missions	Secteur de l'entreprise	Nb de salariés
7	Responsable des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 ans</li> <li>• Rattachement à la DG</li> </ul>	DUT GEA Licence GRH	RRH Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'outils pour faciliter l'agilité : espaces collaboratifs pour privilégier le travail en petits comités et la prise de décision partagée</li> <li>• Organisation d'événements liés au bien-être (Festiday, Noël, massages, magnétiseur, réflexologie, salle de sport)</li> <li>• Santé au travail et lien avec organismes institutionnels (Médecine du Travail...)</li> </ul>	Spécialiste des décorations lumineuses et festives	106
8	<i>Happiness and Office Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 mois</li> <li>• Rattachement à la DG</li> </ul>	Master 2 en Economie et Psychologie	Chargé d'événementiel et communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions « <i>Office Manager</i> » : comptabilité, notes de frais, mailing, administratif (50 % temps de travail) ; RH (bulletin de salaire, recrutement (25 %))</li> <li>* Missions « <i>Happiness Manager</i> » (25 %) : <ul style="list-style-type: none"> <li>* Paniers de fruits, smoothies et thés tous les lundis, comptes <i>Spotify</i>, comptes <i>Babel</i> pour les langues, commande de livres...</li> <li>* Organisation des événements internes et externes (un apéro par semaine, un restaurant par semaine, des week-ends avec toute l'équipe 3-4 fois par an, activités, des sorties musée, cinéma...)</li> <li>* « <i>Distribuer du love et veiller au bien-être des employés</i> » et « <i>Assister la direction et gérer les urgences</i> »</li> </ul> </li> <li>• Santé et sécurité au travail</li> <li>• Communication interne et externe</li> </ul>	Promotion d'événements et réservation de concerts	50
9	<i>Human Resources, Finance et Happiness Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 mois</li> <li>• Rattachement à la DG</li> </ul>	Bac + 2 Communication	10 ans dans la restauration à Paris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 % RH : rédaction et mise en ligne des annonces, recrutement, le <i>on-boarding</i>, paie, gestion des contrats, prévoyance, mutuelle, santé sécurité au travail, médecine du travail et les contrats plus <i>business</i> (baux commerciaux), aide juridique</li> <li>• 30 % comptabilité : comptabilité, paiement des factures, suivi des paiements des factures émises, lien avec le comptable, relations bancaires et levée de fonds</li> <li>• 40 % office et <i>happiness</i> : <i>gestion et tenue</i> des locaux, restauration + <i>happiness</i> : événements entreprise, bien-être des salariés</li> <li>• petit rôle de médiateur entre Managers- Collaborateurs</li> </ul>	Réservation de restaurants	12
10	Consultante CHO	n.d.	BTS tourisme	20 ans dans le tourisme d'affaires, dernière expérience en agence événementielle (voyages <i>incentive</i> , <i>team building</i> et cohésion d'équipe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation au métier de CHO (<i>profil</i>, comment <i>l'implanter dans l'entreprise</i>, à <i>quoi ça sert</i>, <i>quels sont les bénéfices à long terme...</i>)</li> <li>• Un CHO est « <i>quelqu'un qui va venir en complément des fonctions RH et Communication, il va apporter une veille permanente des nouvelles méthodes de travail, des nouvelles applications, va inspirer, va être en permanence entre les salons, les conférences, va être au courant de tout ce qu'il se passe dans l'écosystème du bien-être, il va l'amener dans l'entreprise qui pourra le cultiver</i> »</li> <li>• Communication et visibilité sur les réseaux (articles, veille, organisation d'événements, conférences pour rayonner sur des thématiques du bien-être)</li> </ul>	Conseil en <i>happiness management</i>	0

Les dirigeants d'entreprise matures ont conscience que leur entreprise ne deviendra jamais une start-up. Ainsi, l'objectif n'est pas d'adapter les recettes organisationnelles issues de la Silicon Valley mais plutôt de s'inspirer de celles-ci pour engendrer de l'agilité. Le registre de la « fluidification des relations » est de fait très présent dans les interviews :

*« Je trouvais qu'il manquait un chaînon entre le client, les employés et les managers. J'avais l'idée de mettre un intermédiaire, une espèce de zone tampon entre ces trois intermédiaires-là. Après, le fait que la fonction de CHO existe, je me suis dit "ça, ça correspond bien". Mais si ça n'avait pas existé, on l'aurait appelé autrement. Il y a des rôles auxquels on n'avait pas forcément pensé. »* (Cas 2, dirigeant)

*« Mon rôle est de fluidifier les relations entre salariés ou entre salariés et direction pour pas que ce soit toujours top down et que ça soit plus bottom up pour que les salariés soient écoutés ; créer des activités, que ça soit du brainstorming, des échanges, du sport pour ma part ; amener des choses différentes qui changent de la société pour que le bien-être soit quelque chose de primordial et soit au centre de la société. »* (Cas 1, CHO)

*« Être responsable du bonheur, du bien-être, c'est être garant de la culture d'entreprise, même entre plusieurs agences ; c'est ce que j'ai voulu mettre en avant, parce qu'on n'est pas tous seuls sur Paris, surtout qu'on est 280 collaborateurs basés sur des sites clients. Donc c'était vraiment la difficulté de trouver un esprit commun, des valeurs communes sur chaque site. »* (Cas 6, CHO)

Outre ces discours, un constat est très révélateur de cette volonté de fluidifier les relations : tous les CHO interviewés sont rattachés à la Direction Générale, quelle que soit la taille de l'entreprise. Dans les start-up ou les petites entreprises matures, cela peut se comprendre du fait d'un organigramme horizontal. En revanche, dans des structures plus grosses, un rattachement à la direction générale est plus intrigant. L'analyse de certains cas (notamment les cas 1, 4 et 6) montre que leurs dirigeants cherchent à décloisonner l'entreprise. Ces derniers semblent convaincus que le bien-être au travail va se développer *via* la création de postes transversaux, animés par des chefs de projets. Cela est d'autant plus le cas que le bonheur au travail doit irriguer l'ensemble de l'entreprise, et non pas être réservé à quelques services.

Au final, le recrutement des CHO a bien pour objectif de générer du bien-être mais les enjeux semblent différents entre les start-up et les entreprises matures. Pour les premières, l'enjeu principal est d'attirer des jeunes recrues et de les fidéliser en leur montrant qu'elles évolueront dans un univers joyeux et convivial et qu'elles pourront se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée. Pour les secondes, le recrutement et la fidélisation sont également des enjeux mais il s'agit aussi d'instaurer de l'agilité afin d'éliminer les pesanteurs qui sont une source de stress pour les salariés.

## Les missions du CHO

Les missions des CHO ou apparentés sont variables d'une entreprise à l'autre, ou une diversité qui se retrouve dans la terminologie pour désigner cette nouvelle fonction : *Office et Happiness Manager, Feel good leader, Maîtresse de maison*, etc. Cependant, malgré cette hétérogénéité, deux missions génériques incombent aux CHO : la facilitation du travail au quotidien et l'organisation et animation d'événements.

La facilitation renvoie à l'idée que la mission du CHO est de simplifier la vie des collaborateurs de l'entreprise. La facilitation peut inclure certaines activités administratives (intégration, comptabilité, paie). Cette fonction est fondamentale dans une start-up, car elle permet aux équipes de développement de se focaliser sur la production. Le but est alors d'éviter une déperdition d'énergie dans des tâches administratives et fastidieuses. Dans les entreprises matures, il s'agit plutôt d'aider les collaborateurs à évoluer dans un univers complexe. Plusieurs interviewés donnent l'exemple de l'arrivée d'un nouveau collaborateur :

*« Quand une nouvelle personne est embauchée, il y a un parcours des nouveaux arrivants. La personne passe signer son contrat auprès du RRH ou auprès de la direction. Deuxième étape : elle passe à l'administration pour tout ce qui est papiers, sécurité sociale, etc. Et troisième étape : elle passe par moi. Je fais une présentation rapide de mon métier, de D. et aussi des missions qui me sont attribuées, le développement, mon nouveau poste. Je l'inscris sur les supports de communication que nous avons dans la base de données, je lui donne un pack des nouveaux arrivants avec des goodies D., on fait la petite photo D., et voilà. »* (Cas 6, CHO)

*« Quelquefois, les collaborateurs viennent d'être engagés, ils ont besoin de récupérer leur ordinateur portable, leur téléphone portable, la papeterie, enfin ce qui est en réserve, et du coup, moi, je m'occupe de ça. Comme ça fait longtemps que je suis là, ça passe toujours mieux que si c'est un petit nouveau qui arrive et qui se dit : "La DSI se trouve à quel étage ? L'immeuble est grand, il fait 3000 m<sup>2</sup>, à quel endroit on va ?" Perte de temps, il faut descendre, demander les clés, alors que moi j'ai directement les clés sur moi. C'est dans la fluidité, dans la facilitation, c'est quelque chose que je fais aussi, qui me plaît vraiment (...). Sur n'importe quel domaine, je peux les aider. »* (Cas 1, CHO)

La facilitation renvoie également à une activité de gestion des relations conflictuelles :

*« Moi je travaille avec la méthode de la médiation quand je suis au courant et je suis assez souvent au courant, quand même. On essaie de travailler avec la personne qui est au milieu du conflit et de faire intervenir petit à petit ceux qui ont remonté l'information. On fait de la médiation, on reformule beaucoup, avec les acteurs du conflit. On n'a pas d'énormes conflits. »* (Cas 7, CHO)

Globalement, le rôle du CHO est de mettre de « l'huile dans les rouages organisationnels ». C'est particulièrement le cas dans les entreprises matures organisées de façon pyramidale. Le but est de réduire voire d'éliminer ce qui pourrait compliquer la vie des collaborateurs et générer du mal-être. La facilitation est donc un peu différente entre la start-up et l'entreprise mature : dans le premier cas, il s'agit d'absorber les tâches à faible valeur ajoutée ; dans le second cas, il s'agit plutôt d'éliminer les sources potentielles de stress : lourdeur des procédures, conflits, etc.

La deuxième mission générique est l'organisation et l'animation d'événements. Quasiment toutes les personnes interviewées ont mentionné cette mission incombant aux CHO. Les événements prennent des formes diverses : tournois, jeux, célébration d'anniversaires, etc. Cette mission générique est fondamentale dans la logique du *Happiness Management* et représente un fort enjeu d'attractivité RH. Le but est, en effet, de souder les équipes, de créer un environnement joyeux. Cette mission est directement issue de la culture start-up mais, comme le montre un interviewé, elle commence à prendre de l'essor dans de plus grandes entreprises.

*« En fait, les nouvelles fonctions arrivent de mois en mois, de semaines en semaines. Le gros changement, ça a été de créer des events, fédérer des foules, prendre des groupes de personnes et les motiver, les sortir un peu de leur zone de confort. Je ne sais pas si c'est une fonction mais ça a été une activité un peu intéressante ».* (Cas 1, CHO)

L'organisation d'événements est souvent associée à une activité d'écoute des collaborateurs. C'est la dimension « *happy* » de la fonction : le CHO est celui qui a de bonnes intentions dans l'entreprise, qui organise des activités ludiques, qui n'a pas vocation à contrôler. Il est donc naturellement une des personnes vers laquelle le collaborateur en difficulté peut se tourner. La facilitation, à l'inverse, consiste plutôt à décharger les collaborateurs de tâches à faible valeur ajoutée, telles que les réservations de restaurants, la gestion des contrats de travail, la comptabilité, etc. Et même si le CHO est à l'écoute des collaborateurs lorsqu'il gère des conflits, il reste, du point de vue de la facilitation, une personne au service des autres.

### Profils des CHO

Les missions de facilitation, d'animation et d'organisation rendent nécessaires certains profils. Si les CHO interrogés ont des passés professionnels variés (ancien RRH, chargé de projets événementiels, *marketing manager*, *community manager*, sportif de haut niveau, cadre en logistique, comptable, etc.) et des formations hétérogènes (DUT, BTS, Licence, Master, etc.), tous présentent au moins un des traits de personnalité suivants : esprit entrepreneurial, caractère empathique et jovial (une « personnalité ») et sens de l'organisation.

L'esprit entrepreneurial se caractérise par du dynamisme, de l'autonomie, de la proactivité, de l'optimisme et un sens développé de la communi-

cation. La plupart des personnes interrogées notent qu'elles évoluent dans un environnement où elles ont carte blanche, ce qui signifie qu'elles doivent proposer des événements ou des améliorations en termes de fonctionnement, sans attendre l'impulsion de la direction. Plusieurs interviewés utilisent le terme d'« électron libre », tout en évoquant le fait qu'ils doivent s'assurer auprès du dirigeant que les projets correspondent bien à la ligne directrice souhaitée et qu'un budget est attribuable (même si cette dimension est secondaire).

*« On commence à avoir une totale autonomie sur notre poste [avec la CHO de Toulouse]. Depuis le début, on nous a fait confiance en termes de budget et de propositions. Au début, on avait une liste : un restaurant par semaine, une bière par semaine... Depuis peu, à cause de toute cette réorganisation, ils nous demandent d'emmener le happiness à un autre niveau, c'est-à-dire organiser plus d'activités. Par exemple, la semaine dernière, on est allés au musée, ils veulent aller au cinéma. Ils mettent ça sur la table mais c'est vraiment à nous de prendre des initiatives. Ils nous donnent de moins en moins d'orientations. Au début, j'étais un peu perdue, parce qu'en termes de budget, on ne m'avait rien dit. On m'avait dit : « Il faut que tu bookes un restaurant » et je ne savais pas combien ! Ils nous font complètement confiance et c'est à nous de prendre les initiatives. »* (Cas 8, CHO)

Le caractère empathique est sans doute l'élément le plus en lien avec le bien-être, le CHO devant être à l'écoute des collaborateurs et prêt à les aider si besoin :

*« Il faut être disponible pour nos collaborateurs ; je trouve que nos collaborateurs sont beaucoup plus importants qu'un prestataire. Il faut être créatif, être à l'affût de nouvelles idées, parce que le monde va très vite, on peut être très vite démodés, donc il faut suivre les tendances bien-être, qualité de vie au travail, la législation, etc. Il faut être à l'écoute, avoir ce côté social et humain qui fait que tu peux répondre à chaque sollicitation avec un point de vue qui n'est pas personnel. Il faut être bienveillant et enthousiaste au quotidien, voir le verre à moitié plein au lieu d'à moitié vide. »* (Cas 6, CHO)

Quant au sens de l'organisation, il est nécessaire pour piloter et gérer des projets événementiels. Il l'est également pour gérer l'ensemble des tâches administratives. Tout ceci fait dire à un CHO que le profil doit être complet :

*« Il faut être flexible et très rigoureux. Ça exige beaucoup de rigueur de déplacer 60 personnes en avion ! »* (Cas 8, CHO)

Bien qu'il n'y ait pas d'homogénéité de formation et de parcours, on retrouve certains attendus communs à tous les CHO : autonomie, écoute, sens de l'organisation. Toutes ces qualités sont recherchées pour faciliter la vie au travail des collaborateurs et les fidéliser.



## Discussion

A l'issue de la présentation des résultats de l'étude, plusieurs éléments de discussion sont soulevés. Premièrement, on peut se demander quelle est la contribution effective du CHO en matière de gestion du bien-être, compte tenu notamment de la typologie du bien-être évoquée en début d'article et comparativement à d'autres composantes de l'entreprise. Deuxièmement, en cherchant à tout prix à rendre les collaborateurs heureux, les missions du CHO ne franchissent-elles pas certaines limites problématiques en contexte français ? Enfin, quelles pourraient-être les perspectives d'une telle recherche au regard de ses résultats et de ses limites ?

### La contribution du CHO au bien-être

Notre étude exploratoire montre que la contribution du CHO au bien-être est partielle. En effet, si on se réfère à la distinction entre bien-être hédonique et bien-être eudémonique, le CHO a clairement une vocation hédonique et non eudémonique.

En partant de l'idée que le bien-être au travail est un « état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail » (Bietry et Creusier, 2013), tous les ingrédients hédoniques semblent être présents dans la fonction de CHO : la recherche d'un rapport positif aux autres, la création de lien social, la recherche d'un environnement de travail agréable et convivial... La quête d'expériences « génératrices » d'émotions positives (activités liées à l'amusement et à la détente), considérées comme des éléments-clés de l'engagement et de la performance (Fredrickson, 2003 ; Barsade & Gibson, 2007 ; Boehm & Lyubomirsky, 2008) constitue également une des missions phares du CHO, ce qui renforce la dimension hédonique de la fonction.

Toutefois, les dimensions eudémoniques telles que le sens au travail (Abord de Châtillon et Richard, 2015), la réalisation de son plein potentiel, la reconnaissance (dimension relationnelle-introjective de Dagenais-Desmarais, 2006), l'importance du rapport à « son travail » et la fierté du travail bien fait (Clot, 2010), l'organisation du travail (Dejours, 2015) ne semblent pas relever du périmètre de responsabilité du CHO. Cette contribution partielle au bien-être soulève ainsi plusieurs questions : est-ce la « jeunesse » de la fonction qui la rend imparfaite et donc perfectible (laissant penser que le CHO pourrait, à terme, intégrer des missions de bien-être eudémonique) ? Le CHO n'est-il pas un spécialiste du bien-être hédonique, laissant finalement le soin aux managers de gérer la dimension eudémonique et donc, de se recentrer sur leur métier de manager ?

Un élément de réponse peut être apporté si l'on dépasse la distinction entre bien-être hédonique et bien-être eudémonique. Notre recherche montre en effet que les CHO œuvrent pour le bien-être des collaborateurs en facilitant leur travail au quotidien, en améliorant la fluidité des *process*, et en réduisant certaines sources de stress provoquées par l'organisation hiérarchisée de certaines entreprises. Ce rôle

de facilitation montre que, si la dimension eudémonique ne se situe pas dans le périmètre de responsabilités des CHO, ces derniers n'ont pas seulement pour mission d'« amuser » les collaborateurs : ils sont aussi chargés de les libérer de certaines pesanteurs organisationnelles. Les CHO ont ainsi un rôle à jouer aux côtés des managers : ils permettent de recentrer la fonction de manager sur la gestion du bien-être eudémonique (aider le collaborateur à s'épanouir dans sa fonction), en prenant la main sur une fonction de facilitation (interface entre services, aspects logistiques) potentiellement source de stress et d'inefficacité, non seulement pour le salarié, mais aussi pour le manager.

Au final, le CHO ne semble pas remplacer les dispositifs existants en matière de gestion du bien-être : il semble plutôt les compléter. C'est le cas de la facilitation mais aussi de la gestion « normative » du bien-être. Par exemple, le CHO n'a pas vocation à gérer le bien-être au sens normatif du terme, c'est-à-dire à gérer la prévention des risques psycho-sociaux ou la qualité de vie au travail. Grâce à la facilitation, il peut contribuer indirectement à la réduction des risques psycho-sociaux mais sa mission n'est pas en rapport avec celles, plus réglementaires, d'un service des ressources humaines ou d'instances représentatives du personnel. Les dirigeants ne recrutent d'ailleurs pas les CHO pour ces missions. Les CHO semblent avoir des objectifs complémentaires à ceux des acteurs de la fonction RH. Tandis que ces services ont des obligations ou des activités reconnues par la loi en matière de bien-être, les CHO au contraire représentent le pendant « informel » du bien-être. Ils cristallisent et incarnent ("*embodiment*") un besoin des dirigeants de travailler sur le bien-être des salariés, d'humaniser l'entreprise, au-delà des exigences réglementaires ou de l'organisation de l'entreprise.

### Le CHO : des dérives à contourner

Comme beaucoup d'innovations et de modes managériales, le paradigme du bonheur au travail, l'injonction de l'amusement et le sens de la camaraderie qu'il implique, font l'objet de critiques (Cederström & Spicer, 2016 ; Cabanas & Illouz, 2018). Certaines voix s'élèvent notamment contre les start-up, qui seraient « faussement *cool* » (Menet & Zimmer, 2018 ; Ramadier, 2017) tandis que d'autres dénoncent l'« happycratie » actuelle ou la soumission volontaire au diktat du bonheur (Cabanas & Illouz, 2018).

Notre étude, qui ne se focalise pas sur les start-up mais qui analyse plus largement les entreprises adoptant la *happy attitude*, soulève deux écueils intrinsèques à la fonction de CHO : l'un porte sur la recherche de productivité derrière une intense communication institutionnelle autour de la facilitation et du bonheur au travail ; l'autre concerne la fonction même de CHO, acteur au service de l'hédonisme, mais à qui des missions peu valorisantes peuvent être confiées.

Concernant le premier écueil, notre étude révèle qu'il peut y avoir une instrumentalisation de l'intitulé de la fonction et, plus généralement, de la commu-



Photo © Dick S. Ramsay Fund / BRIDGEMAN IMAGES

Edward Hicks (1780-1849), *The Peaceable Kingdom* (huile sur toile), c.1833-34. Brooklyn Museum of Art, New York.

« Les CHO ont un rôle à jouer aux côtés des managers : ils permettent de recentrer la fonction de manager sur la gestion du bien-être eudémonique (aider le collaborateur à s'épanouir dans sa fonction), en prenant la main sur une fonction de facilitation (interface entre services, aspects logistiques), potentiellement source de stress et d'inefficacité, non seulement pour le salarié, mais aussi pour le manager. »

nication autour du bonheur au travail pour plus de performance au travail. Dans beaucoup d'entreprises qui recrutent des CHO, la recherche d'une meilleure performance est souvent la motivation première des dirigeants (même si celle-ci n'est pas explicitement formulée). Dans les start-up, l'enjeu d'attractivité RH est fort : il s'agit de trouver les meilleurs candidats (gages d'innovation et de performance) dans un contexte de guerre des talents. Il s'agit également de montrer aux futures recrues qu'elles vont s'épanouir dans l'entreprise et qu'elles pourront exercer leurs talents sans se préoccuper des tâches annexes. Dans les entreprises matures, il s'agit de permettre aux collaborateurs d'évoluer dans une entreprise plus souple dont le fonctionnement ressemble à celui d'une start-up.

La recherche du bien-être n'est pas antinomique de la recherche de la performance. Cependant, la notion de « responsable du bonheur » peut sembler excessive, et parfois trompeuse, dès lors que la recherche de performance est en arrière-plan des politiques de bien-être, que le contexte culturel français n'est pas celui des États-Unis (Coron & Dalingwater, 2017) et que certaines pratiques d'entreprises ne vont pas

nécessairement dans le sens du bonheur<sup>(5)</sup>. La nécessité de recruter de bons candidats issus de la génération Y, ayant des exigences précises en termes d'environnement de travail et attachant beaucoup d'importance au plaisir et au bien-être (Brillet *et al.*, 2012 ; Dalmás & Lima, 2016 ; Des Isnards & Zuber, 2008 ; Mamlouk, 2017) implique naturellement de mettre en avant sa marque employeur et de surenchérir sur le bonheur. Néanmoins, cette dimension teintée de « marketing » peut altérer la crédibilité de l'entreprise et de la fonction, voire nuire à l'image des entreprises en général. C'est ce qui a conduit d'ailleurs certaines entreprises (Kiabi, Boiron) à abandonner le titre de CHO au profit d'intitulés plus neutres<sup>(6)</sup>.

Concernant le deuxième écueil, notre recherche montre que la création de postes de CHO peut contribuer au bien-être global de l'entreprise. Toutefois, le CHO n'est pas toujours le mieux placé parmi les bénéficiaires de la politique du bonheur au travail.

<sup>(5)</sup> Linhardt (2015) note que les collaborateurs doivent parfois se plier à certaines exigences qui peuvent frôler l'intrusion.

<sup>(6)</sup> [https://www.challenges.fr/emploi/management/bien-etre-au-travail-a-quoi-servent-vraiment-les-cho-ces-nouveaux-responsables-du-bonheur-en-entreprise\\_504890](https://www.challenges.fr/emploi/management/bien-etre-au-travail-a-quoi-servent-vraiment-les-cho-ces-nouveaux-responsables-du-bonheur-en-entreprise_504890)



L'examen des cas montre qu'il existe parfois un décalage entre l'intitulé du poste et la réalité de l'emploi. Si la facilitation et l'organisation d'événements ont pour but de permettre aux collaborateurs de se sentir bien au travail, ce sont surtout les équipes de production qui en sont bénéficiaires. Le CHO peut apparaître alors comme une appellation séduisante pour donner du sens à des tâches considérées comme peu valorisantes. En effet, dans certaines entreprises, une partie du travail du CHO est très administratif, ce qui rappelle l'activité traditionnellement gérée par les assistants de direction polyvalents (finalement, certains CHO ne seraient-ils pas des « super assistants de direction » ?). Cette question est renforcée par la répartition du temps de travail de certains CHO, entre les activités très administratives et les activités qui le sont moins, comme organiser des événements et être « aux petits soins » des collaborateurs. Plusieurs interviewés notent ainsi que l'activité administrative est la plus chronophage :

*« La partie happiness de mon poste est devenue vraiment minoritaire, par rapport au reste des tâches que j'ai aujourd'hui. (...) Je fais beaucoup d'administratif, de comptabilité, mailing et beaucoup de recrutement RH, tout ce qui est notes de frais, bulletin de salaire. Je dirais que la partie happiness représente un quart de mon temps et de mon travail (...). Le poste de travail, à l'embauche, c'était vraiment "Happiness et Office Manager". Donc un Office Manager, c'est quelqu'un qui va gérer le bureau, donc tout ce qui est administratif, tout ce qui est commandes, pas secrétariat, mais un peu... » (Cas 8, CHO)*

Cette dimension administrative, couplée à l'absence de préoccupation eudémonique du travail pour le CHO lui-même, questionne la fonction même de CHO et sa capacité à assumer cette fonction sur une période longue. Elle peut aussi être révélatrice d'une réalité plus inquiétante: le besoin de réenchanter à tout prix le travail dans un contexte de perte de sens et d'appauvrissement du contenu des missions. L'enrichissement de la fonction pourrait alors consister en l'intégration d'une dimension eudémonique du travail, en évitant toutefois certaines redondances (en termes de missions) avec d'autres fonctions de l'entreprise.

### Limites et prolongements de la recherche

Pour être prolongée, cette recherche devrait dépasser les limites propres à une étude exploratoire. En effet, le travail réalisé repose sur un nombre limité d'interviews. Les résultats ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble de la communauté CHO en France. Par ailleurs, les données qualitatives sur lesquelles nous nous fondons sont issues d'entretiens menés auprès de CHO qui appartiennent à une même communauté de valeurs et de pratiques. De fait, ces résultats sont teintés d'une subjectivité qu'il conviendra de nuancer ou de contrebalancer.

Une étude quantitative prenant appui sur un échantillon élargi de CHO pourrait permettre d'approfondir certaines données telles que le périmètre des respon-

sabilités de ces professionnels, leur latitude décisionnelle, leur présence dans les instances de décision stratégique, leurs niveaux de salaire.... Il serait aussi instructif d'aller plus loin dans l'analyse des modes d'opérationnalisation du bien-être dans d'autres entreprises, en dressant par exemple une typologie des actions menées.

Un autre axe d'étude pourrait aussi impliquer une analyse comparative : il s'agirait alors de comparer les démarches « bien-être » des entreprises qui ont un CHO, et de celles qui en sont dépourvues, en s'entretenant avec les collaborateurs des deux types de structures. L'objectif serait d'évaluer si le fait de ne pas structurer la démarche autour d'un CHO est plus positif et efficace pour les salariés, en comparaison d'une politique RSE très structurée et très formalisée. Une étude auprès de collaborateurs ayant bénéficié de l'appui d'un CHO serait utile afin de comprendre comment le CHO participe au bien-être de l'entreprise et comment cela est perçu. Ces pistes aideraient à déterminer la nécessité – ou non – de recruter ces personnels pour incarner les dispositifs « bien-être » au sein des organisations.

## Conclusion

Dans cet article, nous nous sommes intéressés aux contours d'une nouvelle fonction dédiée au bonheur au travail : celle de *Chief Happiness Officer*. Plus précisément, il s'agissait de mieux comprendre les leitmotivs des dirigeants, les profils et les missions des CHO, à partir d'une étude exploratoire auprès d'entreprises françaises. L'enjeu était d'étudier la contribution réelle des CHO au bien-être au travail et, le cas échéant, de mieux la cerner. Dans la mesure où il s'agissait d'une étude exploratoire, l'objectif n'était pas d'apporter des réponses définitives mais plutôt d'ouvrir la discussion à partir de résultats issus d'une petite cohorte.

En termes de contributions théoriques, cet article explore une nouvelle façon de contribuer au bonheur au travail à travers une fonction dédiée : celle de CHO. Il alimente ainsi les recherches sur les déterminants du bonheur au travail et sur la manière dont les organisations peuvent agir pour améliorer le bien-être de leurs collaborateurs.

Nous avons montré, sur la base de nos entretiens, que la contribution des CHO au bonheur au travail est partielle : si le CHO agit sur des leviers hédoniques, il néglige davantage les leviers eudémoniques. On est donc loin des ambitions que porte l'intitulé du poste : « responsable du bonheur au travail ». Toutefois, le CHO joue un rôle important, peu évoqué dans la littérature sur le bien-être mais plus courant dans la littérature consacrée à l'agilité et à l'entreprise libérée : la facilitation. En organisant des événements fédérateurs réguliers, en facilitant le lien entre services et en fluidifiant les *process*, le CHO contribue également au bien-être des collaborateurs en réduisant certaines sources de stress générées par les organisations pyramidales. Nos conclusions montrent également que la création de cette fonction relève de motivations distinctes selon les dimensions, les configurations et la maturité des entreprises, mais toutefois révélatrices



des mutations du travail (marketing RH, attractivité de la marque employeur, quête de sens, déploiement de l'expérience collaborateurs, dimension ludique du travail). Selon le degré d'authenticité ou d'utilitarisme de la démarche, l'opérationnalisation du bien-être sera plus ou moins réussie et les dérives d'instrumentalisation réelles.

En conclusion, nos résultats ne montrent pas une complète contribution des CHO au bien-être. Cependant, ils contredisent l'idée d'une fonction CHO purement cosmétique. A première vue, la fonction CHO semble être l'interface entre une vision globale basée sur les valeurs de l'entreprise et la dimension individuelle qui prend en compte les besoins de chacun. Elle vient compléter les dispositifs existants en matière de bien-être, en activant les leviers de l'hédonisme et de la transversalité. Notre recherche suggère donc que les entreprises s'y intéressent et ne minimisent pas le rôle stratégique que le CHO peut incarner. Elle invite les chercheurs à évaluer les dérives de tels leviers d'action et à mieux associer les travaux en théorie des organisations aux recherches sur le bien-être.

## Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E. & RICHARD D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 249, pp. 53-71.
- ACHOR S. (2010), *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. Ed. Currency.
- BARDON T. (2017), THÉMATIQUE SUIVIE NE PLUS SUIVRE « Les entreprises s'occupent de votre bonheur... pour votre plus grand malheur ? », *Challenges*, 20 mars 2017.
- Baromètre National du Bonheur au Travail (2017), Etude sur le bonheur au travail des Français réalisée par l'institut Think pour la Fabrique Spinoza auprès de 613 actifs/ salariés Français interrogés en ligne du 9 au 11 mai 2017, selon la méthodologie des quotas. <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2017/10/Think-Spinoza-BAT-VDF.pdf>
- BARRAND J. (2012), *Le manager agile*, Dunod, Paris.
- BARSADE S.G. & GIBSON D. E. (2007), "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21(1), pp. 36-59.
- BARTHOD-PROTHADE M. (2012), « Le bien-être donne-t-il du sens au travail ? » *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Vol. XVIII, pp. 123-157.
- BIETRY F. & CREUSIER J. (2013), « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87 (1), pp. 23-41.
- BOEHM J. K. & LYUBOMIRSKY S. (2008), "Does Happiness Promote Career Success?", *Journal of Career Assessment*, 16, 101.
- BOURDU E., PERETIE M.-M. & RICHER M. (2016), *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Rapport Presses des Mines.
- BRILLET F., COUTELLE P. & HULIN A. (2012), « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? », *Gestion* 2000, Volume 29, n° 5, pp. 69-88.
- BRILLET F., SAUVIAT I. & SOUFFLET E. (2017), *Risques Psychosociaux et Qualité de vie au travail*, Dunod.
- CABANAS E. & ILLOUZ E. (2018), *Happycratie*, Paris, Premier Parallèle.
- CARZO JR R. & YANOZAS J. N. (1969), "Effects of flat and tall organization structure", *Administrative science quarterly*, pp. 178-191.
- CEDERSTRÖM C. & SPICER A. (2016), *Le syndrome du bien-être*, Paris, L'Echappée.
- CHRISTOPHER J.C (1999), "Situating psychological well-being: exploring the cultural roots its theory and research", *Journal of Counseling and Development*, 77, pp. 141-152.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, La Découverte
- COLL. (2018), *Start-up, ton univers happytoyable*, *Society* n°73, Janvier-février 2018.
- COLLE R., CORBETT-ETCHEVERS I., DEFELIX C., PEREA C. & RICHARD D. (2017), « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? », *Management & Avenir*, n° 93, mai 2017.
- CORON C. & DALINGWATER L. (dir.) (2017), *Wellbeing. Challenging the Anglo-Saxon Hegemony*, Paris, Presses Sorbonne Nouvelle, coll. « Regards économiques ».
- DALMAS M. & LIMA M. (2016), « Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH », *Management & Avenir*, n° 90, Décembre 2016.
- DEJOURS C. (2015), *Le Choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard éditions.
- DES ISNARDS A. & ZUBER T. (2008), *L'open space m'a tuer*, Hachette.
- DETCHESAHAR M., GENTIL S., GREVIN A. & STIMEC A. (2015), « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. », *@GRH*, De Boeck Supérieur, 2015/3 (n° 16), pp. 63-89.
- D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Editions du Seuil.
- DUMEZ H. (2015), *Méthodologie de la recherche qualitative*, 2<sup>e</sup> éd., Vuibert.
- European Values Study (2017), *Survey 2017*, <https://europeanvaluesstudy.eu/methodology-data-documentation/survey-2017/>
- FEUVRIER M.-P. (2014), « Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? », *Management & Avenir*, n° 68, pp. 164-182.
- FISHER C. (2010), "Happiness at work", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 384-412.
- FOX F. & PICHAULT F. (2017), « Au-delà des success stories, quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56, Vol. XXIII, pp. 87-107.
- FREDRICKSON B. L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", *American Psychologist*, 56, pp. 218-226.
- GETZ I. (2012), « La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Gérer et comprendre*, juin 2012, n°108, pp. 27-38.
- GETZ I. & CARNEY B. (2016), *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs-Flammarion.
- GETZ I. (2017), *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard.
- GILBERT P., TEGLBORG A.-C., RAULET-CROSET N. (2017), « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer et comprendre*, n°127, mars 2017, pp. 38-49.
- GLERAND M. (2017), *Le bonheur au travail et le Chief Happiness Officer*, Mémoire de Master 2 en Formation Continue, EM Normandie.
- GRESELLE O.-Z. (2007), « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 14, pp. 41-59.

- GUEZ C. (2017), « Bien-être au travail : *Chief Happiness Officer*, un métier en vogue », *Les Echos Solutions*, 18 septembre 2017, <https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/bien-etre-travail-chief-happiness-officer-metier-vogue-6695/>
- LACHMANN H., LAROSE C. & PENICAUD M. (2010), *Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Rapport fait à la demande du Premier ministre, <https://www.vie-publique.fr/rapport/30938-bien-etre-et-efficacite-au-travail-10-propositions-pour-ameliorer-la-s>
- LEBOUC D. (2012), *Développer un produit innovant avec les méthodes agiles*, Eyrolles.
- LE BOLZER J. (2017), « Les nouveaux métiers du bien-être en entreprise », *Les Echos*, juin, <https://www.lesechos.fr/2017/06/les-nouveaux-metiers-du-bien-etre-en-entreprise-172790>
- LINHART D. (2015), « Redéfinitions du travail, de la morale et du bonheur : un nouveau modèle managérial » in *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, éditions Erès.
- LINHART D. (2019), « Les « responsables du bonheur » en entreprise ne soignent pas la souffrance au travail à sa source », *Le Monde*, 23 mars 2019.
- LYUBORMISKY S., KING L. et DIENER E. (2005), "The benefit of frequent positive affect: does happiness lead to success?", *Psychological Bulletin*, vol. 6, n° 131, pp. 803-855.
- MAMLOUK B.A.Z. (2017), « Le Bonheur, ADN du capital intellectuel », *Global Management Conference*. RIME Lab, Lille, France, 9 juin 2017.
- MECREANTS (2016), « Entreprise libérée : la fin de l'illusion », livre blanc, janvier. <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/243-la-fin-de-l-illusion>
- MENET N. & ZIMMER B. (2018), *Start-up, arrêtons la mascarade : Contribuer vraiment à l'économie de demain*, Dunod.
- MESSAGER V. (2013), *Gestion de projet agile : avec Scrum, Lean, eXtreme Programming...*, Eyrolles.
- MOUSLI M. (2016), « Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? », *L'Économie politique*, 2016/3 (N° 71), pp. 40-52.
- PORTER L. W. & LAWLER E. E. (1964), "The effects of 'tall' versus 'flat' organization structures on managerial job satisfaction", *Personnel Psychology*.
- PORTER L. W. & SIEGEL J. (1965), "Relationships of tall and flat organization structures to the satisfactions of foreign managers", *Personnel Psychology*.
- RAMADIER M. (2017), *Bienvenue dans le nouveau monde*, Premier Parallèle.
- RYAN R.M. & DECI E.L. (2001), "On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudemonic well-being", *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 141-166.
- SAVIGNAC E. (2009), « Le bonheur au travail : entre idéologies managériales et aspirations des acteurs », in BERTHON S. *et al.*, *Ethnologie des gens heureux*, éd. de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris.
- SENIK C. (2014a), *L'économie du bonheur*, Seuil, coll. La République des idées.
- SENIK C. (2014b), "Why are the French so Unhappy? The Cultural Dimension of Happiness", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2014, 106, pp. 379-401.
- SPICER A., ALVESSON M. & KÄRREMAN D. (2009), "Critical performativity: The unfinished business of critical management studies", *Human Relations*, Vol. 62(4), pp. 537-560.
- STEILER D., SADOWSKY J. & ROCHE L. (2010), *Eloge du bien-être au travail*, Presses Universitaires de Grenoble.
- VAN CAMPENHOUDT L., MARQUET J. & QUIVY R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5<sup>e</sup> éd, Dunod.
- VOYER P. & BOYER R. (2001), « Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative », *Santé mentale au Québec*, Vol. 26, n° 1, pp. 274-296
- WARR P. (2007), *Work, Happiness, and Unhappiness*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- WEBER M. (1964), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- WEISS H.M. & CROPANZANO R. (1996), "Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work", *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 1-74.
- World Happiness Report (2018), <https://worldhappiness.report/ed/2018/>

# La gestionnarisation des forces armées

Par Sophie LEFEEZ

Ancienne officier de l'armée française,  
Chercheuse associée à l'IRIS (Institut des relations internationales et stratégiques)  
et au CERREV (Centre de Recherche Risques et Vulnérabilités de l'Université de Caen)<sup>(1)</sup>

« On ne contrôle bien que ce que l'on mesure de manière exacte. »

Philippe Josse, directeur du budget au sein du ministère du Budget de 2006 à 2011<sup>(2)</sup>

L'introduction de la rationalité managériale au sein des armées françaises date du début du XXI<sup>e</sup> siècle. Elle se caractérise par une multiplication des textes réglementaires et l'instauration d'outils de comptage et de mesure, des pratiques de flux tendu et des regroupements destinés à réduire la quantité de ressources employées. Pour garantir la performance des armées face à n'importe quel adversaire à moindre coût, les matériels comportent une architecture modulaire apte à recevoir le kit approprié à la situation, tandis que les servants sont invités à suivre le geste prescrit et se font aider d'intelligence artificielle. Dans l'idéal gestionnaire, l'interchangeabilité des hommes comme des matériels serait totale. Mais cette armée se retrouve enserrée dans un étau de normes de plus en plus souvent issues du civil. Toute déviance au mode commun étant désormais mal perçue, en proie à l'exigence biopolitique de faire vivre, les spécificités militaires sont plus difficilement reconnues et acceptées, questionnant l'opérationnalité, voire l'existence même, de l'armée.

## Introduction

Vincent de Gauléjac (2005) définit la gestion comme « l'organisation de la meilleure utilisation des ressources financières, matérielles et humaines » destinée à assurer la pérennité de l'entreprise. Elle vise l'optimum productif, que le gestionnaire cherche à atteindre grâce à « une implication et un encadrement des hommes au travail allant au-delà des nécessités productives » (Le Goff, 2000). En cela, la gestion n'entend pas « poursuivre une finalité choisie par des individus, ni une finalité négociée à l'intérieur par une collectivité, mais une finalité imposée par l'extérieur » (Grin, 1990).

Comme de nombreux travaux l'ont montré, la rationalité gestionnaire s'est progressivement étendue à l'ensemble ou presque des activités, allant de la sphère productive marchande aux associations et aux services publics et privés (Gorz, 1988 ; Craipeau et Metzger, 2011 ; Robert, 2014 ; Le Texier, 2016 ; Avarguez, 2018), et ce, aussi bien dans les pays dits développés que dans le reste du monde (Metzger, 2008).

Un pan de l'activité humaine a cependant moins attiré l'attention des travaux sur la rationalité gestionnaire : l'activité militaire. On peut citer Jean-Pierre Le Goff (2012) en France, et au Royaume-Uni John Louth (2009) et Gabriela Thompson (2017), dont il a dirigé la thèse. Il est vrai qu'au cours du XX<sup>e</sup> siècle, la nécessité d'assurer la sécurité de la population et l'intégrité territoriale devant le danger vital que représentaient la

menace soviétique et la présence d'ogives nucléaires imposait l'obtention de la victoire littéralement à n'importe quel prix. Les décideurs politiques étaient moins sensibles qu'aujourd'hui à la nécessité d'optimiser l'emploi des ressources.

Cet article se donne pour ambition de détailler la gestionnarisation du monde militaire français et de montrer comment les limites de cette rationalité se manifestent au sein d'un univers par essence imprévisible. Il s'appuie sur des ressources documentaires officielles françaises et des entretiens réalisés auprès de personnels du ministère de la défense français (ingénieurs, officiers, sous-officiers, militaires du rang) et de plusieurs industriels entre 2010 et 2014, ce qui procurerait déjà un certain recul sur l'application des premières réformes managériales, les suivantes s'inscrivant dans la même lignée.

<sup>(1)</sup> L'auteure s'appuie pour ce travail de recherche sur plusieurs années d'enquête de terrain, sur des rapports et documents officiels émanant du ministère des armées et du Parlement français, sur des conférences et colloques auxquels elle a assisté au cours desquels des militaires s'exprimaient, ainsi que sur des entretiens formels et informels.

<sup>(2)</sup> Propos tenus lors des 4<sup>e</sup> Rencontres parlementaires de la défense sur la révision du *Livre Blanc*, 19 octobre 2011. Philippe Josse connaît bien les sujets militaires, c'est pourquoi il a souvent été audité par les commissions parlementaires de la défense.



## La gestionnarisation du monde militaire

En 1996, le ministre de la défense nomme Jean-Yves Helmer délégué général pour l'armement. Issu du groupe PSA où il avait mené une politique de réduction des coûts, M. Helmer fixe un objectif de diminution des coûts des programmes d'armement de 30 % sur la période 1997-2004. Son arrivée à la tête de la Délégation générale de l'armement (DGA, devenue Direction générale de l'armement en 2009) marque l'introduction des idées du *New Public Management* au sein de cet organisme.

### Tout mesurer, tout compter

Jusque dans les années 1990, le personnel militaire était perçu comme corvéable à merci, et recourir au secteur civil pour effectuer le même travail représentait donc un coût supplémentaire. Un secteur échappa le premier à cette réflexion : celui de l'acquisition des matériels militaires. En effet, soucieuse d'enrayer la hausse vertigineuse des coûts des matériels (Cornu et Dussauge, 1998) et intriguée par l'allégation du secteur industriel privé de réaliser les mêmes tâches que le ministère des armées pour un coût moindre (entretien, 2011), la DGA se lança dans le chiffrage du coût de la partie étatique des programmes d'armement.

L'avantage que pensaient détenir les entreprises privées ne reposait pas uniquement sur leur prétendue meilleure optimisation des coûts : la conduite même des programmes d'armement était propice aux dérives. Car de la Deuxième Guerre mondiale jusque dans les années 1980, les contrats qui étaient passés entre l'administration publique et les entreprises ne formalisaient pas rigoureusement les spécifications techniques attendues, lesquelles pouvaient donc constamment évoluer, les programmes ne jamais se finir, et les coûts grimper. Ces quasi-contrats avaient cependant un avantage : ils permettaient de tenir compte des réalités techniques (impossibilité de réaliser telle tâche dans les délais impartis, par exemple), d'intégrer les derniers retours d'expérience des opérations militaires, en un mot ils autorisaient une flexibilité aujourd'hui regrettée par une partie des industriels et des opérationnels. Néanmoins, avec des coûts en hausse et des crédits de fonctionnement fixes, la DGA devait trouver un moyen d'équilibrer ses comptes.

Louer ses locaux d'essais fut une des pistes explorées pour obtenir des ressources financières supplémentaires. Mais cela souleva aussitôt la question de la priorité dans l'attribution des locaux : fallait-il privilégier les extérieurs pour faire rentrer de l'argent, ou bien le personnel interne pour qu'ils réalisent leurs missions dans les temps ? Pour y répondre, la direction de la DGA se lança dans des calculs financiers. Ce faisant, elle s'aperçut alors que si elle pouvait chiffrer ce que rapportaient les locations des locaux au privé, elle était dans l'incapacité de chiffrer précisément les travaux internes.

En revanche, elle pouvait quantifier le nombre d'experts par programme, et ce calcul semblait ouvrir la voie à

la possibilité de maîtriser les coûts – une démarche gestionnaire. Cela constitua un bouleversement puisque l'activité militaire cessait d'être perçue comme gratuite.

Les employés, de leur côté, se demandaient si louer leurs espaces était vraiment la solution la plus appropriée pour renflouer les caisses. Cependant, le chiffrage de leurs activités leur apparut comme un moyen d'apporter la preuve à leurs supérieurs qu'ils étaient en sous-effectifs, un problème dont ils souffraient depuis une dizaine d'années. Une fois les calculs faits, au lieu d'augmenter les moyens humains et financiers comme l'espérait le personnel, la direction opta pour la sous-traitance tout en mettant en place des plans de charge.

Introduire des outils de management comme le plan de charge, et percevoir l'humain comme une ressource que l'on peut chiffrer et dont la valeur dépend étroitement de cette estimation financière, situent ces réformes de la DGA dans le courant managérial. D'autres outils, comme l'analyse en coût global, firent plus tard leur apparition pour chiffrer par anticipation le coût d'usage des matériels en cours de développement.

Plus globalement, à partir des années 1990, l'écart entre les ressources budgétaires et le coût d'achat et d'entretien des matériels, associé à une menace moindre, a contraint l'État à se soucier plus étroitement de ses dépenses. Ainsi, on peut dire que si, dans le civil, les réformes sont issues d'une volonté d'accroître la rentabilité et la productivité, dans le secteur de la défense, ce sont les difficultés budgétaires étatiques qui ont amené à étendre au ministère les mesures gestionnaires, afin de faire au moins autant avec moins de ressources.

### Instaurer le flux tendu

Une autre caractéristique de la gestionnarisation a pris une ampleur considérable au sein des armées au début des années 2000 : la juste suffisance, que des Sénateurs malicieux ont par la suite transformé dans un de leurs rapports en « juste insuffisant » (Pastor *et al.*, 2012).

Dans le privé, les entreprises se sont tournées vers des solutions comme le juste à temps pour réduire autant que possible leurs immobilisations de capital. Le ministère de la défense (aujourd'hui des armées) a fait de même en réduisant ses stocks de pièces de rechange, jugés « pléthoriques », et en instaurant une politique de « juste suffisance » dans le soutien des matériels.

Au début des années 2010, les maintenanciers militaires, en charge de l'entretien et de la réparation des matériels, tiraient un bilan mitigé de cette nouvelle organisation. Ils sont conscients que « *l'armée est devenue comme une entreprise privée, en flux tendu* », confie l'un d'eux, « *sauf que les pièces n'arrivent pas en vingt-quatre heures comme chez le garagiste* », ajoute un autre qui doit parfois les attendre jusqu'à deux ans (entretiens, 2011). Cela handicape le soutien dans la durée, avertissait dès 2012 le

chef d'État-major de l'armée de terre, le général Ract-Madoux lors de son audition devant la commission de la défense nationale et des forces armées. Son successeur, le général Bosser, alerte en juin 2019 la même commission que « depuis près de trente ans, nous sommes en dessous des niveaux fixés pour les stocks dits de guerre ».

Le format des parcs a également été fortement réduit selon un principe de « juste besoin », correspondant à l'optimisation des moyens en fonction des missions allouées. Interrogés, les militaires restent sceptiques devant cette philosophie : la redondance est nécessaire au sein des armées car elle leur permet de faire face aux pertes qu'elles subiront au cours de l'affrontement. Appliquer au secteur militaire les mêmes principes qu'au secteur civil nie un trait identitaire : la destruction des actifs fait partie de la pratique guerrière.

Dès 2011, l'amiral Edouard Guillaud, chef d'État-major des armées, faisait part de son inquiétude quant à la fragilisation des armées du fait de la politique gestionnaire et de ses conséquences en matière de flux tendu, de suppression des redondances et de la priorité accordée au mesurable (Guillaud, 2011).

### Centraliser

Toujours dans un souci d'économie et d'optimisation des ressources, le ministère de la défense a cherché à centraliser certaines de ses activités dans le but de partager les moyens logistiques, financiers et humains.

A l'échelle régimentaire, l'armée de terre a introduit en 2006 la politique d'entretien et de gestion des parcs (PEGP), qui collectivise les véhicules et crée un parc d'entraînement à disposition de tous les combattants. Ce mode d'organisation contraint en pratique les compagnies régimentaires à s'entraîner au jour le jour, avec ce qui est disponible à l'instant *t*.

Dès le début du XXI<sup>e</sup> siècle, les concentrations entre services d'armées ont commencé et ont donné naissance à des organismes interarmées comme la SIMMAD (Structure Intégrée du Maintien en condition opérationnelle des Matériels Aéronautiques) en 2000 pour l'entretien de tous les matériels volants, ou la DIRISI (Direction Interarmées des Réseaux d'Infrastructure et des Systèmes d'Informations) en 2003. A plus grande échelle, le ministère a choisi de regrouper en 2015 tous les États-majors et plusieurs de ses services sur le site de Balard.

Outre les regroupements, l'État a procédé à des redécoupages en distinguant activités opérationnelles et activités de soutien. La création de 61 bases de défense (BdD) en 2011 (51 sur le territoire métropolitain et 10 en outre-mer et à l'étranger) s'inscrit dans cette démarche. L'État-major des armées définit ces BdD comme des « formations administratives de la Défense à l'échelle locale [ayant] pour mission d'assurer l'administration générale et le soutien commun des formations implantées dans son secteur [géographique] de responsabilité ». Elles bénéficient

donc de soutiens mutualisés et de l'administration générale assurée par un ou plusieurs groupements de soutien de base de défense (GSBdD). À travers ces « contrats de service, avec un objectif de performance et un suivi qualité »<sup>(3)</sup>, le ministère espère réduire les coûts de fonctionnement et accroître la qualité du service. Mais, comme le relève en 2019 le commissaire général Stéphane Piat, directeur central du service du commissariat des armées, cette politique a pour contrepartie un « sentiment d'éloignement entre le monde du soutien et celui des forces [...] fragilisant la relation et créant parfois des tensions ou des incompréhensions ». Pour accentuer le sentiment de proximité, le ministère entend réformer – de nouveau – le soutien en associant un GSBdD à chaque base de défense.

Alors que les bases de défense sont censées soulager les chefs de corps, ces derniers ont parfois initialement vécu ce retrait de responsabilités comme une perte d'autonomie et n'ont pas toujours perçu le bien-fondé de cette dissociation imposée entre ce que le politique voit comme relevant de l'opérationnel, sur lequel ils sont invités à se « recentrer », et le reste, qui peut éventuellement être sous-traité à des entreprises privées (entretiens, 2013).

Le bilan sur les externalisations présenté par la Cour des Comptes en 2011 interroge d'ailleurs ce qu'on entend par « cœur de métier » du militaire. N'est-ce vraiment que l'activité proprement combattante ? La Cour montre au contraire que le soutien joue un rôle essentiel à la bonne réalisation de la mission – ce que l'histoire militaire enseigne – et ajoute que « l'exemple de l'externalisation du gardiennage de l'îlot Saint Germain, sur lequel le ministère a dû revenir en juin 2010, illustre la difficulté d'une approche purement fonctionnelle qui ne se préoccuperait pas suffisamment de fixer les limites du "cœur de métier" ». Des rapports parlementaires ultérieurs (Cornut-Gentille, 2017 ; Krattinger et Legge, 2014) ont remis à leur tour en question cette politique, au motif que les externalisations ne doivent pas nuire à l'autonomie stratégique des armées.

### Justifier, tracer, formaliser

La gestionnarisation se caractérise aussi par la volonté de mettre en place une traçabilité des actes dans une optique de contrôle (Craipeau et Metzger, 2011). Dans le monde militaire, cette volonté de maîtrise s'observe tout particulièrement dans les mesures adoptées pour assurer la sécurité de ses soldats et des civils, au service de la biopolitique décrite par Michel Foucault (1976). « Mais comment parvenir à chiffrer la sécurité ? », se sont alors demandé les ingénieurs.

La question s'est posée avec acuité dans l'aéronautique à la suite de la guerre en ex-Yougoslavie (1991-2001). En effet, les pilotes français étaient basés en Italie et pour la première fois dans l'histoire, un appareil militaire survolait des populations civiles

<sup>(3)</sup> État-major des armées, « Les BdD en bref », *Ministère de la défense*, 21 juillet 2010, <https://www.defense.gouv.fr/ema/rubriques-complementaires/bases-de-defense/les-bdd-en-bref>.

en temps de paix. Jusque-là, les avions de guerre étaient pensés pour servir en temps de guerre, et on n'imaginait pas faire régulièrement traverser aux pilotes des zones en paix pour remplir leurs missions. Mais si un avion endommagé de retour de mission s'était écrasé sur des civils en paix, le pays d'accueil aurait pu remettre en question la fiabilité et/ou la sécurité des appareils et interdire à l'Etat responsable le survol de son territoire, contraignant à faire des détours coûteux en carburant et en temps. C'est pourquoi être en mesure de prouver à un tiers la fiabilité des appareils est devenu impératif.

À l'échelle nationale, avec la judiciarisation dont fait l'objet l'armée française (Windeck, 2010 ; Barthelemy, 2012), les ingénieurs de la DGA craignent qu'un accident mortel n'entraîne le dépôt d'une plainte juridique pour mise en danger de la vie d'autrui. La plainte la plus emblématique est celle déposée par les familles de militaires morts lors de l'embuscade d'Uzbin (Afghanistan) le 18 août 2008. Pourtant, sanctionner pénalement ce qui est un risque assumé du métier de militaire, et en cas de mort au combat, un acte symbolique, constitue une non-reconnaissance du sens même de l'acte, désacralise la mort du soldat et en fait un « accident » (du travail) évitable. Depuis le dépôt de la plainte des familles des morts d'Uzbin, un certain nombre de chefs militaires demandent les accords écrits de leur hiérarchie lors d'opérations extérieures et les conservent pour le cas où ils auraient à justifier par la suite des décisions qu'ils ont prises. La confiance au sein de l'institution s'est amoindrie.

### Multiplier les textes réglementaires

La logique gestionnaire se manifeste aussi dans l'inflation de textes réglementaires. Jusque vers la fin du XX<sup>e</sup> siècle, seules les unités de combat avaient un texte doctrinal qui leur indiquait quoi faire en cas de rupture des communications. Les armées ont ensuite connu un important effort de rédaction de doctrines, qui s'explique par une accélération du rythme d'évolution aux plans technique, tactique et stratégique (entretien, 2011).

L'introduction de matériels nouveaux comme les drones, l'informatique et les réseaux, qui ne remplacent pas de l'existant mais s'y ajoutent, a nécessité de disposer de textes inédits car leur intégration dans des ensembles systémiques plus vastes bouleverse les autres parties du système. Rajouter du blindage à la cabine des camions logistiques, par exemple, n'est pas qu'une simple modification des caractéristiques techniques du véhicule : cela affecte l'ouverture du convoi, l'escorte, la formation des conducteurs, la maintenance, etc.

Aux plans tactique et stratégique, de nouvelles opérations et de nouveaux modes opératoires ont surgi au cours des années 1990. Du temps de la Guerre froide, on connaissait l'ennemi, ses forces, ses faiblesses, ses modes opératoires (Poirier, 1994) : « *Les choses étaient relativement simples puisqu'on devait tenir quatre jours avant que le président n'appuie sur le bouton. On n'avait pas de contraintes à intégrer* », raconte un officier. L'analyse stratégique et géopolitique

était comme figée. Depuis, les armées ont participé à des opérations de nature différente. L'imprévisibilité des conflits et leur diversité de nature ne pouvaient plus se satisfaire d'un plan aussi simple et clair. Les règlements doctrinaux se sont multipliés.

Plus généralement, la tendance à réglementer les pratiques vise non seulement à répondre à un besoin de prévisibilité en prescrivant les comportements, mais encore à unifier ces derniers pour faciliter l'interopérabilité, c'est-à-dire la capacité à agir ensemble en dépit des différences doctrinales, culturelles, linguistiques, ou autres.

### Normaliser pour donner une cohérence

Comme dans le taylorisme, la normalisation prétend optimiser la performance et contenir les coûts de fonctionnement. Les armées ont donc entrepris un important effort de normalisation homogénéisante dans l'espoir de gagner en disponibilité (personnels et matériels), en temps et en argent.

Pour prendre un exemple, les trois armées possèdent des hélicoptères ; l'uniformisation des pratiques de soutien permettrait idéalement à n'importe quel appareil d'être réparé par n'importe quel maintenancier<sup>(4)</sup>, indépendamment de son armée d'appartenance. Une seule façon de travailler en commun serait alors imposée indépendamment des identités professionnelles. Mais pour un maintenancier militaire, « *Depuis la nuit des temps, chacune des armées a développé ses propres cursus de formation, a culturellement son approche du soutien, et en plus n'emploie pas nécessairement le même vocabulaire.* » Une homogénéisation aplatirait les cultures d'armée<sup>(5)</sup>.

Ce désir de monde commun s'étend jusqu'à faire s'interpénétrer le monde civil et le monde militaire, toute dualité étant par essence exclue de la rationalité gestionnaire. Au point que des acteurs ne sont désormais plus en mesure de justifier l'existence des différences initiales. Toujours dans l'aéronautique, un officier de l'armée de l'air raconte que son armée a adopté une réglementation de navigabilité très proche de celle existant pour l'aviation commerciale : « *si vous êtes Part 145 [réglementation civile de navigabilité] pour tel appareil, pour passer FRA 145 [réglementation militaire de navigabilité], il n'y a quasiment rien, en delta, à faire* », explique-t-il, avant d'ajouter : « *Pourquoi on a conservé les spécificités militaires [dans le FRA 145], ça, je ne saurais pas vous dire, je n'ai pas trempé à l'origine. On aurait pu faire le choix de dire je prends la norme civile stricto sensu.* » L'idéologie gestionnaire semble avoir tellement pénétré ces acteurs qu'ils ne sont plus en mesure de penser autrement qu'avec ses codes.

<sup>(4)</sup> Personnel militaire chargé de la maintenance, c'est-à-dire du soutien des matériels.

<sup>(5)</sup> Il y en a en effet plusieurs. On peut voir cela comme des poupées russes : il y a la culture propre au milieu militaire (la plus grande poupée), par opposition à la culture civile, mais chaque armée (terre, air, mer) a aussi sa culture propre, ainsi que chaque spécialité, qu'on trouve au sein de chaque armée.



## L'armée idéale des gestionnaires

Ces réformes managériales traduisent une certaine représentation que les décideurs gestionnaires se font des qualités que devrait posséder l'armée. Celle-ci se doit d'être performante dans la durée et face à n'importe quel adversaire, tout en protégeant au maximum la vie de ses personnels et des civils. Pour cela, des solutions techniques, organisationnelles et cognitives sont mises en œuvre.

### L'adaptabilité prédictible et encadrée des armées

Les pratiques gestionnaires ont tendance à figer les organisations et les pratiques (Gaulejac, 2005). L'imprévisibilité du monde constitue alors un sérieux problème, en particulier quand il s'agit de se préparer au prochain conflit. « *Le monde évolue à vitesse grand V* », entend-on dans la bouche d'ingénieurs et d'officiers, « *la menace n'est plus la même* » et « *le temps de développement [des matériels militaires] n'est pas en phase avec l'évolution géopolitique* ». Ces personnes semblent souffrir du « choc du futur » dont parle Alvin Toffler (1970) : trouvant le changement trop rapide, elles voudraient que le monde évolue par paliers en phase avec les temps de développement. Les réformes organisationnelles appliquées en 2018-2019 visant à faciliter l'intégration régulière de nouveautés techniques dans des matériels déjà en service ou en cours de développement évoquent le rêve d'un système d'arme hors du temps : en avance quand il naît<sup>(6)</sup> et jamais obsolète.

Pour favoriser ces innovations incrémentales, et ainsi satisfaire ce fantasme d'homogénéité et de maîtrise du temps dans un univers où surprendre l'autre fait partie du jeu, les concepteurs ont privilégié les matériels modulaires et évolutifs, et ont adjoint aux servants<sup>(7)</sup> des aides automatisées.

### Des objets modulaires

Disposer de matériels standardisés peut s'avérer rigide dans une société changeante. Pour être néanmoins en mesure de faire face quoi qu'il advienne, Alvin Toffler donnait dès 1970 la solution : la modularité. Grâce à des standards de conception, n'importe quel module peut venir s'accrocher sur le tronc commun et faire système avec lui. Il devient alors possible d'imaginer des sortes de kits qui permettraient de répondre à une large gamme de situations, des briques qui seraient remplacées par d'autres ou ajoutées en fonction des avancées techniques (évolutivité) et/ou des besoins qui naissent sur le terrain. En optimisant leurs performances, on se pense performant tout le temps – ou presque.

La première exigence de modularité se trouve dans les années 1970-1980 avec le programme d'avion multirôle Rafale, lequel remplace sept appareils à lui seul. C'est devenu depuis une constante des exigences

militaires : on trouve la modularité dans le programme FELIN du fantassin du futur, lancé dans la décennie 1990 et entré en service en 2010, et plus récemment dans le programme Scorpion de renouvellement des véhicules blindés terrestres<sup>(8)</sup>. Le système FELIN (Fantassin à Équipement et Liaisons INTégrées) comprend une partie « tronc commun » (habillement, armement, moyens de communication) qui a vocation à équiper tous les fantassins, et des parties plus spécifiques perçues par les combattants en fonction des missions qu'ils ont à remplir<sup>(9)</sup>.

Cependant, concevoir un système unique fait courir le risque de le surdimensionner au point de provoquer un décrochage d'avec l'opérateur humain.

### Des humains « augmentés »

Quand un seul système en remplace plusieurs, comme c'est le cas du Rafale, les servants doivent alors maîtriser l'ensemble des conditions d'emploi, alors que se familiariser avec une diversité de cadres d'emploi exige beaucoup de temps. Or, les performances intrinsèques à un système unique peuvent être supérieures à ce qu'un être humain peut parvenir à maîtriser. Aussi les pilotes de Rafale ne maîtrisent-ils pas 100 % des potentialités de l'appareil, mais une fraction qui constitue une sorte de socle commun de connaissances (Dubey & Moricot, 2006). Une spécialisation de fait s'installe parmi les pilotes, renforçant le caractère illusoire d'avions et de pilotes parfaitement interchangeables.

De plus, certains usagers se montrent sceptiques sur l'intérêt d'une fusion de matériels, car ils ne ressentent pas cette palette d'outils comme un doublon (dimension quantitative), mais comme une finesse dans le travail (dimension qualitative) (entretiens, 2011).

Si l'on estime que les personnels ne peuvent pas assimiler toutes les connaissances qu'il faudrait pour parvenir à bien maîtriser un système unique, que ce soit parce que le système lui-même est très performant ou parce qu'il faut assimiler son emploi en contexte, l'introduction d'intelligence artificielle (IA) dans la machine se présente alors comme un complément aux « limitations » humaines. L'intérêt du ministère français des armées pour l'IA s'est traduit dernièrement par l'adoption d'une feuille de route présentée le 5 avril 2019 par la ministre Florence Parly. Son discours commence d'ailleurs par rappeler les défaites de deux experts humains, le joueur d'échec Gary Kasparov et le colonel américain de l'armée de l'air Gene Lee, face à des machines, comme pour mieux souligner l'infériorité humaine face à ses créations, un sentiment décrit dès 1956 par Günther Anders.

<sup>(6)</sup> Les processeurs du char Leclerc étaient déjà dépassés à la mise en service du char en 1993.

<sup>(7)</sup> Personnel militaire affecté au service d'une arme.

<sup>(8)</sup> Pour avoir une présentation générale de ce programme : <http://www.defense.gouv.fr/dga/equipement/terrestre/le-programme-scorpion>

<sup>(9)</sup> DGA, « Le FELIN (fantassin à équipement et liaisons intégrées) », *Ministère de la défense*, 2014, <http://www.defense.gouv.fr/dga/equipement/terrestre/le-felin-fantassin-a-equipement-et-liaisons-integrees>



Photo © Picture Alliance / BRIDGEMAN IMAGES

Garry Kasparov en compétition avec un ordinateur.

« Les défaites de deux experts humains, le joueur d'échec Gary Kasparov et le colonel américain de l'armée de l'air Gene Lee, face à des machines, soulignent l'infériorité humaine face à ses créations, un sentiment décrit dès 1956 par Günther Anders. »

## L'utilisateur idéal

### Fonctionnalisation du travail

Les combattants sont dans l'ensemble réceptifs à ces aides automatisées. Se sentant trop sollicités par la quantité d'informations qui leur parviennent désormais par canaux informatiques, la plupart n'aspire qu'à se concentrer sur ce qui leur paraît essentiel et à déléguer le reste à des objets techniques, ce que privilégient justement les ingénieurs dans leurs choix de conception.

Les sociologues des techniques Caroline Moricot et Gérard Dubey ont observé cette évolution du rôle du combattant à celui de gestionnaire de système à propos des pilotes du Rafale (2006). L'image du pilote a sans doute quelque chose d'idéal-typique<sup>(10)</sup> car un cavalier l'utilise pour me signifier la transformation qu'il a ressentie en entrant dans le char Leclerc : « *je suis passé d'un système d'hommes qui servaient un engin à... pilote de système d'arme. Tout à coup, j'ai eu le sentiment que doit éprouver un pilote d'avion ou un pilote d'hélicoptère* ». Tout est « *calibré sur mesure* », poursuit-il, « *optimisé* » pour qu'il remplisse la fonction

<sup>(10)</sup> La référence à l'avion de chasse était également très présente chez les concepteurs du Leclerc. L'image du duel se retrouve également dans les deux cas, et les similitudes s'étendent jusqu'au composant : le Leclerc utilise le bus de données du Mirage 2000. Historiquement, les premiers pilotes étaient souvent issus des rangs des cavaliers.

qui lui a été assignée de la façon dont les concepteurs l'ont prévu :

« *Tout est prévu. La technologie prend tellement de trucs en compte qu'en fait, la part de l'homme entre guillemets est limitée. Pas du point de vue qualité, expérience de combat, etc. mais dans ce qu'il peut et ce qu'il a le droit de faire.* »

Sa marge de liberté, ce que Pierre Bouvier appelle la zone de braconnage (1989), est étroitement circonscrite, car l'action de l'homme s'inscrit dans le fonctionnement du système.

L'action de l'homme est également très réduite en matière d'entretien. Le premier niveau de maintenance, du ressort des combattants, se résume de plus en plus à lancer l'autodiagnostic du matériel. Au deuxième niveau, les militaires sont invités à remplacer le sous-ensemble ou « bloc » défaillant par un autre. Un maintenancier de l'aéronautique témoigne qu'il n'a plus l'impression de faire son métier de mécanicien, et que son travail avait perdu de son intérêt (entretien, 2012). Le troisième et dernier niveau relève de l'industriel qui a vendu l'équipement. Plus le maintenancier descend profond, plus il doit posséder de compétences ; moins l'utilisateur ou le mécanicien entre dans le fonctionnement du système, et plus l'industriel possède de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977).

Ces choix de conception font passer les soldats de servants autonomes à techniciens exécutants le geste technique prescrit, une évolution typique de l'approche gestionnaire du travail. C'est ce qui permet à la hiérarchie de penser que l'automatisation, en facilitant la réalisation du geste, facilite du même coup le travail de ses subordonnés (Lefeez, 2015).

Or, André-Georges Haudricourt a montré que la technique qu'on met en œuvre va au-delà d'une manipulation conforme au geste prescrit et est avant tout « l'action humaine qui réussit » (1987), ce qui dans le milieu militaire requiert une connaissance globale du matériel ainsi qu'une vision de son insertion dans l'environnement et dans l'action collective (la manœuvre).

### **Des servants interchangeables pour matériels interchangeables**

Le même cavalier explique comment la standardisation des matériels entraîne *de facto* celle des servants :

*« Quand tu as un niveau de standardisation, je pense que ça n'a plus d'importance. Je pense que dans le [char] Leclerc, ça n'a pas d'importance d'être dans "ton" char ou pas. (...) je pense que, si tu as une ergonomie standardisée, ça n'a pas d'importance. Mais dans ces engins qui étaient plus rustiques et où l'ergonomie, tout en étant standardisée, ne t'apportait pas assez, tu étais tout le temps en train d'essayer d'inventer des machins, de faire plus, parce que tu n'avais pas suffisamment, et en tout cas tu n'avais certainement pas trop, ça, c'est clair, ben tu... c'était ton char. »*

Quand tout n'est pas pensé, prévu, quand on peut apporter des modifications, cela laisse une marge de créativité à l'humain : ce dernier peut essayer de nouvelles choses, « *faire plus* », précisément parce que l'objet ne répond pas à tout. Le manque fait avancer, l'absence fait qu'on va chercher quelque chose. Et l'accroche propre entre l'utilisateur et l'objet repose précisément sur l'incomplétude de l'objet. Autrement dit, ne pas avoir prévu toutes les fonctions à remplir et ce que l'utilisateur a le droit ou pas de faire est ce qui permet à l'utilisateur de personnaliser le matériel et de le faire sien. Tout prévoir au plus juste ne donne pas de marge de liberté à l'utilisateur, pas d'espace pour personnaliser et inventer. S'appuyant sur les travaux de Perla Serfaty-Garzon (2003), Olivier Brunel et Dominique Roux soulignent que l'appropriation ne procède pas uniquement d'un appariement harmonieux d'une chose à l'usage auquel on la destine, elle vise aussi à rendre propre quelque chose, « c'est-à-dire l'adapter à soi et, ainsi, transformer cette chose en un support de l'expression de soi » (2006).

Par essence, la standardisation uniformise et interdit de connaître l'objet dans sa singularité, dans son unicité. La machine restreint la part personnelle de l'homme au point que le servant importe peu. A matériel interchangeable, servants interchangeables, pourrait-on dire.

En somme, l'utilisateur idéal des gestionnaires est un utilisateur effacé. A défaut, il se cantonne à la fonction qu'il doit remplir dans le système qui a été pensé pour lui (le pourquoi) et à l'acte qui lui a été prescrit (le comment). Comme le dit le philosophe Frédéric Gros (2006), la vertu martiale disparaît au profit de la compétence technique, et avec elle disparaît aux yeux du militaire le sens de son travail.

### **Une armée homogène et civilianisée**

La gestionnarisation des armées se manifeste aussi par la prolifération réglementaire. Cette poussée normative rend la déviance à la norme de plus en plus difficile à accepter. S'impose alors une homogénéité qui va jusqu'à aligner la société militaire sur la société civile, d'où sont issues une part grandissante des normes, pour la plupart liées à l'environnement et au monde du travail : l'armée se civilianise.

### **Judiciarisation : instauration d'une déviance à la norme**

La puissance de la norme est dorénavant telle que les acteurs se sentent auto-contraints de ne pas dévier, même lorsque la norme ne fait guère sens dans le milieu militaire.

La figure de la DGA est utile pour illustrer cela car elle a un rôle d'autorité technique, c'est-à-dire qu'elle engage juridiquement sa responsabilité sur la sécurité des biens et des personnes à travers les matériels dont elle assure la maîtrise d'ouvrage. Un responsable technique explique que les matériels « *doivent être sûrs. Ils doivent être conformes à la réglementation.* » Sa formulation établit une équivalence entre « être sûr » et « être conforme à la réglementation ». Un objet est donc déclaré « sûr » non pas en se référant directement à lui, en le regardant de près, en le testant, mais en respectant un texte imposé par une autorité extérieure, fût-il rédigé pour un cadre d'emploi différent.

Prenons l'avion de transport militaire A400M Atlas, entré en service en 2013. Sa certification civile de navigabilité a été demandée pour justifier de sa fiabilité si jamais un accident se produisait lors d'un survol de population civile. Pour l'obtenir, l'entreprise maître d'œuvre, Airbus, a soumis aux autorités compétentes une version civile de cet appareil, puisque la procédure, pensée pour les avions commerciaux, n'inclut pas l'emport d'armement – et pour cause. Pourtant, ce sont bien les versions militaires qui voleront.

Les matériels militaires peuvent cependant déroger à un certain nombre de règles de droit commun. Naguère, les autorités militaires demandaient une dérogation au service des Mines (aujourd'hui DREAL) pour faire rouler les véhicules militaires sur les routes françaises. Dorénavant, elles demandent l'agrément de leurs véhicules, c'est-à-dire l'assurance qu'ils sont conformes aux règles civiles. Les concepteurs s'efforcent de respecter les normes civiles et demandent une dérogation uniquement en dernier recours, même si elles ne font pas sens dans le



contexte militaire<sup>(11)</sup>. « *On ne peut plus s'auto-signer des dérogations* », soupire un ingénieur de l'armement.

L'impossibilité de déroger n'est pas due à un changement législatif mais de représentations. Me parlant d'une directive européenne pensée pour le secteur civil, un ingénieur de l'armement admet qu'« *en théorie, on peut déroger, mais la question qu'on me pose, et là c'est moi qui signe, donc c'est moi qui vais voir le juge après, c'est de dire : est-ce que c'est normal qu'on déroge ?* »

### **Civilianisation : déviance à la norme civile**

Sa question « *est-ce que c'est normal qu'on déroge ?* » surprend au premier abord : en se plaçant au niveau du sens de l'action, si la norme, élaborée pour un acte non-guerrier, est jugée inappropriée, la justification de l'écart à la norme devrait se comprendre. Mais c'est précisément cette spécificité qui est questionnée : pourquoi tolérer une telle aberration ?, semble-t-elle signifier.

Un ingénieur de la DGA rappelle que par le passé, la survie était privilégiée face à la sécurité et les véhicules militaires étaient dispensés de ceinture de sécurité, « *puisque'on considérait que, quand on était en opération, si on a à évacuer un véhicule rapidement, si on a sa ceinture de sécurité, même si ce n'est pas très compliqué d'enlever une ceinture de sécurité, c'est quand même une action supplémentaire à faire et c'est peut-être celle qui fera qu'on mourra avant de sortir du véhicule. Aujourd'hui, on est dans cette logique à la fois bizarre et juste qui consiste à dire : ce n'est pas parce qu'un matériel est militaire qu'il doit ignorer les progrès de sécurité du monde civil. Parce qu'en fait, la majeure partie de son temps, ce matériel militaire sera utilisé en entraînement, et est-il tolérable de faire courir des risques à des gens en entraînement alors qu'on devrait à l'entraînement quand même faire en sorte qu'ils soient en permanence protégés ?* ». Il n'est plus « *acceptable* », conclut-il, de faire du monde militaire « *un monde à part* ».

Un officier de la section technique de l'armée de terre explique de la façon suivante la survenue d'une intolérance face à un écart à la norme : « *ce sont des normes qui ont toujours existé dans le civil et je pense qu'à un moment, quelqu'un a dû décider*

*qu'il n'y avait pas de raison que les militaires en France ne soient pas protégés au même titre que n'importe quel salarié pour des nuisances connues et identifiées.* » Et la personne établit un parallèle entre la prise de conscience de protection des salariés militaires – considérés comme relevant du respect du code du travail – avec la prise de conscience écologique tout aussi soudaine de traiter les déchets. Cette « prise de conscience » assimile les militaires à n'importe quel salarié, n'importe quel autre travailleur ; les spécificités militaires ne sont plus des attributs propres que l'on reconnaît comme intrinsèques au métier de militaire, mais sont perçues comme une déviance au civil, devenu la référence, dont on doit justifier la nécessité.

L'application de normes pensées pour le civil et l'intériorisation de leur respect alignent le militaire sur le milieu civil, au point d'en faire une « anomalie » de la vie civile, perçue comme étant la vie « normale ». Toutefois, si on conçoit les matériels en ayant en tête l'entraînement, ne risque-t-on pas de faire du matériel militaire pour temps de paix ? De même, concevoir un bateau selon les normes incendie civiles – comme ce fut le cas pour les bâtiments de projection et de commandement – pose question : dans le civil, en cas d'incendie, la consigne est d'évacuer, alors que dans le militaire, il faut contenir le feu. Tous les passagers y sont formés, le bâtiment doit être conçu pour flotter pendant une heure et le feu n'est généralement pas accidentel. Est-il pertinent d'appliquer les mêmes raisonnements normatifs alors que le contexte est très différent ?

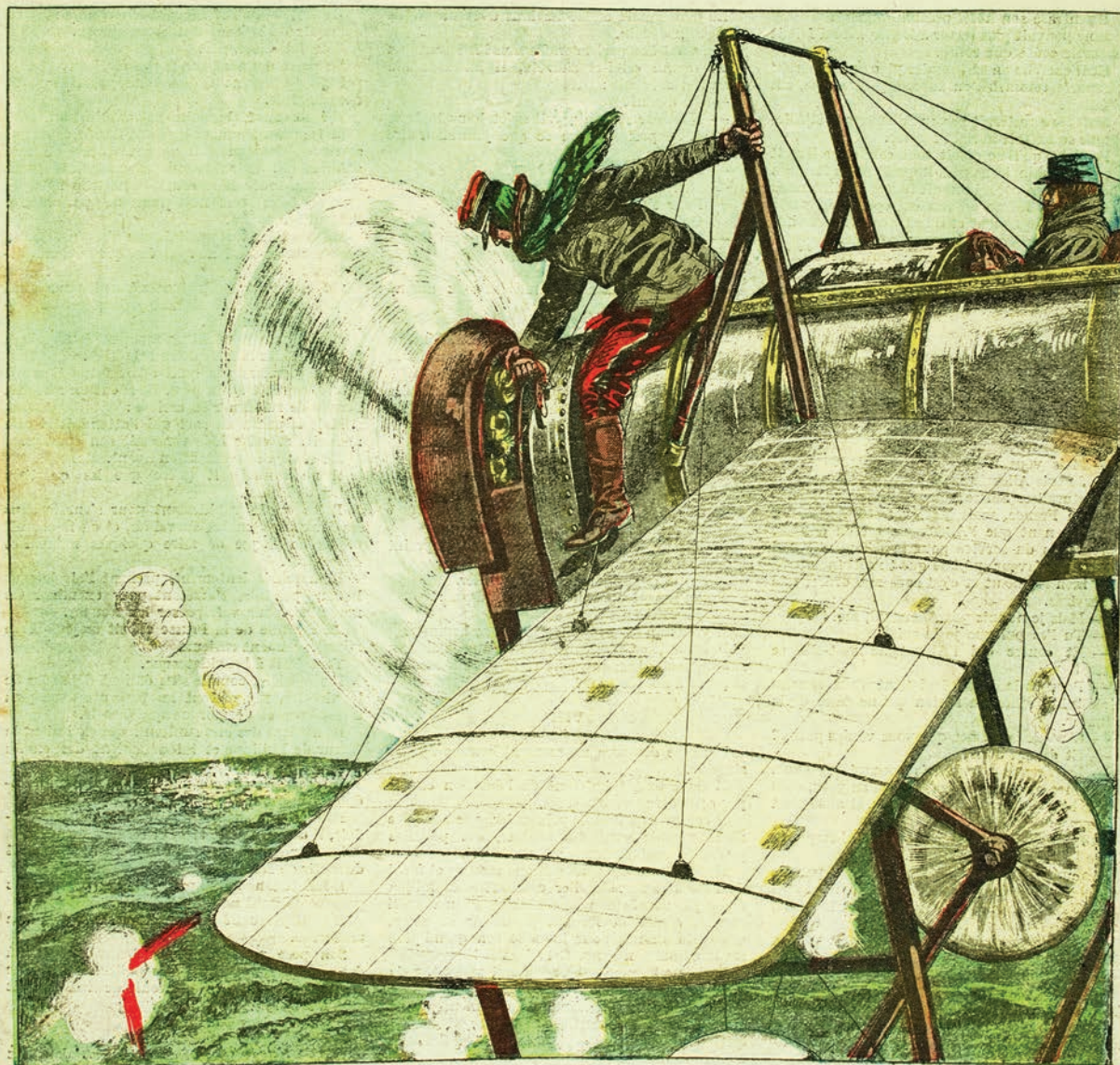
### **L'armée « biopolitisée »**

Si un pompier meurt, rapporte un ingénieur de la DGA, « *les gens vont porter plainte en disant : il est mort, ce n'est pas normal* ». Ce faisant, ils oublient qu'une mort de militaire n'est pas un accident du travail, car le soldat qui tue et risque sa vie symbolise la nation en armes. « *Nos morts et nos blessés ne sont pas des victimes mais bien des héros, dont le sacrifice nous oblige* », rappelle le général Jean-Pierre Bossier, chef d'État-major de l'armée de terre (2019). Mais dans notre société biopolitique, la norme est de vivre (Foucault, 1976) et cette norme a vocation à être universelle et intemporelle : elle doit s'appliquer, y compris dans des circonstances où l'on peut être amené à risquer sa vie pour sauver celle d'autrui. Tout écart est susceptible d'entraîner un procès afin de rendre des comptes sur les raisons de cette déviance.

Or, si le pouvoir étatique n'exerce sa faculté de tuer que sur le mode d'une possibilité soustraite à tous, puisque l'une de ses fins est désormais d'empêcher de tuer ou d'être tué, et qu'il s'assigne à lui-même cette même fin, l'essence de son pouvoir culminerait dans « la suspension de la puissance de tuer », conclut le philosophe Jean-Jacques Delfour (2005). Cette annihilation de l'armée, où le soldat qui tue et risque sa vie symbolise la nation en armes, explique qu'une mort de militaire ne puisse être réduite à un accident du travail.

<sup>(11)</sup> La réglementation civile interdit les moteurs à essence pour les bateaux emportant plus de douze passagers. Or, l'armée a un programme d'une vingtaine d'embarcations transportant jusqu'à trente-six passagers. Comme il n'existe pas de moteur extérieur type hors-bord qui ne soit pas au diesel, cela l'oblige à mettre la motorisation à l'intérieur, faisant tripler le coût du bateau alors que les moyens financiers de l'État sont très contraints. Des acteurs civils s'opposent également à la réglementation et demandent à relever le seuil de passagers à vingt-quatre. De son côté, la DGA fait valoir que seuls des marins utilisent ces embarcations, et non du public non formé. Cet exemple montre que la DGA n'ose pas demander de dérogation et compte sur l'appui des acteurs civils privés pour faire modifier une norme. On voit aussi que l'État édicte des règles pouvant contrevenir à ses propres réalités. (Conférence « L'innovation permanente », Centre d'études supérieures de la Marine, 27 juin 2013, Paris, France.)





### UN HÉROS DANS LES AIRS

*Le lieutenant Bordes de la 5<sup>e</sup> escadrille vient d'être cité à l'ordre de l'armée pour avoir, depuis le début des opérations, effectué avec succès des reconnaissances au-dessus de l'ennemi, et particulièrement comme passager bombardé une gare et un parc d'artillerie ennemies et dû, pendant la deuxième partie de cette reconnaissance, maintenir avec sa ceinture, étant « à cheval sur le moteur », une pièce brisée par les balles et dont la rupture complète aurait entraîné la chute de l'avion.*

Le lieutenant Bordes maintient le moteur de l'avion à l'aide de sa propre ceinture, *L'Illustré national*, 1914.

« Quand tout n'est pas pensé, prévu, quand on peut apporter des modifications, cela laisse une marge de créativité à l'humain : ce dernier peut essayer de nouvelles choses, "faire plus", précisément parce que l'objet ne répond pas à tout. Le manque fait avancer, l'absence fait qu'on va chercher quelque chose. »

## Conclusion : Quelques limites de la gestionnarisation appliquée au monde militaire

Les armées sont soumises depuis environ deux décennies à une logique comptable qui calque ses réformes sur le modèle de l'entreprise privée : chiffrage des activités, notamment dans le soutien, redécoupage et regroupement des activités et des services, formalisation des pratiques par écrit, contrôle par le

sommet de la hiérarchie, etc. L'idéal de cette managérialisation culminerait dans une armée de techniciens maîtrisant le geste prescrit, interchangeables, aidés d'intelligence artificielle, et disposant de matériels standardisés, performants en toutes circonstances grâce à l'adjonction de kits. Ce fantasme de maîtrise et de puissance dans un univers guerrier, ontologiquement dialectique et imprédictible, met en exergue les limites de l'idéologie managériale. Rappelons celles développées dans cet article.



Ne voir dans l'humain qu'une ressource chiffrable dont la valeur dépend de cette estimation néglige sa dimension qualitative et les aptitudes associées, comme l'adaptabilité ou la créativité. Adopter le flux tendu et le « juste besoin » fait oublier que la guerre détruit les actifs et nécessite plutôt de la redondance pour tenir dans la durée. Distinguer le soutien des activités dites « cœur de métier », c'est méconnaître le fait que l'efficacité militaire réside précisément dans la combinaison adéquate des deux, comme l'enseigne l'histoire militaire. Devoir fréquemment justifier de ses actes mine la confiance au sein de la collectivité. Vouloir tout normaliser et tout aplatir sur les normes civiles conduit – entre autres – à certifier des matériels qui n'entreront jamais en service, procurant une illusion de sécurité et d'assurance. Enfin, vouloir de la prévisibilité dans une activité par essence imprévisible conduit les décideurs à lister les futurs possibles, à prévoir un kit adapté à chaque situation, à inviter les servants à jouer la partition pré-écrite pour eux et à leur allouer de l'intelligence artificielle pour « pallier » leurs déficiences, le tout pour garantir la supériorité de l'armée française en toutes circonstances et la victoire qui doit en découler immanquablement.

Pourtant, les militaires savent que, bien qu'ils élaborent de nombreux plans, rien ne se passe jamais comme prévu. Et si l'ennemi est malin, il va refuser de suivre ces plans et de se battre sur le terrain du fort. Plutôt que de chercher à tout maîtriser, leur préparation vise davantage à développer les capacités humaines d'adaptation et de réactivité. On touche là une contradiction fondamentale entre l'univers militaire et l'univers gestionnaire, lequel pourrait apprendre du premier comment accepter et tirer parti de l'imprévu, plutôt que de chercher à le maîtriser.

## Bibliographie

ANDERS G. (2002), *L'obsolescence de l'homme. Sur l'âme à l'époque de la deuxième révolution industrielle - 1956*, Paris, Encyclopédie des Nuisances.

AVARGUEZ S. (2011), « Les enjeux du management par projet dans le secteur associatif », *Mana*, n°17-18, pp. 165-180.

BARTHELEMY C. (2012), *La judiciarisation des opérations militaires. Thémis et Athéna*, Paris, L'Harmattan.

BOSSER J.-P. (2019), *Audition devant la commission de la défense de l'Assemblée Nationale*, 5 juin 2019, <http://www.assemblee-nationale.fr/15/cr-cdef/18-19/c1819041.asp>

BOUVIER P. (1989), *Le travail au quotidien. Une démarche socio-anthropologique*, Paris, PUF.

BRUNEL O. & ROUX D. (2006), « L'appropriation des produits par le consommateur : proposition d'une grille d'analyse », in GRIMAND A. (dir.), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, pp. 83-104.

COMMISSION DE LA DEFENSE NATIONALE ET DES FORCES ARMEES (2012), *Audition du général Bertrand Ract-Madoux, chef d'état-major de l'armée de terre, sur le projet de loi de finances pour 2013, le 17 octobre 2012, Séance de 11 heures 15, compte rendu n°12*, Assemblée Nationale.

CORNU C. & DUSSAUGE P. (1998), *L'industrie française de l'armement*, Paris, Economica.

CORNUT-GENTILLE F. (2017), *Rapport d'information de l'Assemblée nationale relatif au transport stratégique*, La Documentation française.

COURDESCOMPTES (2011), *Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale*, La Documentation française.

CRAIPEAU S. & METZGER J.-L. (2011), « La gestionnarisation de la société : de la volonté de maîtrise à la déréalisation », *Mana*, n°17-18, pp. 23-40.

CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

DE GAULEJAC V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.

DELFOUR J.-J. (2005), « Pouvoir de vie et pouvoir de mort. A propos du "jugement de Salomon" », *Esprit*, mars-avril, pp. 191-205.

DUBEY G. & MORICOT C. (2006), « Le Rafale ou l'objet total : sociologie d'une innovation technologique », *Les documents du C2SD*, n°81.

FOUCAULT M. (1976), *Histoire de la sexualité*, vol. 1, Paris, Gallimard.

GORZ A. (1988), *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée.

GRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion », in MARTINET A.-C. (dir.), *Epistémologies et science de gestion*, Paris, Economica.

GROS F. (2006), *États de violence. Essai sur la fin de la guerre*, Paris, Gallimard.

GUILLAUD E. (2011), *Allocution à l'IHEDN*, Paris, 20 mai, <http://www.ihedn.fr/userfiles/fle/actualites/Discours%20du%20CEMA%2020%20mai.pdf>

HAUDRICOURT A.-G. & DIBIE P. (1987), *Les Pieds sur terre*, Paris, Métailié.

KRATTINGER Y. & DE LEGGE D. (2014), *Rapport d'information du Sénat : Les externalisations en opérations extérieures : un outil à manier avec précaution*, Paris : La documentation française.

LE GOFF J.-P. (2000), *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte.

LE GOFF J.-P. (2012), « Du management postmoderniste et de ses avatars », *Inflexions – La réforme perpétuelle*, n°21, pp. 65-77.

LE TEXIER T. (2016), *Le Maniement des hommes, Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.

LEFEEZ S. (2014), *Représentations et usages des armements contemporains : pour une socio-anthropologie de la complexité technique*, thèse de doctorat, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 545 p.

LEFEEZ S. (2015), "Versatility and technology: Case Study of the Milan and the Javelin Antitank Missile Systems", *RUSI Journal*, vol. 160, n°3, juin-juillet, pp. 48-56.

LOUTH J. (2009), *A Low Dishonest Decade... Smart Acquisition and Defence Procurement into the New Millennium*, thèse de doctorat, University of Wales Institute (Cardiff), 375 p.

METZGER J.-L. (2008), « L'institution-travail au risque des transformations incessantes : le cas des économies chinoises et indiennes », in TREMBLAY D. G. (dir.), *Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, pp. 195-238



PARLY F. (2019), « Discours de Florence Parly, ministre des Armées - Intelligence artificielle et défense », *Ministère de la défense*, 5 avril 2019, [https://www.defense.gouv.fr/salle-de-presse/discours/discours-de-florence-parly/discours-de-florence-parly-ministre-des-armees\\_intelligence-artificielle-et-defense](https://www.defense.gouv.fr/salle-de-presse/discours/discours-de-florence-parly/discours-de-florence-parly-ministre-des-armees_intelligence-artificielle-et-defense)

PASTOR J.-M., DULAIT A., BERTHOU J., DEMESSINE M., GAUTIER J., GOURNAC A., NAMY C., NERI A. (2012), « Forces armées : peut-on encore réduire un format "juste insuffisant" ? », *Rapport d'information du Sénat*, n°680.

PIAT S. (2019), Audition devant la commission défense de l'Assemblée nationale, Compte rendu n° 25, 6 février 2019, <http://www.assemblee-nationale.fr/15/cr-cdef/18-19/c1819025.asp>

POIRIER L. (1994), *La crise des fondements*, Paris, Economica.

ROBERT P. (2014), La logique de la "gestionnarisation" de la société, communication au congrès 2014 de la Société française des sciences de l'information et de la communication, juin, Toulon, France.

THOMPSON G. (2017), *For Effect or Affect? UK Defence Change: Management*, thèse de doctorat, Roehampton, Université de Roehampton.

TOFFLER A. (1970), *Future Shock*, New York City, Random House.

WINDECK A. (2010), « La judiciarisation des conflits », *Inflexions*, n°15, pp.23-27.

# Entre contrainte managériale et opportunité de développement du travailleur : l'application du « besoin de savoir » dans le secteur protégé

Par Sarah RICHARD

EM Strasbourg, laboratoire Humanis

La loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 élargit les opportunités de partage des informations confidentielles dans le secteur médico-social. Cette mesure est supposée répondre à une problématique de gestion majeure, l'absence de partage d'informations engendrant des coûts de fonctionnement et nuisant à la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies. Le dilemme de savoir quelles informations peuvent être divulguées ou relèvent de l'intimité des travailleurs fait partie intégrante de la réalité de gestion des Etablissements et services d'aide par le travail (ESAT). Dans la littérature, le partage d'informations *a priori* confidentielles ou secrètes est supposé s'effectuer sur la base du « besoin de savoir ». L'application de ce principe permet d'éviter des situations où l'absence de partage induirait des effets négatifs sur l'organisation. Le présent article vise à caractériser l'application du « besoin de savoir » dans le secteur protégé. Pour ce faire, deux études de cas auprès de deux ESAT multi-activités ont été réalisées. Nos résultats montrent que les ESAT étudiés gèrent une tension permanente entre « besoin de savoir » et défense d'un « droit de ne pas savoir ». Cette tension façonne la manière dont les ESAT *compartmentalisent* le partage des informations, et aboutit à deux paradoxes de gestion d'informations. Nous montrons *in fine* comment les acteurs et l'organisation réagissent, ou non, face à ces paradoxes.

## Introduction

« *Il nous faut les informations nécessaires à la gestion de l'atelier (...) Le devoir du professionnel, s'il y a mise en danger du travailleur handicapé ou de l'accompagnant, c'est de prévenir !* » (AP) nous indique un responsable de l'accompagnement social des travailleurs handicapés lors d'une de nos visites en Etablissement et service d'aide par le travail (ESAT).

Cette remarque illustre un dilemme auquel font quotidiennement face les professionnels des ESAT : celui du partage des informations à caractère secret. Quelles sont les informations ayant un caractère privé ou confidentiel ? Quelles informations sont nécessaires à la mise en sécurité de la personne accompagnée (ici le travailleur<sup>(1)</sup> handicapé) ou de l'accompagnant ? Autant de questions dont les réponses appartiennent la plupart du temps à l'interprétation de la personne détentrice de l'information

(Liebeskind, 1997). En réponse à ce dilemme, la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 a justement élargi les opportunités de partage des informations confidentielles dans le secteur médico-social. Cette mesure d'élargissement de la diffusion est supposée répondre à une problématique de gestion majeure : l'absence de partage d'informations engendre des coûts de fonctionnement et nuit à la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies dans les établissements médico-sociaux (Capodano, 2017). Dans les ESAT, l'activité de production est utilisée comme un outil thérapeutique et de développement des personnes handicapées (Vidal-Gomel *et al.*, 2012 ; Demeule, 2016), tandis que son organisation même renforce le questionnement autour du partage des informations. Les ESAT accueillent des personnes handicapées n'ayant pas suffisamment d'autonomie pour travailler en milieu ordinaire (Baret, 2012). Il s'agit pour ces établissements de trouver un équilibre entre *connaître les informations nécessaires à l'organisation d'une activité de production, et respecter la*

<sup>(1)</sup> Le terme « travailleur » est utilisé dans l'ensemble de l'article pour désigner la personne handicapée accompagnée en ESAT.

*mission d'accompagnement social du travailleur handicapé* (Baret, 2012 ; Persais, 2017). Dans la littérature sur le secret et la confidentialité, l'équilibre entre savoir et ignorance est supposé s'effectuer sur la base du « besoin de savoir », ce dernier étant censé délimiter les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation (Grey et Costas, 2016). Si la littérature sur les secrets organisationnels et l'élaboration de leurs frontières est développée (Roberts, 2013 ; Costas et Grey, 2014), les travaux restent plus silencieux sur la manière dont les organisations et les acteurs réagissent face à l'existence d'une tension entre nécessité de connaissance et devoir d'ignorance.

Notre recherche vise ainsi à caractériser l'application du « besoin de savoir » (Grey et Costas, 2016) dans le secteur protégé (en l'occurrence, les ESAT). Nous nous intéresserons particulièrement à l'explicitation d'une zone de tension entre besoin de connaissance et devoir d'ignorance. Nous montrerons également comment cette zone de tension est intégrée par l'organisation et ses acteurs.

La gestion de l'équilibre dans la diffusion des informations confidentielles est importante pour plusieurs raisons : dans un contexte où le secteur protégé a vocation à devenir une passerelle vers le « milieu ordinaire » (Rapport, commission des finances, 2015), les frontières entre l'*ordinaire* et le *protégé* s'ameublissent significativement. Dans le futur, les travailleurs des ESAT pourront être amenés à se confronter aux mêmes règles de partage des informations que des salariés ordinaires (art. L1121-1 du Code du travail). En second lieu, le milieu des ESAT constitue un cas extrême de gestion des informations personnelles – plus particulièrement liées au handicap – dans un cadre de production. Enfin, la question de la gestion des informations confidentielles se posant pour toute organisation quel que soit son secteur (Pras, 2012), les résultats de notre recherche permettent de prolonger la réflexion sur la gestion de la confidentialité dans les organisations.

La première partie de ce travail est conceptuelle. Y sont abordés le contexte légal encadrant le partage des informations dans le secteur médico-social, ainsi que la grille conceptuelle choisie pour analyser nos résultats. La deuxième partie est, quant à elle, consacrée aux aspects méthodologiques : deux études de cas composées d'entretiens ainsi que d'observations non participantes ont été mobilisées pour répondre à notre question de recherche. Dans la troisième partie sont exposés les résultats de nos analyses. Ces derniers sont ensuite discutés.

## Contexte et cadre conceptuel

### Le partage des informations dans le secteur protégé : un contexte légal modifié

Les ESAT sont des structures qui permettent aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle tout en bénéficiant d'un soutien médico-social et éducatif dans un milieu protégé (Direction de l'information légale et administra-

tive, 2019). Les personnes ainsi accueillies bénéficient d'un statut particulier : elles ne sont pas considérées comme des salariés, mais comme des usagers<sup>(2)</sup>.

De fait de l'appartenance des ESAT au secteur médico-social, le partage des informations et plus particulièrement des informations confidentielles y est spécifiquement encadré. Afin de fluidifier l'accompagnement par les professionnels du secteur médico-social, la loi Santé n° 2016-41 du 26 janvier 2016 modifie en profondeur l'article L. 1110-4 du Code de la santé publique. Alors que, jusqu'en mars 2002, les informations à caractère secret pouvaient être partagées uniquement entre professionnels de santé et avec l'accord de la personne concernée, le nouvel article issu de la loi santé élargit les possibilités de partage à tous les professionnels du secteur médico-social ou social (Verdier, 2016). La nouvelle loi autorise ainsi l'échange avec un ou plusieurs professionnels, à condition que ceux-ci participent à la prise en charge de la personne, fassent partie d'une même équipe de soin et que les informations ainsi échangées soient strictement nécessaires à la coordination des soins, à la prévention ou au suivi médico-social ou social.

L'application de cette loi aux ESAT induit que les informations peuvent être partagées entre de nombreux protagonistes, que ce soit au sein des équipes dévolues à l'accompagnement social (chargés d'accompagnement, psychologues, assistantes sociales), ou entre les équipes d'accompagnement et les équipes encadrant la production. En effet, l'activité de production ayant un rôle thérapeutique et occupationnel (Demeule, 2016), elle est une composante du projet de vie de la personne et peut être considérée comme la pierre angulaire de son développement. Les moniteurs d'ateliers et les chefs de service sont ainsi directement impliqués dans la prise en charge du travailleur handicapé, sans pour autant être tenus au secret professionnel d'un point de vue statutaire<sup>(3)</sup>.

### Portrait des secrets et organisation de leur maintien

Le secret organisationnel peut être défini comme la détention intentionnelle d'informations auprès d'individus spécifiques (Dufresne et Offstein, 2008). Dans la littérature, les termes de « secret » et de « confidentialité » sont utilisés de manière interchangeable (Dufresne et Offstein, 2008 ; Grey et Costas, 2016) et nous les considérons comme tels dans cet article : ce qui est confidentiel peut être considéré comme secret.

L'intérêt des secrets organisationnels est largement documenté (Liebeskind, 1997 ; Costas et Grey, 2014). Les secrets permettent de protéger les intérêts personnels et organisationnels (Mandard, 2016). Ils sont également empreints d'un aspect social en ce qu'ils délimitent les identités de groupes (Hannah,

<sup>(2)</sup> La personne handicapée accueillie en ESAT n'a pas le statut de salarié soumis au Code du travail, ne bénéficie pas d'un contrat de travail et ne peut faire l'objet d'un licenciement ([www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)).

<sup>(3)</sup> En l'occurrence, seul le métier d'assistante sociale est soumis au secret professionnel selon l'article 226-13 du Code pénal.



2007). En 2006, Alge (*et al.*, 2006) démontrent qu'un sentiment de respect de la confidentialité dans une entreprise a un impact sur la responsabilisation des salariés et les comportements citoyens. Parallèlement, les secrets ont un ensemble d'effets négatifs : ils affectent la fluidité du fonctionnement organisationnel et l'amélioration continue (Grey et Costas, 2016). Les secrets sont également coûteux en ressources psychologiques (Lane et Wegner, 1995) et génèrent des coûts de coordination lorsqu'ils sont maintenus au niveau organisationnel (Grey et Costas, 2016). De par leur formalisation, qui peut être de nature orale ou écrite, les secrets sont fragiles et revêtent une forme révéléable (Costas et Grey, 2014). Si la loi énonce un ensemble de règles pour contenir les secrets dans les organisations, elle est en réalité très peu efficace pour le faire. En effet, l'application de sanctions, en cas de franchissement des frontières autorisées, n'évite pas les conséquences négatives de la divulgation effective des secrets (Costas et Grey, 2014). De surcroît, en raison de la culture de l'entreprise (Grey, 2014) et des normes professionnelles, les organisations adoptent chacune des positions différentes par rapport à leur politique de partage des informations et ont un rôle à jouer dans le maintien des secrets (Roberts, 2013).

Le mécanisme principal utilisé afin de définir les frontières des secrets est la *compartimentalisation* (Grey et Costas, 2016). Ce mécanisme renvoie à la définition de zones de savoir (dans le secret) et de zones d'ignorance. Les frontières ainsi délimitées peuvent être de plusieurs natures (Keane, 2008) et aussi bien intra- qu'inter-organisationnelles (Costas et Grey, 2014). La délimitation peut être faite en termes d'espaces sociaux (Liebeskind, 1997), tels que des corps de métiers par exemple. Il peut s'agir d'une délimitation spatiale, en utilisant notamment les portes et les couloirs (Grey et Costas, 2016). *In fine*, les frontières peuvent également être temporelles, certains secrets étant protégés dans un temps délimité (Keane, 2008).

### Le « besoin de savoir » organise les frontières

Plusieurs études se sont intéressées à la question de savoir en quoi des informations données pouvaient, ou non, être considérées comme des secrets (Hannah, 2007 ; Haas et Park, 2010). D'après Grey et Costas (2016), la détermination de cette limite est supposée s'effectuer sur la base du « besoin de savoir » (Grey et Costas, 2016). Ce besoin pose la question du bien-fondé de l'information vis-à-vis du fonctionnement de l'organisation. Le « besoin de savoir » est néanmoins un concept ambigu, puisqu'avant de savoir quelque chose, il est difficile de déterminer que l'on a besoin de le savoir (Grey et Costas, 2016). Etant donné qu'il relève également d'appréciations individuelles, il est difficile d'établir une limite claire entre les groupes ayant ce besoin et les groupes ne l'ayant pas (Dufresne et Offstein, 2008).

Grey et Costas (2016) qualifient le « besoin de savoir » comme partiellement indéterminable et laissant subsister des zones d'ambiguïtés. Ce besoin peut

aisément être mal appréhendé et se transformer en « paradoxe du besoin de savoir ». Le « paradoxe du besoin de savoir » intervient là où une règle d'ignorance légale ou organisationnelle est établie, mais où, paradoxalement, l'absence de connaissances a des conséquences négatives sur l'organisation (Grey et Costas, 2016). Dans le contexte des ESAT, cela reviendrait à avoir une règle organisationnelle n'autorisant pas la divulgation d'une information sur un travailleur et empêchant, par cette règle, la bonne réalisation de la mission de l'ESAT, c'est à dire l'accompagnement médico-social du travailleur (Baret, 2012). En cas d'émergence d'un « paradoxe du besoin de savoir », il devient alors nécessaire pour les acteurs de franchir les barrières de l'ignorance préalablement établies par l'organisation (Costas et Grey, 2014).

Dans le contexte de cette étude – et comme en témoigne le contexte légal –, les ESAT semblent faire l'objet d'un « besoin de savoir » plus important que le secteur ordinaire en matière de partage des informations confidentielles, et notamment des informations liées au handicap. L'objectif de cet article est ainsi d'explorer l'application du « besoin de savoir » dans le secteur protégé.

## Méthodologie

Nous avons conduit deux études de cas (Yin, 1994) auprès de deux ESAT présentant des activités similaires. Il s'agissait par cette méthode de privilégier une approche contextuelle (Flyvberg, 2006), tout en permettant la création de données pertinentes d'un point de vue managérial (Leonard-Barton, 1990). Cette recherche étant de nature qualitative, elle est particulièrement adaptée à l'étude des phénomènes nouveaux et inattendus (Maxwell, 2012).

### Caractéristiques des ESAT étudiés

Le premier ESAT considéré (nommé « Passage ») est un ESAT multi activités. Il compte une cinquantaine d'encadrants et 130 travailleurs. Il est composé d'une activité de blanchisserie, d'un service de restauration, d'un atelier industriel où les travailleurs réalisent de la sous-traitance pour de multiples clients, et enfin, d'un service d'entretien d'espaces verts. Le second ESAT (nommé « AP ») a un agrément pour 120 usagers<sup>(4)</sup>, autour d'une activité d'assemblage et de conditionnement, complétée d'une activité logistique associée, réalisée pour un client majeur de l'automobile. Ce second ESAT est sur le point de créer une activité de restauration et une activité blanchisserie.

Les deux ESAT sont structurés de manière proche. Nous retrouvons dans chacun des établissements un service regroupant des fonctions transverses affectées à l'accompagnement social des travailleurs. Ce service est composé d'un psychologue, d'une assistante sociale et de plusieurs chargés d'accompa-

<sup>(4)</sup> L'agrément devra évoluer pour soutenir le développement de l'activité.

gnement social et d'éducateur(trice)s spécialisé(e)s. Ces derniers gèrent les admissions<sup>(5)</sup> et le projet social de l'établissement. Du point de vue de l'organisation de la production, nous trouvons chez Passage des responsables de services, coordonnant des moniteurs d'ateliers, eux-mêmes responsables d'une équipe de travailleurs. Chez AP, un chef de service gère l'ensemble des moniteurs d'ateliers qui, eux-mêmes, gèrent les travailleurs. Alors que chez Passage, les chefs de service sont directement en lien avec les équipes, chez AP, les moniteurs sont les encadrants directs (voir Figure 1 ci-dessous).

Du point de vue des troubles accueillis, Passage accueille 49 % de déficiences intellectuelles, 25 % de troubles psychiques, 5 % de maladies invalidantes, 7 % de troubles du développement, 5 % de troubles moteurs, 4 % de troubles de la conscience, 3 % de troubles du comportement, 2 % de traumatismes crâniens et 1 % de déficiences sensorielles. AP compte 66 % de personnes avec déficiences intellectuelles, 13 % de personnes trisomiques, 10 % de personnes ayant des troubles autistiques et 11 % de personnes ayant des troubles psychiques.

### La collecte des données au sein des établissements

Le travail que nous avons mené sur la confidentialité repose essentiellement sur une démarche d'observation non participante, complétée par la conduite d'entretiens semi-directifs (cf. tableau 1).

Nous avons ainsi réalisé de multiples heures d'observation non participante dans chacun des ESAT : chez Passage, nous avons passé 50 heures dans les ateliers de production et nous avons assisté à 4 réunions sociales. Les réunions sociales sont des réunions où le point est fait sur les travailleurs et leur environnement de travail. Des données personnelles et sensibles peuvent y être abordées. Parallèlement,

<sup>(5)</sup> En ESAT, les travailleurs ne sont pas recrutés, mais admis selon leur ordre d'arrivée.

chez AP, une trentaine d'heures d'observation ont été réalisées. Nous avons pu participer à une réunion de production, celle-ci permettant de faire un point quotidien sur les différents événements critiques de la journée. Des échanges réguliers, par mail ou téléphone, ont suivi les temps d'observation, prolongeant ainsi la collecte. Celle-ci a été réalisée sur une durée de 4 mois environ.

Les entretiens ont été réalisés auprès de différents acteurs dans chacune des structures : 6 chez Passage et 8 chez AP. Les entretiens auprès des responsables de service ayant été majoritairement réalisés sur le terrain, la collecte était faite en deux temps : nous échangeons tout d'abord avec nos interlocuteurs pendant leur activité, pour nous isoler ensuite et récapituler l'ensemble des éléments collectés par une prise de notes intensive. Procéder de la sorte nous a permis d'obtenir des échanges *in vivo* et d'observer des interactions naturelles entre les acteurs du terrain. Nous étions souvent interrompus pendant nos échanges par des interpellations des travailleurs ou d'autres moniteurs. Les entretiens réalisés auprès de l'équipe d'accompagnement social et de l'équipe de direction ont fait l'objet d'une prise de notes en direct.

L'analyse des données s'est effectuée en plusieurs temps. Nous avons tout d'abord effectué une lecture flottante et intuitive (Bardin, 2001) de nos prises de notes afin d'obtenir une idée des thématiques majeures abordées.

Nous avons ensuite réalisé une première opération de codage global, nous permettant de décortiquer l'ensemble des notes recueillies. Après cette première catégorisation des *verbatim* proche des données brutes issues du terrain, nous avons démarré le processus de réduction des données, en identifiant des sous-thématiques. Nous avons ensuite entamé un processus de mise en lien et d'organisation de nos codes afin d'obtenir une vision fine des différentes facettes du paradoxe du « besoin de savoir » dans le secteur protégé. L'intégralité du codage a été effectuée manuellement.

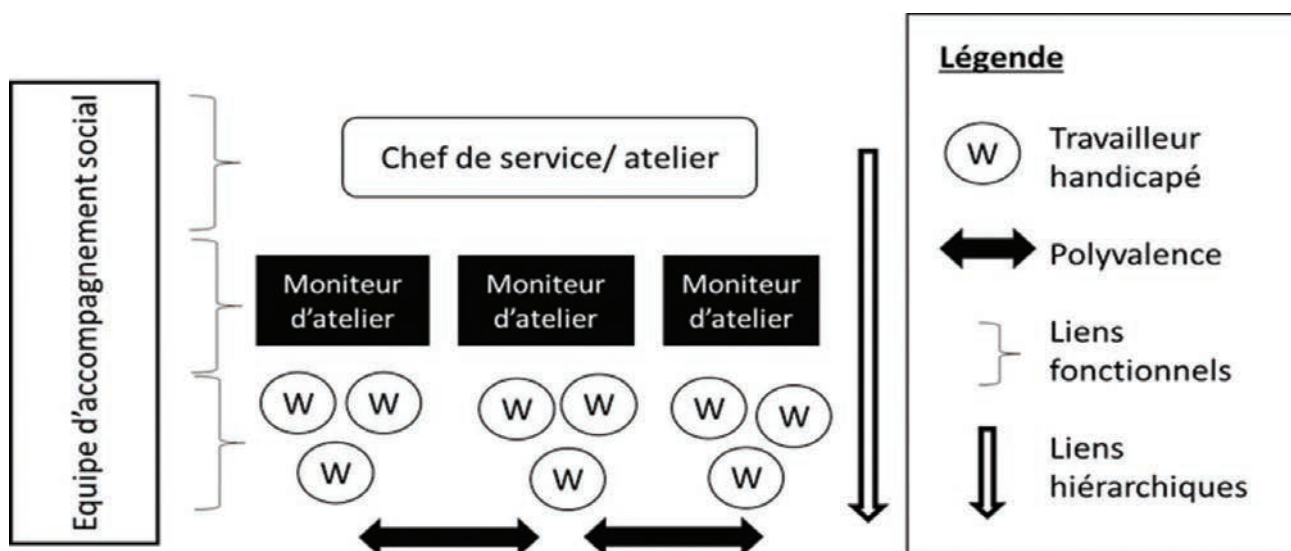


Figure 1 : Organisation des ESAT étudiés

Tableau 1 : Données collectées

ESAT	Observations non participantes	Entretiens menés avec...
Passage	50 heures incluant la participation à 4 réunions sociales	Une chargée de l'accompagnement social, 4 chefs de service, un psychologue
AP	30 heures incluant la participation à une réunion de production	Le directeur de l'ESAT, le directeur de l'accompagnement social, une chargée de l'accompagnement social, 4 moniteurs d'ateliers, un psychologue, une assistante sociale

## L'application du « besoin de savoir » dans le secteur protégé

Dans cette partie, nous explicitons la tension existant entre le besoin de connaissance et le devoir d'ignorance telle qu'elle est perçue par les acteurs des ESAT. Nous montrons également comment ces derniers y réagissent.

### Définir les zones dans le secret et dans l'ignorance

**Les situations faisant appel au « besoin de savoir »**  
L'objectif des ESAT est de permettre l'adaptation du rythme et du contenu de l'activité professionnelle aux particularités des handicaps ou des pathologies des travailleurs. La particularité des ESAT est d'inclure le travailleur dans une activité professionnelle à vocation occupationnelle, supposée être compatible avec sa santé (données secondaires, présentation des ESAT). Lors de nos visites sur le terrain, plusieurs situations nous ont interpellée quant aux risques de la non connaissance d'informations sur le travailleur lui-même. En réalisant nos observations, nous avons notamment pu noter que plusieurs travailleurs s'endormaient sur leur poste de travail, stoppant ainsi la production (observations en ateliers, Passage et AP). Lors des réunions sociales chez Passage, les cas d'endormissement sont régulièrement passés en revue et questionnent à la fois l'équipe d'accompagnement social et les travailleurs. L'endormissement caractérise-t-il une inadéquation entre la pathologie et l'activité ? Le traitement est-il mal adapté ? Pour mieux adapter le travail, est-il nécessaire que le moniteur en sache plus sur le contexte médical de la personne ? Dans cet exemple, le partage des informations personnelles sur le travailleur est nécessaire pour une meilleure adéquation avec l'activité réalisée, et le moniteur d'atelier est l'acteur responsable de cet équilibre. Lors d'un entretien chez AP, l'assistante sociale donne un autre exemple de la dangerosité de l'absence d'information sur les caractéristiques médicales des travailleurs : « Une personne qui a une pathologie cardiaque, si le moniteur ne fait pas attention aux signes de fatigue, c'est dangereux » (assistante sociale, AP). « Si on n'en tient pas compte, ça devient de la maltraitance » (chef de service 2, Passage). L'absence d'adéquation peut, dans le pire des cas, mettre la santé du travailleur en danger, d'autant plus que ce dernier ne connaît pas toujours ses propres

limites. « Des fois, ils sont incapables de s'arrêter ! », nous confie le responsable de l'accompagnement social de AP. « C'est particulièrement dangereux quand le rythme est intense », poursuit-il.

Le fait de « savoir » permet aussi de protéger le travailleur dans sa relation aux autres travailleurs. Les ESAT sont des lieux où différents types de handicap interagissent entre eux, dans des espaces de travail communs. Les moniteurs nous confient que des attitudes sont à privilégier face à certains types de handicap. « Il y en a, il faut faire attention à ce qu'on dit, ils vont tout prendre au premier degré » (chargé d'accompagnement social, AP). Au contraire, certains n'ont « aucun filtre, ils vous disent ce qu'ils pensent, donc là pas de soucis », ajoute-t-elle. Nous avons assisté à des événements de médiation où l'assistante sociale et la chargée d'accompagnement social devaient refaire baisser la tension entre deux travailleurs, car chacun agissait et réagissait selon son propre fonctionnement (observations, AP) : « Tu sais, tu ne peux pas insulter les gens comme cela et elle ne veut pas que tu l'appelles "chérie", d'accord ? Elle, ça ne lui plaît pas ». D'ailleurs, en parallèle d'un entretien, un conflit s'est manifesté entre deux travailleurs. Après l'avoir géré, le moniteur a commenté : « Vous savez, cette personne, elle est vraiment très calme, mais une fois la goutte d'eau... elle explose. La personne en face a dû trop la pousser » (moniteur 3, AP). Par conséquent, les moniteurs sont attentifs à leur manière de constituer les équipes afin d'éviter des interactions incompatibles : « Lui, on ne peut pas le remettre à la blanchisserie, il y a une incompatibilité avec un autre travailleur » (réunion sociale, Passage). Dans cette optique, les moniteurs ont besoin d'avoir des informations sur le handicap et les modes de réactions associés, afin d'éviter les conflits relationnels et la dégradation de l'ambiance des équipes.

L'information est enfin nécessaire lorsqu'elle protège le professionnel et qu'elle permet d'éviter la dégradation de la qualité de l'accompagnement. Un moniteur nous raconte s'être retrouvé, lui et une collègue, dans une situation délicate après avoir repris un travailleur sur son comportement : « La personne s'est figée, elle a levé les yeux et nous a regardé en nous fixant longuement. J'ai appris par la suite qu'elle était schizophrène et qu'elle avait vécu un burn-out. Si on avait su, on aurait géré les choses différemment. On nous a dit plus tard qu'on aurait dû l'avoir su »



(chef de service 2, Passage). L'existence de ce type de situation a été confirmée lors d'une réunion sociale où le chef de service et les moniteurs sont revenus sur le comportement particulièrement violent d'un travailleur. Celui-ci s'est emporté et a frappé avec un outil contondant un moniteur, jusqu'à lui causer une importante blessure. Une fois recoupées les informations, l'analyse de la situation a permis de comprendre que le travailleur avait subi une modification significative de son traitement médical et qu'il n'était plus stabilisé. L'absence de transmission de cette information à l'équipe d'accompagnement social et aux moniteurs a conduit à l'échec total de la prise en charge. Elle a aussi mis en danger le travailleur et l'équipe encadrante (réunion sociale, Passage).

### La défense d'un droit de ne pas savoir

En dépit des situations évoquées, les professionnels défendent unanimement l'existence d'un « droit de ne pas savoir ».

Une partie des professionnels des ESAT a adopté une posture minimaliste vis-à-vis du recueil des informations et prône une plus ample protection de l'intimité. Cette posture relativement récente caractérise une lutte contre une ancienne culture, qualifiée aujourd'hui de « désuète », contre laquelle l'organisation tente d'agir. Antérieurement, les informations sensibles semblaient circuler sans contrôle. « *Avant, tout le monde savait tout sur tout le monde (...) Je savais des choses que je n'avais vraiment pas à savoir sur ces personnes et je me rendais compte que tout le monde savait. Parfois, même les moniteurs les savaient avant moi* » (chargée d'accompagnement social, Passage). Chez Passage, lors du premier entretien d'accueil de la personne, le handicap était par exemple explicitement demandé. Depuis, la question a été reformulée : « *Qu'est-ce que je dois savoir sur vous pour qu'on puisse mieux vous accompagner ?* » (données secondaires, procédure d'intégration). Chez AP, cette même volonté de changement de culture existe. Le responsable de l'accompagnement social insiste notamment sur une meilleure prise en compte de l'accord de la personne vis-à-vis des informations partagées la concernant, ce qui n'est pas sans poser quelques difficultés lorsqu'il s'agit de handicaps lourds. « *Il y a une différence entre le consentement et le consentement éclairé* », nous explique-t-il. Il ajoute néanmoins tenir particulièrement à promouvoir l'association de la personne dans le partage des informations qui la concernent : « *Moi je me base sur le rapport Piveteau<sup>(6)</sup> : ce que vous faites sans nous, vous le faites contre nous* ». Cette nouvelle culture est impulsée par la direction et le service d'accompagnement social et se diffuse peu à peu auprès des moniteurs d'ateliers.

<sup>(6)</sup> Ce rapport (juin 2014), coordonné par le conseiller d'Etat Denis Piveteau, s'intitule « *Zéro sans solution* » : *Le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches*. [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Zero\\_sans\\_solution\\_.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Zero_sans_solution_.pdf)

Avec le respect d'une zone d'intimité plus importante, il s'agit de considérer l'usager<sup>(7)</sup> comme un professionnel à part entière en le rapprochant d'un statut qu'il aurait eu en milieu ordinaire. Dans le milieu ordinaire, la personne serait totalement propriétaire de ses informations personnelles, et c'est vers cet horizon que les ESAT s'acheminent : « *On ne peut pas utiliser des données qui ne nous appartiennent pas* » (responsable accompagnement social, Passage). Rendre les travailleurs responsables des informations augmente la professionnalisation de ces derniers : « *Ce sont des ouvriers, ce sont des professionnels. Il faut les considérer comme tels* » rappelle une monitrice d'atelier (monitrice 4, AP). Chez AP, le vocabulaire utilisé pour parler des « usagers » (terme légal) est « *ouvriers* » ou « *travailleurs* ». Cette qualification permet de minimiser l'importance du handicap et de remettre les compétences de la personne au centre de la relation entre les personnes accompagnées et les accompagnants. Dans cette perspective, les moniteurs considèrent souvent les ouvriers comme des « *sur-travailleurs* » : « *Nos ouvriers, ils travaillent mieux que les agents communaux, vous savez, ils sont fiers, ils sont motivés* » (chef de service 1, Passage). Cette considération permet également de faire face à la pression du client. En effet, si parfois les moniteurs tentent de protéger les travailleurs en s'efforçant de créer un « cocon » bienveillant, le client, lui, est peu sensible aux spécificités du personnel de l'ESAT : « *Le client lui, il ne fait pas la différence, il veut réduire ses stocks, ça nous retombe dessus et ça met les ouvriers sous pression* » (moniteur 1, AP).

Enfin, les travailleurs ayant souvent des parcours de vie difficiles, alternant entre différents foyers d'accueil et institutions médicales, l'ESAT est considéré comme un espace de la deuxième chance. L'absence d'information sur les expériences préalables fait de l'ESAT un endroit sécurisé où la promesse d'un nouveau départ est rendue possible : « *Ils ont aussi le droit à la page blanche* » nous assure la chargée d'accompagnement social de Passage. Ce droit constitue indirectement une manière de lutter contre des préjugés, considérés par les professionnels comme trop présents et impactant potentiellement l'accompagnement. Ne rien savoir sur le comportement antérieur de la personne permet d'éviter une catégorisation préalable. Un chef de service témoigne : « *On doit juger la situation selon les faits, cette personne a le droit à l'oubli. Moi je prends les informations qu'on me donne* » (chef de service 1, Passage). Il ajoute : « *Je déteste ce fonctionnement par la rumeur, je te donne un exemple. On m'a dit : "Celui-ci, il va falloir le pousser, il n'est pas motivé". Eh bien non, en changeant le contexte managérial, tout s'est bien passé* » (chef de service 1, Passage). Cette absence de catégorisation préalable est vue par les moniteurs et par le service d'accompagnement social comme une opportunité de découvrir l'autre pour mieux s'adapter à ses particularités de fonctionnement. L'ignorance est potentiellement vectrice d'une meilleure qualité d'accompagnement, car elle permet de maintenir le moniteur en situation

<sup>(7)</sup> Terme légal.



Photo © Gary Waters / IKON IMAGES -AKG-IMAGES

Homme découvrant le ciel en poussant une porte coulissante.

« L'absence d'information sur les expériences préalables fait de l'ESAT un endroit sécurisé où la promesse d'un nouveau départ est rendue possible. »

d'étonnement. Le responsable de l'accompagnement social chez AP défend en ce sens un devoir de « dé-maîtriser ». Les moniteurs ajoutent : « *On découvre la maladie avec l'expérience, on apprend comment fonctionne la maladie* » (chef de service 1, Passage). « *Ça vous gêne ? – Non, je préfère découvrir* » (monitrice 4, AP).

### La compartimentalisation des informations

En réponse à une tension permanente entre nécessité de savoir et bénéfices d'ignorer, les ESAT appliquent des logiques de compartimentalisation des informations, logiques supposées respecter un équilibre.

La compartimentalisation peut être de différentes natures : nous avons identifié trois manières de compartimentaliser les informations. L'information est avant tout organisée socialement. En effet, ce sont des groupes sociaux, répartis par corps semblables de métiers, qui vont détenir une certaine quantité d'informations : « *Il y a des informations qui sont partagées entre tous les membres de la structure et des informations que seules certaines personnes détiennent* » (moniteur 3, AP). Plus les métiers ont un lien avec l'accompagnement social, plus la densité des informations partagées est importante. Ainsi, certaines informations ne sont partagées qu'avec les psychologues, voire les assistantes sociales, tandis que d'autres sont connues par l'équipe d'accompagne-

ment social au sens large. Enfin, certaines informations sont partagées avec la production, c'est-à-dire avec les chefs d'atelier ou de service et les moniteurs d'ateliers (cf. figure 2). La compartimentalisation est aussi spatiale : les portes sont par exemple fermées lorsqu'un entretien confidentiel a lieu, les dossiers des travailleurs sont conservés dans une salle spécifique et gardés sous clé (observations, AP). Elle est finalement effectuée en fonction du canal de transmission du message. Les professionnels effectuent des tris entre ce qui peut être partagé à l'oral et ce qui est révélé par écrit : « *Il y a des choses dont on peut parler oralement, mais on ne va pas les écrire. Les réunions mensuelles : il n'y a pas de comptes rendus* » (chargée d'accompagnement social, Passage). Donner certaines informations uniquement à l'oral permet parfois un partage d'informations plus large, supposé s'adapter aux besoins des moniteurs et du service d'accompagnement social.

La compartimentalisation est orchestrée selon deux critères organisationnels. Le premier est le caractère plus ou moins personnel ou professionnel de l'information, qui détermine sa sensibilité. Plus les informations ont un lien avec la production, plus la diffusion est large. Au contraire, plus elles relèvent de la sphère intime et privée, plus le partage est restreint (observations générales Passage ; AP). Nous notons,

en parallèle, l'existence d'une hiérarchie explicite et implicite concernant la légitimité des métiers à obtenir des informations sensibles. L'assistante sociale est perçue comme « très légitime » car ce métier est soumis au secret professionnel statutaire. La profession de psychologue a implicitement le même statut en raison du code de déontologie auquel elle adhère. Par extension, l'équipe d'accompagnement social a une légitimité incontestée. En revanche, les moniteurs sont avant tout perçus comme des chefs d'équipe plutôt que comme des accompagnants. De ce fait, leur légitimité dans la détention d'informations sensibles ne fait pas l'unanimité (observations et données secondaires Passage ; AP). « *J'absorbe les informations du fait de ma fonction, mais ça peut être dangereux si les informations sont reçues par quelqu'un de non habilité* », témoigne en ce sens une assistante sociale (AP) (cf. Figure 2).

### Faire face aux déséquilibres de la gestion des informations

La compartimentalisation permet de gérer l'équilibre entre ignorance et savoir. A son issue, deux types de déséquilibre sont observés : le « paradoxe du besoin de savoir » et le « paradoxe du besoin de divulguer ». Nous développons plus bas ces deux cas de déséquilibre et analysons les capacités de l'organisation et des acteurs à y faire face.

#### Contre le « paradoxe du besoin de savoir »

Le principe du « besoin » de savoir étant ambigu, les professionnels dénoncent régulièrement des erreurs d'application contribuant à l'apparition d'un « paradoxe du besoin de savoir ». C'est notamment le cas du chef de service 2 (Passage), qui estime que dans un contexte où les travailleurs sont aussi mis à disposition en milieu ordinaire, le partage des informations doit être augmenté : « *On devrait connaître la maladie, l'histoire et tout : un trauma crânien, je peux le mettre à disposition à l'extérieur, des personnes plus sensibles au stress je ne peux pas forcément. J'ai besoin de ces éléments pour faire mes choix* ». Afin de contre les éventuels paradoxes du « besoin de savoir », les acteurs des ESAT franchissent eux-mêmes les frontières de l'ignorance. Dans nos observations, même si les stratégies de franchissement peuvent être transverses, ce sont majoritairement les moniteurs

qui, en raison de leur positionnement au bout de la chaîne du partage d'informations, ressentent la nécessité de traverser les frontières. La chargée d'accompagnement social (Passage) témoigne ainsi : « *Les moniteurs me disent parfois : j'ai besoin de savoir, là, je ne peux pas faire mon travail* ».

Nous identifions trois stratégies parallèles d'accès à l'information plébiscitées par les professionnels. La première stratégie mobilisée est celle de l'**apprentissage par inférence** : cette stratégie ne nécessite pas de divulgation d'informations. Le professionnel se sert de ses propres mécanismes cognitifs pour obtenir l'information. Il utilise sa propre expérience comme technique d'accès au savoir. En effet, à force de côtoyer les handicaps, les professionnels sont en capacité de les discerner. Ils en reconnaissent les caractéristiques communes et effectuent des déductions par inférence. « *A force, on a l'habitude, je distingue qui est schizophrène de qui est autiste. Je connais les manières de fonctionner* » (moniteur 3, AP). Cette stratégie nécessite néanmoins de l'expérience dans la relation d'accompagnement et n'est pas accessible aux jeunes recrues. « *Ce sont souvent les jeunes qui ont besoin de plus d'informations, ceux qui viennent d'arriver* » nous précise un chef de service (chef de service 2, Passage). Ainsi, en fonction de l'expérience du métier, les moniteurs sont plus ou moins armés pour mettre en place cette stratégie.

La deuxième stratégie mise en place est la stratégie de **contractualisation relationnelle**. Celle-ci s'adresse au détenteur initial de l'information (le travailleur) et consiste à obtenir l'information souhaitée en nouant des relations de confiance. Les professionnels, et particulièrement les moniteurs, créent un climat de confiance facilitant les échanges interpersonnels profonds. La confiance établie permet alors de récupérer des informations utiles à l'accompagnement du travailleur : « *Avec la relation, parfois on arrive à savoir ce qu'ils ont* » (chef de service 2, Passage). Tout en accroissant le savoir, la qualité de la relation est améliorée. Néanmoins, cette stratégie est qualifiée de contractualisante, car en échange de la divulgation de l'information, les travailleurs attendent un respect de la confidentialité : « *Ils vérifient qu'on respecte la confidentialité et nous demandent : est-ce que le moniteur X t'a dit des choses ?* », nous confie

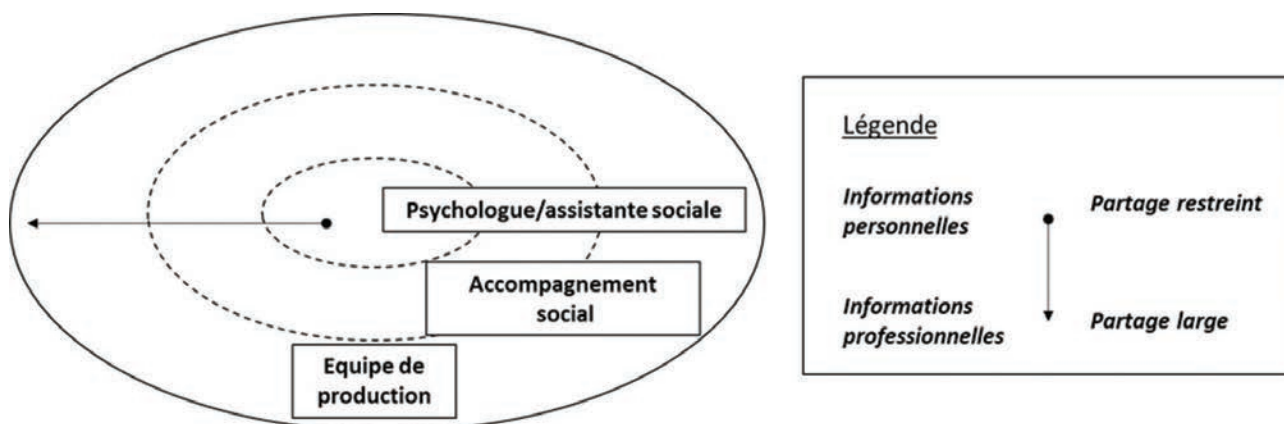


Figure 2 : Logiques de compartimentalisation chez Passage et AP



le psychologue (AP). Les travailleurs sont en effet méfiants vis-à-vis de l'utilisation des informations qu'ils donnent. « *Ils peuvent avoir l'impression que tout le monde parle dans leur dos* », ajoute le psychologue (AP). Cette stratégie est ainsi possible tant que la relation de confiance perdure avec le travailleur, et demande un investissement sur le long terme.

Enfin, la dernière stratégie mise en place est celle du **franchissement dérogatoire**. Cette technique consiste à faire pression sur ceux qui savent, afin d'obtenir une dérogation au principe de confidentialité. Cette technique n'est pas tournée vers le détenteur initial de l'information (le travailleur) mais vers des personnes qui savent déjà. Ainsi, après avoir identifié une source du savoir, les moniteurs entrent dans une négociation en s'appuyant sur l'argument du « besoin de savoir » : « *Je lui dis. Elle me répond qu'elle n'a pas le droit de tout me dire. Je lui explique qu'en atelier c'est dangereux et parfois alors j'obtiens les informations au compte-gouttes* » (chef de service 2, Passage). Les réunions sociales sont particulièrement propices à la mise en place de cette stratégie, elles permettent parfois à un groupe de moniteurs de faire finement pression sur l'équipe d'accompagnement social pour obtenir les informations. Les interactions multiples favorisent la baisse de vigilance sur le contrôle de la transmission informationnelle (observations réunions sociales, Passage).

#### L'émergence d'un « paradoxe du besoin de divulguer »

Bien que les professionnels défendent une posture minimaliste vis-à-vis de la recherche d'informations, il arrive que ces dernières s'imposent à eux malgré leur volonté. Nous nommons cette situation le « paradoxe du besoin de divulguer », dès lors que l'interlocuteur divulgue une information sans que le récepteur n'en exprime le besoin, ou bien sans qu'il soit habilité, ou préparé, à la recevoir.

Si les structures tentent de maîtriser la manière dont sont partagées les informations en leur sein (et y parviennent plus ou moins bien), les acteurs impliqués nous font part de difficultés particulières quant au contrôle des informations véhiculées par les institutions externes avec lesquelles ils se trouvent en lien dans le cadre de l'accompagnement global des travailleurs. C'est donc la compartimentalisation inter-organisationnelle qui est remise en question. En effet, la personne handicapée fréquentant diverses institutions lors de son parcours de vie, les informations peuvent provenir d'institutions fréquentées antérieurement ou parallèlement. Une personne accueillie en ESAT peut par exemple être logée dans un foyer d'hébergement spécialisé. « *Ça peut être agaçant, on apprend par d'autres personnes qui n'ont rien à voir avec nous. On a des échos de l'extérieur...* » (Chef de service 1, Passage). La difficulté de gestion des frontières organisationnelles est renforcée par l'utilisation d'outils de communication informatisés, qui amplifie le phénomène de porosité. De nombreux comptes rendus informatiques, réalisés par différents professionnels, transitent entre les établissements. Ce partage d'information est supposé faciliter une prise

en charge globale du travailleur et éviter des discordances d'accompagnement entre les structures, mais il génère en contrepartie des problématiques de transmission excessive d'informations. De fait, dans les deux ESAT étudiés, le service d'accompagnement social met en cause la nature et la quantité des informations transmises par ces outils. « *Les structures externes donnent trop d'informations. J'ai vu sur l'un des comptes rendus : "mammographie qui s'est bien passée" ; concrètement, je n'ai pas à savoir cela !* » (assistante sociale, AP). Cet exemple, considéré comme un archétype récurrent, montre que si la culture du partage des informations évolue au sein des ESAT, cette évolution n'est pas partagée par l'ensemble des établissements du secteur impliqués dans l'accompagnement de la personne handicapée. Les confrontations entre les cultures sont ainsi partiellement responsables du paradoxe du « besoin de divulguer ». Le « besoin » est généré par une culture poussant à l'épanchement ; le paradoxe survient quant à lui lorsqu'en face, le professionnel habitué à la discrétion devient contre son gré détenteur d'une information non réclamée.

Pour autant, l'information s'impose parfois en interne, par le biais du travailleur lui-même. En effet, les travailleurs s'épanchent volontiers sur des éléments intimes. Nous l'avons constaté au sein de AP : pendant les temps de pause, les travailleurs nous interpellaient pour nous parler de leur vie et de leur famille, malgré notre statut d'« étranger » dans la structure. Une monitrice d'atelier le confirme : « *Parfois, ils parlent, c'est eux qui nous donnent les informations et on arrive assez vite dans le domaine du privé* » (monitrice 1, AP). L'équipe d'accompagnement social comme les moniteurs nous ont confirmé l'existence d'un « besoin naturel des travailleurs » de s'épancher (échanges informels, Passage ; AP). Bien que, dans le cas évoqué, les travailleurs choisissent de divulguer les informations, un point de vigilance demeure : les personnes accueillies ne sont pas toutes en capacité de discerner par elles-mêmes les informations qui sont partageables de celles qui ne le sont pas, et peuvent se retrouver par inadvertance en situation de vulnérabilité.

La divulgation étant irréversible, les zones de porosité ici présentées sont particulièrement complexes à gérer. Nous assistons ainsi à l'apparition d'un nouveau dilemme de gestion de l'information : l'information est disponible et connue, mais reste acquise de manière illégitime. Comme moyen d'ignorance, sa non prise en compte dans les décisions organisationnelles demeure la seule stratégie disponible pour faire face à la fuite informationnelle. « *Parfois, j'apprends des choses par les institutions externes, mais je m'oblige à ne pas en tenir compte dans les décisions d'intégration de la personne* », témoigne une chargée d'accompagnement social (chargée d'accompagnement social, Passage). Cette situation génère un malaise car l'ignorance totale reste difficile : « *C'est très inconfortable. On a des informations et on ne doit rien laisser transparaître* » (psychologue, Passage). Aussi bien l'équipe d'accompagnement social que les moniteurs d'atelier font face à ce dernier dilemme (Figure 3).

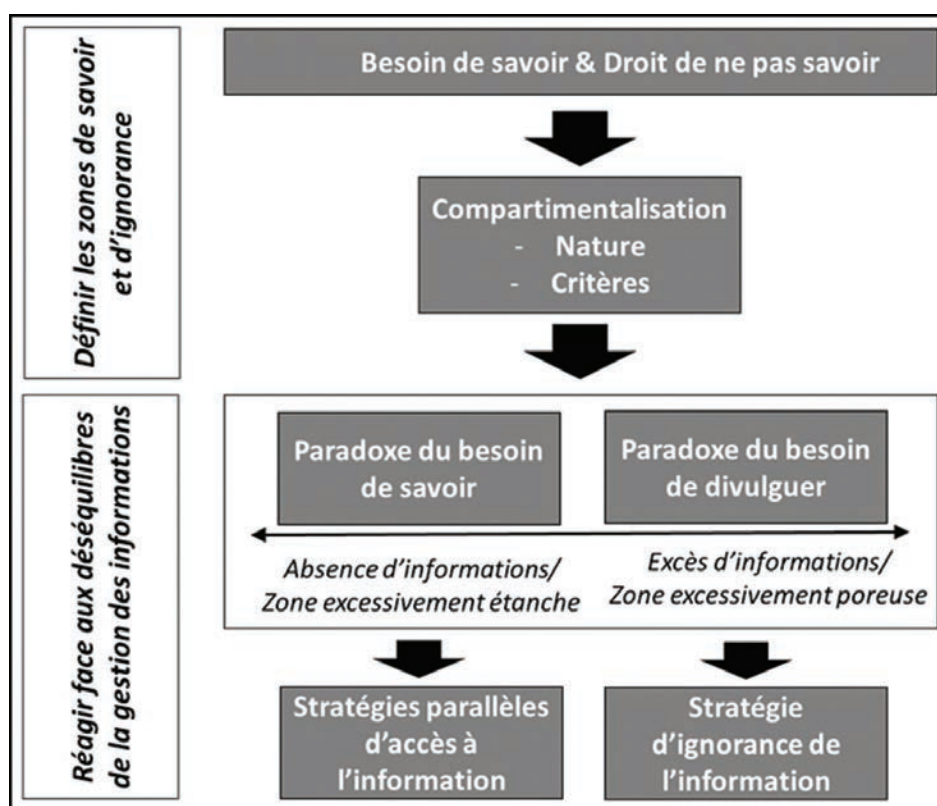


Figure 3 : Application du besoin de savoir chez PASSAGE et AP

## Discussion et conclusion

La loi Santé n° 2016-41 du 26 janvier 2016 a ouvert les possibilités de partage des informations considérées comme confidentielles dans le secteur médico-social. Dans ce contexte, notre article montre que la réalité des pratiques dans les ESAT est plus complexe et s'inscrit dans un champ de tension permanent. En effet, au lieu de suivre la tendance légale, les ESAT ont, au contraire, le souhait de restreindre le partage des informations véhiculées en leur sein, malgré un risque avéré de « paradoxe du besoin de savoir ». Cette pratique est cohérente avec l'ouverture croissante de l'ESAT vers le milieu ordinaire : le « travailleur » est de plus en plus considéré comme un « ouvrier ». L'évolution de la politique de partage d'informations génère néanmoins des dilemmes de gestion des informations auxquels les ESAT se trouvent confrontés.

Nos résultats montrent qu'au-delà de l'existence de situations faisant explicitement appel au « besoin de savoir », les professionnels des ESAT étudiés défendent conjointement un « droit de ne pas savoir ». Cette tension permanente façonne la manière dont les ESAT compartimentalisent le partage des informations. La compartimentalisation est susceptible d'aboutir à deux paradoxes : le « paradoxe du besoin de savoir » et le « paradoxe du besoin de divulguer ». Alors que le premier caractérise une zone d'étanchéité informationnelle excessive, le second illustre au contraire une zone de porosité informationnelle non maîtrisée et montre la difficulté du contrôle des frontières de l'ignorance. Chaque paradoxe génère des stratégies de gestion des informations spécifiques, les acteurs ayant tendance à réagir pour les contrer.

Ce travail a des implications théoriques. Il contribue aux recherches sur les règles de qualification des secrets (Roberts, 2013 ; Grey, 2014). Nous montrons qu'en raison de son caractère partiellement indéterminable, l'application du « besoin de savoir » fait l'objet de tensions permanentes. En complément des travaux de Grey et Costas (2016) qui identifient l'existence du « paradoxe du besoin de savoir », nous caractérisons ce paradoxe en notant qu'il est issu d'une zone d'étanchéité informationnelle excessive. Nous identifions parallèlement son contraire : le « paradoxe du besoin de divulguer », illustrant cette fois-ci un excès de porosité informationnelle. Nous pallions également le peu de travaux existant sur la manière de réagir aux paradoxes de gestion des informations (Costas et Grey, 2014) en identifiant des stratégies parallèles d'accès à l'information plébiscitées par les acteurs des ESAT.

Cette étude peut donner matière à des recommandations managériales. Nos résultats conduisent en effet à penser que les ESAT doivent poursuivre leur démarche d'intégration des travailleurs dans les décisions concernant le partage des informations confidentielles. Ce partage doit néanmoins tenir compte des situations de vulnérabilité, certains travailleurs étant dans l'incapacité de fournir un consentement éclairé. Ce travail a également des implications concernant la gestion des zones de porosité. En raison du caractère irréversible de la divulgation, les recommandations sont tournées vers la prévention de la porosité. Celle-ci trouvant souvent son origine dans un contexte de contacts inter-organisationnels, les

ESAT devraient affirmer leur doctrine en matière de gestion de l'information dans les espaces de réflexion inter-organisationnels. L'organisation devrait également sensibiliser les équipes de production face aux risques de porosité, afin de permettre aux moniteurs d'identifier les situations à risque. Ainsi, si une information non réclamée risque d'être divulguée, le moniteur serait en capacité d'adopter une posture adéquate et respectueuse de la politique de partage des informations prônée par l'ESAT. Parallèlement, la porosité pouvant être imputée au travailleur accompagné, l'accompagnement social de ce dernier devrait intégrer des ateliers ludiques de gestion de la posture par rapport à la détention et au partage des informations personnelles.

## Références

- ALGE B. J., BALLINGER G. A., TANGIRALA S. & OAKLEY J. L. (2006), "Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance", *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp. 221-232.
- BARDIN L. (2001), *L'analyse de contenu (10<sup>e</sup> éd.)*. Paris : Presses Universitaires de France.
- BARET C. (2012), « Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique », *RIMH Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2(2), pp. 66-82.
- BOCQUET E. (2015), « Rapport d'information, fait au nom de la commission des finances », n° 409 (2014-2015) – 15 avril 2015.
- CAPODANO J. (2017), « Secret professionnel et partage d'informations : les nouvelles dispositions de la Loi Santé 2016 », 1, Janvier 2017, *ManagerSante.com*
- COSTAS J. & GREY C. (2014). "Bringing secrecy into the open: Towards a theorization of the social processes of organizational secrecy", *Organization Studies*, 35(10), pp. 1423-1447.
- DEMEULE C. (2016). « Handicap et coconstruction de l'identité professionnelle : l'entrée en ESAT. » Dans : SCHELLES R. (éd.), *Naître, grandir, vieillir avec un handicap : Transitions et remaniements psychiques* (pp. 219-237). Toulouse, France : Erès.
- Direction de l'Information Légale et Administrative. (2019), « Handicap : travail en établissement et service d'aide par le travail (Ésat) », <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1654>
- DUFRESNE R. L. & OFFSTEIN E. H. (2008), « On the virtues of secrecy in organizations », *Journal of Management Inquiry*, 17(2), pp. 102-106.
- FLYVBJERG B. (2006), "Five misunderstandings about case-study research", *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp. 219-245.
- GREY C. (2014), "An organizational culture of secrecy: The case of Bletchley Park" *Management & Organizational History*, 9(1), pp. 107-122.
- GREY C. & COSTAS J. (2016), *Secrecy at work: The hidden architecture of organizational life*. Stanford University Press.
- HAAS M. & PARK S. (2010), "To Share or Not to Share? Professional Norms, Reference Groups, and Information Withholding Amongst Life Scientists", *Organization Science*, 21(4) pp. 873-891.
- HANNAH D. R. (2007), "An examination of the factors that influence whether newcomers protect or share secrets of their former employers", *Journal of Management Studies*, 44(4), pp. 465-487.
- KEANE C. (2008), "Don't Ask, Don't Tell: Secrets—Their Use and Abuse in Organizations", *Journal of Management Inquiry*, 17(2), pp. 107-110.
- LANE J. D. & WEGNER D. M. (1995), "The Cognitive Consequences of Secrecy", *Journal of Personality & Social Psychology*, 69(2), pp. 237-253.
- LEONARD-BARTON D. (1990), "A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites", *Organization Science*, 1(3), pp. 248-266.
- LIEBESKIND J. (1997), "Keeping organizational secrets: Protective institutional mechanisms and their costs", *Industrial and Corporate Change*, 6, pp. 623-664.
- MANDARD M. (2016), « Les mécanismes de protection des innovations contre l'imitation: un cadre d'analyse générique et un inventaire », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 125 (3), pp. 32-40.
- MAXWELL J. A. (2012), *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage.
- PERSAIS É. (2017), « L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 128(2), pp. 79-92.
- PRAS B. (2012), « Entreprise et vie privée », *Revue Française de Gestion*, (5), pp. 87-94.
- ROBERTS J. (2013), "Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown", *Management Learning*, 44(3), pp. 215-236.
- VERDIER P. (2016), « Le secret professionnel existe-t-il encore ? », *Journal du droit des jeunes*, 351-352(1), pp. 39-44.
- VIDAL-GOMEL C., RACHEDI Y., BONNEMAIN A., & GÉBAÏ D. (2012), « Concevoir des environnements capacitants en atelier de travail protégé », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 67(1), pp. 122-146.
- YIN R.K. (1994), *Case study research: design and methods*. Sage: London



# Appel à la créativité des agents pour « sortir des rails » : la SNCF au milieu des voies

Par Justine ARNOUD  
et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ  
Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM.

Nous proposons d'analyser dans cet article la manière dont la SNCF a mis en place des initiatives visant à faire appel à la créativité des agents pour se renouveler et faire face à l'ouverture à la concurrence. Afin d'explorer ces initiatives, nous avons privilégié une approche pragmatiste de la créativité, centrée sur la créativité située et associée à la possibilité d'enquêter ensemble lorsqu'un doute s'installe dans les situations de travail. Cet éclairage original s'est révélé utile pour comprendre l'évolution des initiatives mises en place à la SNCF au sein de la région Normandie et étudiées dans le cadre d'une étude longitudinale. À deux reprises, les agents ont eu le sentiment de vivre une expérience créative collective qui s'est avérée être proche d'une dynamique d'enquête. L'analyse fine de cette dynamique permet de mieux comprendre comment celle-ci a pu se produire au sein d'une entreprise réputée être une grande bureaucratie professionnelle, tout en soulignant les limites et le retour rapide des approches rationnelle et normative de l'agir humain, peu propices au développement de la créativité. Nous discutons cette expérience de créativité inattendue et les enjeux et difficultés d'une compréhension renouvelée de la créativité au sein des organisations.

## Introduction

« La SNCF était une des entreprises dont j'aurais assisté, de mon vivant, à la faillite et à la dégénérescence complètes. Non seulement l'horaire indicatif devait aujourd'hui être considéré comme une pure plaisanterie, mais toute notion de restauration semblait avoir disparu des trains Intercités, ainsi que tout projet d'entretien du matériel » (extrait du dernier ouvrage de Michel Houellebecq, *Sérotonine*, Flammarion, 2019, p. 307).

Dans la littérature et les médias, la SNCF est souvent critiquée pour son manque d'efficacité et son conservatisme : trafic perturbé, retards à répétition, grèves, difficulté à maîtriser les coûts, lourd retard d'entretien du réseau, investissements centrés sur les lignes à grande vitesse, tarifs élevés... Chacun s'accorde à dire qu'il est temps de faire évoluer cette entreprise (Messulam et Regniault, 2016) dans un contexte marqué par une ouverture prochaine à la concurrence. La SNCF doit « sortir des rails pour devenir un acteur multimodal : devenir un professionnel du tram, du car, du métro, de la location de voitures, de l'animation des gares, et aussi du numérique » (Berry, 2016, p. 77). Comment « sortir des rails » ? Comme dans beaucoup de grandes entreprises, la créativité apparaît essentielle pour renouveler les schémas existants (Merindol et Versailles, 2018). Dans la région Normandie, des initiatives ont vu le jour, visant à favoriser la créativité des agents pour faire face à deux événements : le

renouvellement du contrat de service avec la région et, à plus long terme, la mise en concurrence des lignes. Rencontré pour la première fois en 2013, le directeur délégué régional exprimait son envie de « *créer de nouveaux services, de nouvelles postures, de nouvelles pratiques, des initiatives, que l'on fasse émerger des idées (...) essayer des trucs qui ne marchent pas (...) que chacun, agent, manager, apporte sa vision pour trouver des solutions partagées* ».

Cet article cherche à rendre compte de ces initiatives et à analyser la manière dont elles ont ou non permis de « sortir des rails ». Une littérature récente et renouvelée sur la créativité permet d'appréhender celle-ci comme un processus organisationnel et collectif (Fortwengel, Schüßler et Sydow, 2017), une « exigence » afin de poursuivre le cours de l'expérience toujours confrontée à des situations imprévisibles (Lorino, 2018). Fondée sur les travaux de philosophes pragmatistes américains, cette approche reconnaît la dimension créative de l'agir humain, souvent marginalisée dans l'histoire de la théorie de l'action, et définit la créativité comme « a new mode of acting » (Joas, 1996, pp. 128-9). Plus précisément, lorsque les agents sont confrontés à des situations incertaines et ambiguës, une discussion collective de ces situations, une enquête, au sens pragmatiste du terme (Dewey, 1967 ; Mead, 1938 ; Peirce, 1932/1958), a lieu, et cette enquête possède une dimension

créative évidente (Journe et Raulet-Croset, 2012). C'est cette dimension que nous souhaitons explorer dans cet article en étudiant les initiatives mises en place à la SNCF où les agents sont confrontés à un avenir incertain.

Dans un premier temps, nous proposons de dépasser les limites des approches classiques de la créativité, centrées sur les individus créatifs ou les seules industries créatives, et de nous intéresser à une approche pragmatiste de la créativité. Peu mobilisée jusqu'alors, cette approche offre pourtant une grille de lecture intéressante pour explorer la créativité dans une dynamique plus collective et dans divers contextes. Nous mobilisons cette grille dans le cadre du diagnostic des initiatives mises en place au sein de la région Normandie de la SNCF. Nous proposons de nous intéresser plus spécifiquement aux moments où les agents ont perçu une réelle expérience créative, à travers, notamment, la production collective de solutions nouvelles. Nous illustrons ces productions et montrons que celles-ci ont pu voir le jour à l'issue d'une démarche proche d'une dynamique d'enquête que nous détaillons. Nous explorons cette dynamique, ses éléments-clés et ses limites, conduisant au retour d'une vision rationnelle et normative de l'agir humain défavorable à la créativité. Nous discutons les principales difficultés et les enjeux d'une approche pragmatiste de la créativité.

## La créativité située : un éclairage pragmatiste

En sciences de gestion, la créativité est principalement étudiée au sein des industries créatives comme le jeu, le cirque ou la mode (Cohendet et Simon, 2007 ; Masse et Paris, 2013), sous l'angle des traits de caractère des « individus créatifs » (Amabile, 1988) ou des capacités organisationnelles favorables à la créativité (Cirella, 2016). La question du « comment » reste ouverte, en particulier pour comprendre comment la créativité se construit dans le temps (Fortwengel *et al.*, 2017) et comment la créativité à un niveau individuel s'articule avec le niveau du groupe ou de l'organisation (Arlajies *et al.*, 2013). Ces questions sont éclairées par une nouvelle approche de la créativité influencée par le pragmatisme.

On assiste en effet à un « tournant pragmatiste » en sciences de gestion (Dumez, 2007 ; Lorino, 2018) qui permet de renouveler les perspectives centrées sur la créativité en offrant un moyen de réunir les aspects routinier et créatif de la pratique, tout en dépassant la séparation entre les niveaux individuel et social des analyses (Simpson, 2009). Selon Joas (1996), le pragmatisme est une théorie de la créativité située qui met en avant la dimension créative de toute action humaine : « l'action rencontre constamment des obstacles inattendus (...) Dans ces différentes crises de l'action habituelle, les situations d'action doivent être redéfinies d'une manière nouvelle et différente (...) Pour les pragmatistes, l'action ne consiste pas à poursuivre des objectifs clairs ni à appliquer des normes et la créativité ne consiste pas à surmonter

des obstacles le long d'itinéraires prescrits. Ancrer la créativité dans l'action permet aux pragmatistes de concevoir la créativité précisément comme la libération de la capacité de nouvelles actions » (Joas, 1996, p. 133, notre traduction).

Confrontés à ces obstacles inattendus que Dewey (1967) qualifie de situations perturbées, ambiguës, confuses, pleines de tendances contradictoires, obscures, les agents, aux compétences variées mais complémentaires, enquêtent ensemble (Lorino, 2018). L'enquête se déclenche lors de la survenue d'un événement, d'une situation indéterminée, et permet la création de nouvelles possibilités émergentes (Mead, 1938), d'une nouvelle situation résolue et unifiée, actionnable (Dewey, 1967). L'abduction – processus par lequel une hypothèse explicative est formée – est au centre de l'enquête ; elle est la seule opération logique qui s'abandonne au jeu des idées et des perceptions (Dumez, 2007), qui introduise une idée nouvelle (Peirce, 1932/1958). Pour autant, le seul mécanisme abductif ne suffit pas, les différentes étapes de l'enquête étant importantes pour la créativité (Arlajies *et al.*, 2013). Inspirée par la représentation circulaire de Miettinen *et al.* (2012), la figure 1 ci-dessous illustre les différentes étapes de l'enquête en reprenant plus spécifiquement la terminologie de Dewey (1967) : la première étape est *l'antécédent de l'enquête* (étape 1) à savoir la situation indéterminée qui questionne et appelle à *l'institution d'un problème* (étape 2) : « découvrir ce que sont le ou les problèmes qu'une situation problématique pose à l'enquête, c'est être déjà bien avancé dans l'enquête (...) poser un problème qui ne provient pas d'une situation réelle, c'est faire œuvre morte » (Dewey, 1967, p. 173). La manière dont le problème a été posé va conduire à *la détermination de la solution du problème* (étape 3). Un parallèle peut être fait ici avec l'abduction : « l'idée est avant tout l'antipa-

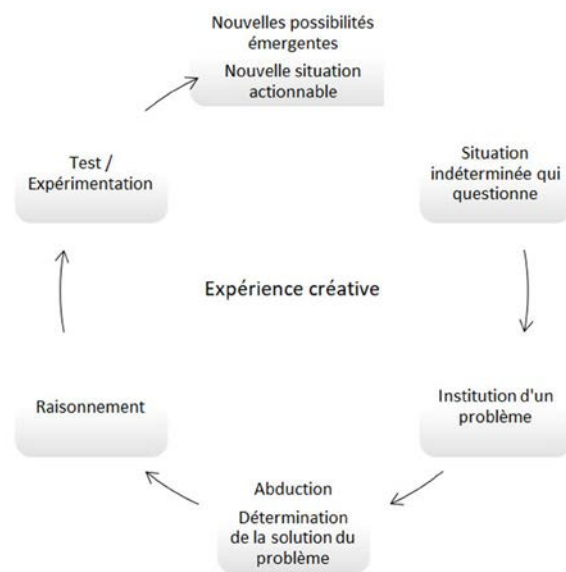


Figure 1 : Le cycle de l'enquête (d'après Dewey, 1967 et la représentation de Miettinen *et al.*, 2012), source d'une expérience créative renouvelée

tion de quelque chose qui peut arriver ; elle marque une possibilité » (*op. cit.*, p. 174). Les idées sont d'abord vagues et se présentent simplement comme des suggestions ; les suggestions deviennent des idées quand on se demande si elles conviennent fonctionnellement. Le *raisonnement* (étape 4) permet d'atteindre une signification qui convient plus clairement au problème en question que l'idée d'abord suggérée. Cette signification est *testée, expérimentée* (étape 5) afin d'éprouver les idées (hypothèses) pour s'assurer de leur fonction de « résolution ». L'enquête prend fin lorsque « l'irritation causée par le doute n'est plus suffisante pour motiver des actions d'enquête supplémentaires » (Peirce, 1965, pp. 5 375-76, notre traduction).

Les situations indéterminées appellent donc des réponses collectives créatives ; les enquêteurs ne sont pas des sujets isolés, l'enquête implique des communautés, à savoir « des collectifs, généralement hétérogènes, engagés dans la création active de connaissances pour faire sens d'une situation d'action spécifique rencontrée par le collectif et pour fonder l'action collective à venir » (Lorino, 2007, p. 13). Le pluralisme est important pour la créativité.

Ce cadre pragmatiste apparaît pertinent pour comprendre comment les initiatives mises en place à la SNCF ont permis ou non au processus d'enquête de se déclencher et de favoriser de nouvelles actions pour « sortir des rails ».

## Méthodologie

L'étude de cas a débuté dès 2012 et se poursuit encore aujourd'hui. Elle se concentre sur la région Normandie où les premières initiatives ont vu le jour, en lien avec le renouvellement du contrat de service avec la région et, à plus long terme, l'ouverture future à la concurrence. Devant ces situations indéterminées, la direction a souhaité faire appel à la créativité de

ses agents et a mis en place successivement des initiatives censées favoriser cette créativité. Nous avons réalisé le diagnostic de ces initiatives et nous précisons ci-dessous la méthodologie retenue.

### Présentation du cas étudié et de la collecte de données

La région Normandie est composée d'une direction régionale et de 4 établissements. Deux établissements ont en charge la partie commerciale : l'Établissement Service Voyageur (ESV) composé de vendeurs et d'agents d'escale en gare et l'Établissement Commercial Train (ECT) composé de contrôleurs principalement. Deux autres établissements ont en charge la partie technique : l'Établissement Traction Normandie (ETN) qui regroupe les conducteurs de train, et le Technicentre au sein duquel les agents sont en charge de la maintenance des trains. Des acteurs de ces 4 établissements ont été rencontrés ainsi que les représentants des différents niveaux hiérarchiques : les agents, les DPX (dirigeants de proximité), les DUO (dirigeants d'unités opérationnelles) et les DET (dirigeants d'établissements)<sup>(1)</sup>. Au total, 48 entretiens semi-directifs ont été menés sur deux périodes distinctes afin de *pouvoir* « retracer l'évolution d'un phénomène », selon les recommandations de Ménard (1991). Nous avons privilégié une approche dialogique (Cunliffe, 2002) où les interviewés étaient invités à parler de ces initiatives et où les chercheurs encourageaient les interviewés à adopter une posture réflexive sur leurs expériences vécues afin de percevoir dans le temps la dynamique d'enquête permise ou non par ces initiatives et difficile à observer. Le fait de mener des interviews lors de deux phases temporelles distinctes permettait de renforcer cette posture réflexive, en particulier auprès des 6 personnes rencontrées à deux reprises (cf. Tableau 1).

<sup>(1)</sup> Les acronymes de ce paragraphe seront utilisés dans la suite de l'article.

**Tableau 1 : Personnes interviewées en région et dans les établissements en 2013 et 2015-2016**

Établissements	Première vague 2013 (25 entretiens)	Fonction occupée*	Deuxième vague 2015-2016 (23 entretiens)	Fonction occupée
Direction régionale	4	Directeur régional, Animatrices démarches (2), Consultant interne	1	Directeur régional (remplaçant celui qui avait lancé les deux premières démarches)
ESV	10	<u>DET</u> , DET adjoint, DPX, Agents, fonctions support (dont <u>responsable qualité</u> , <u>consultant interne</u> )	10	<u>DET</u> , DUO, DPX, Agents, fonctions support (dont <u>responsable qualité</u> , <u>consultant interne</u> )
ECT	4	DET, <u>DPX</u> , DUO, fonctions supports (dont <u>responsable RH</u> )	6	<u>DPX</u> , Agents, fonctions support (dont <u>responsable RH</u> )
ETN	4	<u>DET</u> , DPX, DUO, Responsable fonctions supports	1	<u>DET</u>
Technicentre	3	DPX, Adjoint qualité, Coordinateur Travaux	5	DET, DUO, Fonction qualité

\* Sont soulignées les 6 personnes qui ont été rencontrées lors des deux phases. Nous avons recontacté toutes les personnes de la première phase mais certaines avaient changé de fonction et d'autres n'ont pas répondu.



Ces rencontres ont été l'occasion de collecter des données secondaires, à savoir des documents internes tels que la lettre interne, les communications sur les actions engagées au sein des démarches, les comptes rendus de comités de soutien, etc. Deux comités de soutien – instances où sont présentées les suggestions et idées des agents et où la direction retient certaines idées et alloue des moyens pour les tester – ont été observés, ce qui a permis d'examiner la manière dont les membres de différents groupes échangeaient avec la direction, et d'assister à la genèse éventuelle d'expérimentations. Un comité a été l'occasion de discuter du diagnostic réalisé.

### Mise en intrigue des initiatives et de l'expérience créative

La méthode de la mise en intrigue a été retenue (Corbett-Etchevers et Mounoud, 2011) afin d'analyser une quantité importante de données temporelles recueillies et de faciliter l'organisation de ces données en leur donnant du sens. L'intrigue « prend ensemble et intègre dans une histoire entière et complète les événements multiples et dispersés et ainsi schématise la signification intelligible qui s'attache au récit pris comme un tout » (Ricœur, 1983, p. 10). La première étape du diagnostic a donc consisté à regrouper les informations dispersées et à mettre en intrigue les initiatives toutes présentées comme favorisant la créativité. Les informations suivantes ont été regroupées afin de faire le récit des initiatives : les objectifs et origines de ces initiatives, la manière dont les sujets émergent, la composition des groupes, les modes d'animation, les tests menés, les processus de décision, les solutions pérennes ou non. Les ressentis des agents recueillis pour chaque initiative ont montré qu'à deux reprises, les agents ont eu le sentiment de vivre une expérience de créativité partagée, source de nouvelles actions. La seconde étape du diagnostic s'est attachée à identifier et illustrer ces nouvelles actions et à mettre en intrigue cette expérience de créativité avec l'aide de notre grille de lecture pragmatiste : une enquête a-t-elle eu lieu et, si oui, comment s'est-elle déroulée ?

### Diagnostic des initiatives mises en place à la SNCF : un appel timide à la créativité des agents

A partir de 2010, plusieurs initiatives se mettent en place à la SNCF, soutenues par la direction régionale et/ou nationale. Ces initiatives souhaitent placer l'homme au cœur des évolutions et reposent sur des principes-clés : « laisser les énergies s'exprimer pour agir sans attendre que tout soit prescrit ; prôner l'ouverture, la curiosité, le questionnement, la pro-activité ; reconnaître le droit à l'erreur » (document interne). Nous allons décrire ci-après les initiatives mises en place et montrer en quoi elles ont conduit – ou non – à une réelle expérience créative. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux périodes où les agents ont eu le sentiment de vivre une telle expérience à travers notamment la production collective de solutions

créatives. Nous montrerons que ces solutions créatives ont pu voir le jour à l'issue d'une démarche particulière proche d'une dynamique d'enquête. Nous analyserons et illustrerons cette dynamique ainsi que ses manques et limites.

### Des initiatives mises en place aux modalités et aux effets contrastés

#### Une première initiative prometteuse...

En 2010, le directeur délégué régional également directeur d'établissement, soutenu par le directeur régional, lance une première initiative appelée « Coopération inter-métiers » (CIM) en lien avec la situation d'incertitude dans laquelle se trouve la SNCF : quel avenir avec l'ouverture annoncée à la concurrence et, à plus court terme, comment innover, quels nouveaux services peut-on proposer, en particulier pour le renouvellement du contrat de service ?

*« Le principe est que chacun, agent, manager, apporte sa vision pour trouver des solutions partagées avec des groupes qui fonctionnent comme un système de boîte à idées pour faire émerger des initiatives nouvelles (...) ; j'avais l'intime conviction que ceux qui tiennent les réponses c'est ceux qui font même si ça ne va pas dans le sens de la SNCF... » (Directeur délégué régional)*

L'idée d'espaces de dialogue et d'expérimentation est proposée lors d'un séminaire d'une journée ouvert à tous les agents. Une centaine de participants assistent à cette journée et les premiers « grands » sujets sont envisagés collectivement, par exemple la « régularité » des trains, des nouveaux « services » à proposer. Des premiers groupes a-hiérarchiques et inter-métiers se forment autour de volontaires avant tout convaincus de la nécessité de travailler davantage ensemble, en inter-métiers, dans une entreprise très cloisonnée. Certains volontaires se proposent d'animer les groupes. Après avoir reçu une formation, les animateurs sont ensuite en charge d'organiser les premières réunions et de convaincre d'autres agents pas nécessairement présents lors du séminaire de lancement. Au total, une dizaine de groupes, rassemblant entre 10 et 20 personnes, se mettent en place. Les groupes se réunissent à intervalles réguliers, une fois par mois ou tous les deux mois selon la disponibilité des agents. Les grands sujets de départ sont discutés et reformulés en problèmes plus concrets :

*« On voyait des trains de pointe du matin supprimés et 430 personnes qui ne pouvaient pas partir et pourquoi ? Car la caméra ne fonctionnait plus donc on supprimait le train, on ne cherchait pas plus loin, on appliquait la procédure. On s'est demandé comment trouver une autre solution (...) au départ cette question a émergé d'une discussion entre un agent du matériel, un DPX et moi, puis on en a parlé et ça a attiré des gens qui avaient envie d'aborder ce thème (...) Au final dans le groupe il y avait des contrôleurs, des conducteurs, des agents du matériel et de l'escale, la responsable information voyageurs, c'était complètement a-hiérarchique. » (Animatrice, responsable équipe train)*

Lors du démarrage, plusieurs difficultés sont relatées par les interviewés : tout le monde n'est pas convaincu de l'intérêt de cette initiative, en particulier les managers de proximité (DPX) qui s'impliquent peu voire empêchent des agents volontaires d'être libérés des contraintes de la production. Par ailleurs, les échanges donnent lieu à des discussions qualifiées d'intéressantes par les agents mais qui aboutissent peu à des expérimentations ou à des actions concrètes. Cette dernière difficulté se dissipe cependant avec la mise en place d'un comité de soutien rassemblant des directeurs d'établissement en charge d'allouer des ressources pour les expérimentations considérées comme intéressantes à mener. Si l'on reprend l'exemple des trains supprimés lors d'un dysfonctionnement des caméras, le comité a joué un rôle-clé pour faire émerger une nouvelle action, la reprise en main du départ par le contrôleur :

*« On a eu l'idée que le contrôleur puisse reprendre la main et organiser le départ du train quand les caméras dysfonctionnent. Mais il y avait des procédures de sécurité qui étaient mises en jeu et ça impliquait aussi une formation pour les contrôleurs et puis, même auprès des conducteurs. Il y avait vraiment la nécessité d'avoir de bons sponsors derrière et le comité de soutien est intervenu au niveau de la direction de la sécurité nationale (...) et ça a marché, ça a donné une procédure qui existe toujours aujourd'hui où le contrôleur peut reprendre le départ quand les caméras dysfonctionnent. »* (Animatrice, responsable équipe train)

Les idées émergent des groupes ; avant d'aboutir à des solutions pérennes, elles sont fréquemment discutées avec d'autres agents pas nécessairement impliqués dans CIM. Pour la nouvelle procédure, par exemple, l'idée a été partagée avec l'équipe afin de lever d'éventuels points de blocage. L'idée a ainsi été affinée afin qu'elle puisse convenir fonctionnellement à toute situation de dysfonctionnement des caméras.

Les personnes interviewées ayant participé à l'initiative CIM expriment leur satisfaction liée aux échanges inter-métiers et au fait que ces échanges aient conduit à des actions concrètes – trois actions ont été régulièrement relatées : la nouvelle procédure de départ des trains, un nouvel accueil des personnes à mobilité réduite (PMR) avec une nouvelle coopération contrôleurs / agents d'escale et une réflexion (qui s'est poursuivie lors de la démarche DHN) autour d'un nouveau lieu de rencontre ouvert à tous les métiers. Pour autant, les agents soulignent la difficulté de se libérer, d'impliquer tous les acteurs et d'inscrire cette dynamique dans les modes de fonctionnement de la SNCF : *« moi je concevais cela sans fin, il faut que ça s'inscrive dans nos modes de fonctionnement mais vu l'investissement que ça demande, il faut les faire vivre par une rotation des animateurs et des agents pour redonner un souffle. »* (DPX commercial)

### **Une seconde initiative retravaillée pour protéger la créativité**

En juin 2012, la direction nationale décide de lancer « Parlons de nous, parlons de nos métiers » afin de mener collectivement une réflexion sur les métiers du

futur et l'organisation de demain, dans le cadre de la prochaine ouverture à la concurrence. La région étudiée devient pilote, en lien avec la dynamique d'échanges impulsée par CIM. L'objectif est d'impliquer les DPX : ces derniers sont formés et invités à organiser et animer des réunions où, successivement, tous les agents sont conviés. Des réunions mono-métiers sont organisées : dans un premier temps, le DPX présente, à l'aide de supports et de films d'entreprise distribués lors des formations, la nouvelle convention TER et les évolutions institutionnelles, en particulier la réforme du ferroviaire. La parole est ensuite laissée aux agents afin qu'ils expriment leur ressenti et leur vision des choses – les points forts et les points faibles de l'entreprise et de leur métier – tout en proposant des idées. Ces idées sont transformées en actions que le DPX s'engage à remonter auprès d'un comité de pilotage en charge de réfléchir à leur mise en œuvre. Lors de ce comité, les actions sont classées – « locales », « régionales » ou « nationales » – et des DPX ou des directeurs sont désignés responsables de leur mise en œuvre (cf. Tableau 2 page 46).

Rapidement, ce fonctionnement présente des limites énoncées par les interviewés : *« c'est souvent des discussions à bâtons rompus avec quelques informations, des vidéos et puis aux animateurs DPX d'essayer de faire émerger 2-3 idées intéressantes à traiter mais c'est souvent le défiloir »* (Agent). Le ressenti d'un moment de « défiloir » est accentué lors de la présence d'agents syndiqués qui critiquent ces réunions qui, selon eux, servent à faire la « propagande » de l'entreprise. Les DPX se retrouvent parfois démunis : *« Je ne me sens pas spécialement armé pour avoir un argumentaire en béton, et puis je ne suis pas spécialement à l'aise pour parler renouvellement de convention (...) Bon, après, c'est pas mon métier, non plus, de faire de la communication sur l'entreprise. »* (DPX animateur). Beaucoup de managers se désistent et les DPX volontaires lors de l'initiative CIM sont alors sollicités, ce qui les empêche de poursuivre les précédents échanges CIM. Si certains agents apprécient toutefois ces nouveaux temps d'échange, ils restent dans l'attente d'actions concrètes qui sont discutées au sein du comité de pilotage et qui prennent du temps à se concrétiser dans les faits.

En lien avec ces difficultés, le directeur délégué régional propose de coupler la démarche « Parlons de nous, parlons de nos métiers » avec la démarche CIM : une nouvelle initiative émerge, appelée « Demain Haute-Normandie » (DHN). Les DPX sont de nouveau invités à animer des échanges en privilégiant cependant la remontée de suggestions à la descente d'informations institutionnelles avec une logique inter-métiers afin de continuer à essayer de « faire mieux ensemble ». Des discussions autour de *« comment être attractifs, promouvoir notre production et notre service »* émergent de nouveau, donnant lieu à la collecte d'idées par le DPX. Un deuxième temps d'échanges est proposé aux agents volontaires invités à se revoir selon les modalités d'organisation de l'initiative CIM. Une dizaine de groupes rassemblant une dizaine de volontaires se mettent en place ou reprennent, tels qu'ils existaient au temps de la démarche CIM. Les

**Tableau 2 : Extrait du tableau « Actions DHN » avec un classement des actions et des responsables désignés (source : document interne)**

	Levier	Action	Commentaires	Résultats	Retenu O/N	Responsable en charge de l'action	Réunion du
3	local	Réduire le temps d'attente au guichet en différenciant les guichets départ immédiat / préparation au voyage	Problématique des petites gares en monoposte. Pour les autres, c'est faisable, mais attention, les enquêtes ne doivent pas se faire dans la file départ immédiat.	En cours	O	DPX	<b>ESV HN</b> 03/10/12
21	régional	Manque de propreté en gare, proposition : assermenter les chefs de service pour sensibiliser les contrevenants en temps réel (fumeur, dégradations, jet de papiers...)		Non retenu par les DPx, peut engendrer des situations de conflits	N	-	<b>ESV HN</b> 10/10/12
45	national	Un outil de communication plus performant (smartphones) pour une meilleure info en situation perturbée	Groupe de travail national pour renouvellement flotte mobiles fin 2013.	Problèmes réseau en gare de Rouen au niveau des souterrains, couverture Orange non adaptée.	?	DET	<b>ECT ETN</b> 13/11/12

thèmes sont précisés, des échanges ont lieu autour des idées formulées ou autour de nouvelles suggestions « testables ».

Par exemple, certaines idées issues des échanges avec les DPX sont reprises et donnent lieu à des propositions plus concrètes comme celles autour d'une meilleure communication en situation perturbée. Collectivement, les agents expriment leurs difficultés : les agents d'escale ou de vente n'ont pas les informations et se retrouvent mal à l'aise devant les clients ; les équipes du Technicentre, isolées, ne reçoivent pas d'informations sur les incidents et perdent du temps lors de leurs interventions sur des dysfonctionnements de matériels. Ces situations placent les agents dans des situations inconfortables. Une discussion collective a lieu autour de la mise en place d'un point central d'informations qui alimenterait en temps réel le téléphone des agents d'escale et du Technicentre et créerait des messages flash sur le poste des vendeurs. Des moyens sont demandés pour expérimenter cette nouvelle diffusion d'informations. Le comité de pilotage reprend son rôle de « soutien » aux expérimentations souhaitées par les agents. D'autres groupes imaginent de nouveaux services comme la possibilité de recruter des personnes condamnées par la justice à réaliser un travail d'intérêt général pour descendre les bagages sur les quais en l'absence d'escalator. Selon les

agents, l'expérience créative reprend un nouveau souffle.

#### **Une nouvelle initiative qui sonne la fin de l'expérience créative pour les agents**

En 2015, une nouvelle initiative, est à nouveau lancée au niveau national : l'Excellence opérationnelle (EO) basée sur les principes du *lean management*. Si elle est présentée comme permettant de faire appel aux idées des agents de façon régulière et plus rapide, elle s'inscrit à nouveau dans une logique hiérarchique mono-métier. Ainsi, au sein de chaque unité, les agents sont mobilisés pour trouver des idées visant à supprimer les « irritants » (par exemple, la vétusté des douches, un problème avec la pointeuse...) remontés quotidiennement lors de « points 5 minutes » animés par les managers. Le manager s'engage ensuite à les supprimer. Si cette nouvelle initiative est présentée comme « complémentaire » des initiatives précédentes, elle sonne pour les agents impliqués dans les précédentes initiatives la fin de toute expérience créative : « *L'EO revient à une organisation rationnelle, ce n'est plus quelque chose de vivant (...) ce n'est pas une démarche où les gens font remonter des idées, essaient de les traiter par eux-mêmes* » (Agent). La plupart des managers de proximité et directeurs sont quant à eux séduits par cette initiative « *de fond, qui devrait s'installer dans la durée, et pas un truc coup de vent d'un de nos patrons, une lubie isolée* » (DET).



La tableau 3 ci-dessous résume de façon synthétique les différentes initiatives mises en place.

**Tableau 3 : Modalités-clés des initiatives mises en place à la SNCF**

	Initiative 1	Initiative 2		Initiative 3
	CIM	Parlons de nous, parlons de nos métiers	DHN	EO
<b>Objectifs</b>	Appel à la créativité, aux initiatives des agents pour « faire mieux ensemble » et répondre aux évolutions de la SNCF			
<b>Origines des initiatives</b>	Régionale	Nationale	Régionale	Nationale
<b>Emergence des sujets</b>	Sujets discutés collectivement lors d'une journée de lancement ouverte à tous les volontaires	Sujets imposés : réformes et effets sur les métiers	Sujets retravaillés en lien avec des situations problématiques vécues	Sujets liés aux irritants remontés lors de points 5 minutes
<b>Composition des groupes</b>	Volontaires, a-hiérarchique, inter-métiers	Tous les agents conviés, mono-métier	Volontaires, a-hiérarchique, inter-métiers	Mono-métier, équipe
<b>Mode d'animation</b>	Volontaires formés, tout niveau hiérarchique	DPX formés	Volontaires formés, tout niveau hiérarchique	DPX formés
<b>Tests / Processus de décision</b>	Expérimentations proposées par les agents à un comité de soutien qui alloue des moyens	Actions décidées dans un COFIL qui désigne des managers ou directeurs comme responsables des actions	Expérimentations proposées par les agents à un comité de soutien qui alloue des moyens	Actions proposées par les agents, pris en charge par les DPX
<b>Solutions pérennes ?</b>	Actions testées et pérennisées : nouvelle procédure de départ des trains, nouvel accueil PMR, nouveau lieu	Liste d'actions « classées » mais lenteur de la mise en place	Actions testées et pérennisées : nouvelles offres, nouvelles communications inter-métiers, nouveau lieu	Résolution des irritants : réparation de la badgeuse, des douches...

### Zoom sur l'expérience créative ressentie : une démarche proche de la dynamique d'enquête

Deux périodes ont été ressenties par les participants interviewés comme sources d'une réelle expérience créative : la fin de CIM et DHN. Lorsque nous analysons plus finement ces périodes, nous retrouvons une démarche proche de la dynamique d'enquête, à savoir la présence de toutes les étapes qui, par leur enchaînement, ont conduit à des productions concrètes où chacun a le sentiment de « faire mieux ensemble ». Nous donnons des exemples de ces productions avant de décortiquer la démarche ayant conduit à ces dernières.

#### Illustration des productions

La mise en place effective de nouvelles actions apparaît comme un critère de succès pour les participants. La présence des seules premières étapes (début CIM) est source de satisfaction car elle encourage un dialogue ouvert et la confrontation des points de vue, mais elle ne suffit pas à ressentir une expérience créative. La résolution des irritants est davantage perçue comme « réparatrice » que « créatrice » (EO). A travers le récit des actions concrètes obtenues à la fin de CIM et lors de DHN, des précisions sont données sur la dynamique qui s'est produite, à l'origine d'une expérience créative ressentie.

Plus précisément, les agents relatent deux types de production. Le premier type concerne des actions pérennes diverses, certaines davantage tournées vers le fonctionnement interne, comme de nouveaux canaux de communication, de nouvelles procédures, un lieu permettant aux différents métiers d'échanger ; d'autres explicitement tournées vers le client avec de nouveaux services mis en place dans les gares aussi bien pour porter les bagages, aider les personnes à mobilité réduite... Toutes ces actions ont de surcroît un effet attendu en termes d'amélioration de la qualité de service, des échanges plus fluides devant permettre d'améliorer l'information voyageurs, de diminuer les retards, etc. Source de satisfaction pour le client, la nouvelle procédure de départ des trains entraîne de nouvelles actions en interne visant à diminuer les retards ou annulations. Un autre exemple illustre ce type d'action, à savoir la création d'un nouveau lieu, initiée lors de l'initiative CIM et finalisée lors de DHN :

*« Notre groupe était a-hiérarchique, composé de 20 personnes de l'escale, vente, traction (...) tout le monde était d'accord qu'il y avait trop de cloisonnements (...) on a eu l'idée de créer un espace inter-métiers que l'on a décidé d'appeler ensemble, "le patio" : un lieu confortable, accueillant et stratégique pas loin du centre opérationnel escale,*

pour nous retrouver en situation perturbée et trouver plus rapidement des solutions (...) On s'est regroupé lors de 5 ou 6 réunions à hauteur d'une par mois avec un comité de suivi mensuel avec les directeurs d'établissement où on leur faisait un état des lieux (...) c'est eux qui débloquaient tous les moyens et notamment, par exemple, le fait de nous attribuer un local repéré dans la gare (...) et le lieu existe maintenant et on s'y retrouve spontanément. » (Agent)

Un deuxième type de production est relevé dans notre matériau ; il s'agit de la pérennisation, dans les pratiques, de la dynamique d'enquête. Certains managers énoncent reproduire la démarche lorsqu'une nouvelle situation de doute se présente : par exemple, les futurs travaux en gare de Rouen, ou encore, l'arrivée de nouvelles rames de train, susceptible de modifier les habitudes de travail. La reproduction de la dynamique n'est cependant possible qu'en présence d'une équipe de direction favorable à ces nouvelles façons de faire, à contre-courant des habitudes de fonctionnement de la SNCF :

« Avec l'arrivée de nouvelles rames sur la ligne Rouen-Dieppe, je voulais mettre des actions en place, toujours sur la base du volontariat, c'était pareil, il y avait des gens opérationnels, de l'escala, de la conduite, du contrôle, des ventes aussi, la responsable vente venait avec ses vendeurs, on était 12 personnes mais j'étais la seule animatrice et j'ai trouvé un soutien de la part d'un dirigeant, celui qui m'avait confié le projet (...) c'était important de reproduire un groupe inter-métiers alors que ça n'existait plus vraiment mais c'était important dans le cadre du bénéfice clients » (Responsable équipe train)

### Analyse du processus ayant conduit à ces productions : une démarche proche d'une dynamique d'enquête

Nous proposons ici d'analyser cette période où une expérience créative a été ressentie, source de nouvelles actions et ouverte à la tenue d'enquêtes ultérieures. Notre analyse montre une démarche proche de la dynamique d'enquête où les différentes étapes de l'enquête (cf. Figure 1) étaient présentes et s'enchaînaient de façon à aboutir à ces nouvelles actions. Pour chaque étape, les agents relataient des éléments importants pour garantir la tenue et l'enchaînement des étapes : le caractère a-hiérarchique et inter-métiers de la communauté, le rôle-clé du comité de soutien, la possibilité de discuter les suggestions avec les non participants, les allers-retours entre la phase de raisonnement et les tests, etc. La Figure 2 ci-dessous reprend ces éléments et les précise pour chaque étape avec des illustrations issues de la réflexion menée par le groupe à l'origine d'une nouvelle procédure de départ des trains en cas de dysfonctionnement des caméras.

Lors de ces deux périodes (fin CIM, DHN), les différentes étapes sont présentes, ce qui n'est pas le cas lors des autres périodes. Par exemple, au début de l'initiative CIM, et en l'absence du comité de soutien, l'enquête produit des débats riches mais les idées ne sont pas testées. Lors de l'initiative « Parlons de nous, parlons de nos métiers », les problèmes sont pré-définis et des débats se cristallisent autour de la présentation institutionnelle des réformes à venir. Enfin, avec l'arrivée d'EO, l'énoncé d'irritants et la résolution de problèmes sous contrôle de la hiérarchie reprennent une place-clé. Pour autant, même

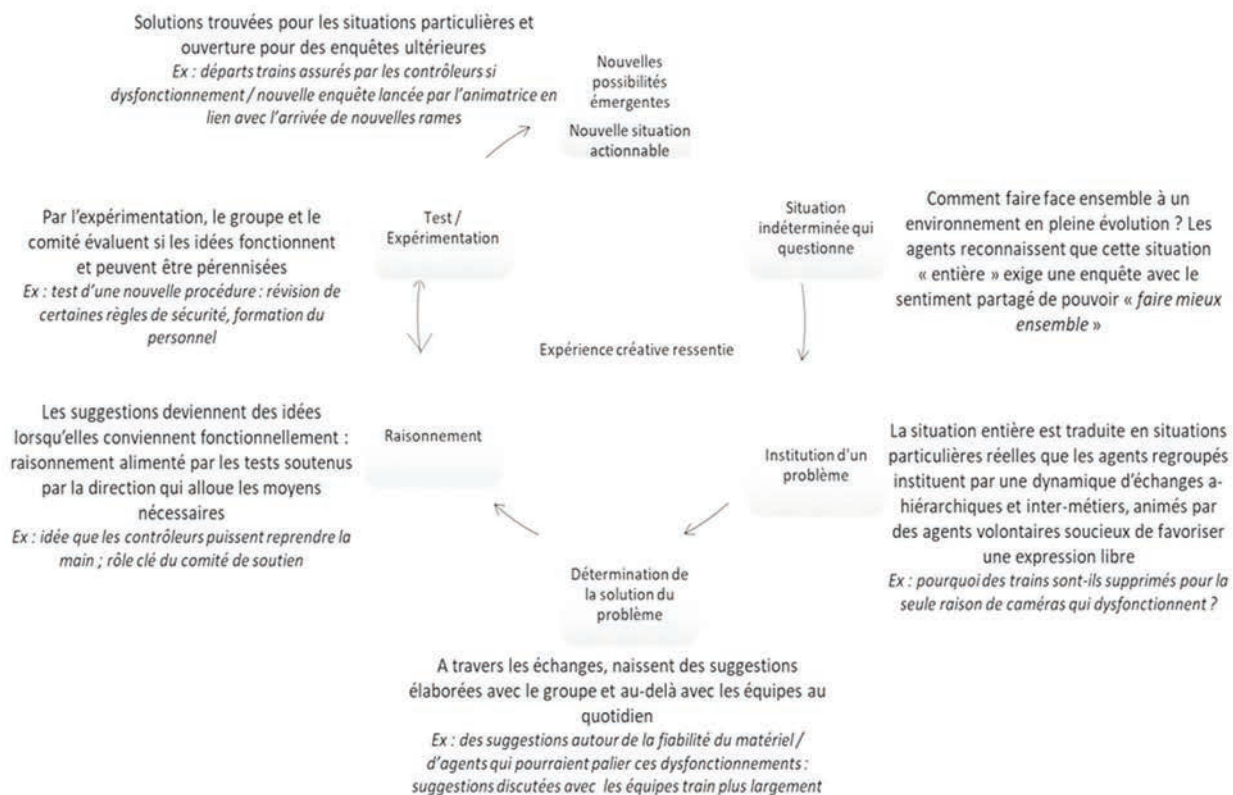


Figure 2 : Une démarche proche de la dynamique d'enquête.

lorsqu'une expérience créative est ressentie par les agents rencontrés, des limites sont évoquées. En particulier le difficile positionnement des managers de proximité et leur sentiment de perte de pouvoir qui compliquent la tenue des enquêtes (démarche discréditée, agents non libérés, etc.) et posent la question de leur place dans la communauté d'enquête en question. Une autre limite énoncée est l'absence du client dans cette communauté – limite relevée par des participants travaillant l'offre de nouveaux services : « *sur la prise en charge des bagages (...) pour le coup, le client n'était pas là, donc, c'était plutôt nous qui essayions d'imaginer, mais chacun avec sa vision, aussi, et c'est là que la partie inter-métiers, elle était sympa* » (Agent). Ces limites peuvent expliquer, à plus long terme, la fin de la dynamique d'enquête car ce retrait d'acteurs-clés souligne la difficulté pour l'entreprise de quitter son mode de fonctionnement habituel, hiérarchique et peu ouvert vers l'extérieur.

## Discussion

Nous cherchions dans cet article à explorer les initiatives mises en place par l'entreprise SNCF visant à faire appel à la créativité de ses membres. Il ressort de la mise en intrigue de ces initiatives qu'une expérience créative a eu lieu lorsque les différentes étapes de l'enquête étaient présentes et ont conduit à de nouvelles actions ; les moyens et les fins n'étaient pas donnés mais ils étaient le résultat de l'action qui se déroulait dans le dialogue avec la situation elle-même (Dumez, 2007). Si cette dynamique s'est rapidement enrayée avec le retour du contrôle, une expérience créative – une expérience dans laquelle un « problème trouve sa solution » (Dewey, 1934 dans Dumez, 2007, p. 43) – a toutefois pu être observée au sein de la grande bureaucratie SNCF. Nous discutons ce phénomène quelque peu inattendu et soulignons le rôle et l'importance des enquêtes pour libérer la créativité et les enjeux soulevés en termes de management. Ce faisant, nous revenons sur les contributions d'une approche pragmatiste de la créativité au sein des organisations.

### Dynamique d'enquête et créativité collective

Alors que la littérature sur la créativité a tendance à mettre l'accent sur les caractéristiques exceptionnelles des individus créatifs (Amabile, 1988), notre étude de cas montre que la créativité est aussi et avant tout un processus situé et collectif. Lorsque, collectivement, des agents aux compétences variées sont invités à repenser ensemble la qualité des services rendus aux usagers, une expérience créative est perceptible. Les initiatives CIM et DHN ont permis à leurs membres de vivre cette expérience ; elles se rapprochent des caractéristiques de la « communauté d'enquête » où des collectifs hétérogènes sont engagés pour faire sens de situations indéterminées et fonder l'action collective à venir (Lorino, 2007). On retrouve au cœur de ces initiatives l'« abduction » c'est-à-dire la formulation d'hypothèses souvent « alternatives » – formulation facilitée par la dimension collective inter-métiers et

qui serait clé dans le processus créatif (Arjalies *et al.*, 2013 ; Dumez, 2007 ; Simpson, 2009). Au sein de ces initiatives, la dimension transversale du collectif, permettant de connecter les différents métiers de l'entreprise, est considérée par les participants comme centrale dans l'expérience créative. Le collectif autorise ici ce que la forme organisationnelle de l'entreprise ne permet pas, compte tenu de son cloisonnement. La présence du comité de soutien autorise une gestion centrée sur une logique de tests et d'expérimentations et non sur une logique de contrôle.

Cependant, la dynamique collective créative est bridée par le manque de soutien managérial et la difficulté, voire la crainte, de reconnaître la créativité au/du travail. L'absence du client révèle la difficulté d'élargir la communauté d'enquête à des parties prenantes externes, contraignant les enquêteurs à l'« imaginer ». Comment intégrer le client dans des espaces qui sont craints par le management ?

### Vers une gestion par la communauté d'enquête : enjeux et perspectives

Nos résultats invitent à discuter le rôle particulier joué par le manager dans la reconnaissance de l'utilité des collectifs créatifs, et donc, de leur légitimité. Si la littérature sur la créativité reconnaît la place centrale occupée par le management pour encourager et promouvoir le débat, elle reste souvent cantonnée à une dimension motivationnelle (Shalley et Zhou, 2010). Au-delà, se pose également la question de la gestion de l'activité quotidienne par les managers et le fait de faciliter ou non les enquêtes lorsqu'un doute s'installe : comment faire mieux ensemble, comment faire face à la concurrence, etc. Dans notre étude de cas, les managers de proximité semblent mal à l'aise et se réfugient dans la démarche de l'excellence opérationnelle qui renoue avec une appréhension de la gestion « par conception », une gestion classique fondée sur l'intervention managériale, la hiérarchie, les ordres et les plans formels, une vision descendante de la firme (Lorino, 2007). L'EO se recentre sur un « monologue » au niveau de la ligne managériale et sur une approche « métiers », là où les précédentes démarches se rapprochaient d'une gestion « par la communauté » visant avant tout à développer un « dialogue » à tous les niveaux de l'organisation et en inter-métiers.

Cette gestion par la communauté tente d'éclorer au-delà des initiatives CIM et DHN lorsque le manager s'en saisit dans le cadre de l'activité courante de son unité ou avec les autres unités, et facilite les enquêtes collectives lorsqu'un doute s'installe dans cette activité (les travaux à anticiper en gare de Rouen, l'arrivée de nouvelles rames de train qui risque de perturber les habitudes de travail). Ce résultat montre qu'il est possible de lier l'expérience créative à l'activité de travail quotidienne pour permettre à cette expérience de se reproduire, sous réserve du soutien de la direction.

Plus spécifiquement, les potentialités de l'action créative conduisent à des nouvelles solutions collectivement pensées, susceptibles d'améliorer la qualité





Photo © AKG-IMAGES

*L'heure du train*, Lithographie coul., anonyme, France, v. 1880. Vignette de la firme « Sirop de Follet ».

« Lorsque, collectivement, des agents aux compétences variées sont invités à repenser ensemble la qualité des services rendus aux usagers, une expérience créative est perceptible. »

de service, à condition que soit précisément reconnue la dimension créative de toute action humaine (Joas, 1996). Ceci implique de laisser une place forte à la réflexivité et à l'expérimentation dans le travail quotidien, à l'« enquête » collective : « [le processus d'enquête] est motivé par un motif existentiel (...) quelque chose doit être fait pour poursuivre l'action ou même pour survivre en tant qu'individu ou en tant qu'organisation » (Lorino, 2018, p. 110, notre traduction) – ici, survivre dans un contexte d'ouverture à la concurrence et de renouvellement d'un contrat de service.

## Conclusion

Les contributions de cette recherche sont plurielles. D'un point de vue managérial, l'intérêt de cette recherche est de laisser entrevoir la possibilité de développer la créativité au sein d'organisations bureaucratiques et de l'appréhender « même dans les actions quotidiennes les plus banales de la pratique sociale » (Arjalies *et al.*, 2013, notre traduction). Pour autant, celle-ci doit être soutenue par des managers facilitateurs qui, en situation de travail, permettraient le développement d'une expérience créative. L'emploi du conditionnel n'est ici pas anodin et laisse entrevoir une voie de recherche future : comment faire évoluer la « pratique » des managers des organisations mécanistes, habitués au contrôle et au pilotage de l'activité ?

D'un point de vue théorique, ce travail de recherche propose une approche peu mobilisée dans les travaux sur la créativité : le pragmatisme. Une telle approche s'intéresse à la *creativity-in-the-making / as becoming perspective* encore peu développée dans la littérature et qui permet pourtant de dépasser la dichotomie classique d'une vision uniquement centrée sur l'individu ou l'organisation (Stierand, 2014). Si nos résultats soulignent le difficile développement d'une expérience créative en dehors de communautés ici mobilisées au sein d'initiatives soutenues un temps par l'entreprise et éphémères, il serait intéressant de poursuivre cette analyse, et de s'intéresser à des méthodologies « dialogiques » propices à saisir, voire à développer, l'expérience créative, ne serait-ce que dans le travail quotidien. Une piste envisageable serait de faciliter, dans le cadre d'une recherche-action, la conduite d'une enquête associant les chercheurs, les membres de l'organisation (Lorino *et al.*, 2011) mais également les parties prenantes externes à l'organisation. A ce titre, replacer le client au centre des initiatives créatives serait une piste envisageable. Encore faut-il que soit déjà reconnu le potentiel créatif de tout un chacun, en particulier des travailleurs, et que soit examiné *“the creative side of everyday organizing”* (Hjorth *et al.*, 2018). La SCNF a cherché à reconnaître un temps ce potentiel mais reste aujourd'hui au milieu des voies, rattrapée par une gestion classique avant tout fondée sur le contrôle. Pourtant, une dynamique d'enquête positive a bien eu lieu et mériterait d'être davantage prise au sérieux.

## Références

- AMABILE T. M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167.
- ARJALIES D.L., LORINO P. & SIMPSON B. (2013), "Understanding Organisational Creativity: Insights from Pragmatism", in KELEMEN M. & RUMENS N. (eds.), *American pragmatism and Organization: issues and controversies*, Burnington, VT: Gower Publishing, pp. 131-145.
- BERRY M. (2017), « La SNCF que l'on aimerait », *Gérer et comprendre*, 127(1), pp. 75-77.
- CIRELLA S. (2016), "Organizational Variables for Developing Collective Creativity in Business: A Case from an Italian Fashion Design Company", *Creativity & Innovation Management*, 25(3), pp. 331-343.
- COHENDET P. & SIMON L. (2007), "Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm", *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), pp. 587-605.
- CORBETT-ETCHEVERS I. & MOUNOUD E. (2011), "A narrative framework for management ideas: Disclosing the plots of knowledge management in a multinational company", *Management Learning*, 42(2), pp. 165-181.
- CUNLIFFE A. L. (2002), "Social Poetics as Management Inquiry. A Dialogical Approach", *Journal of Management Inquiry*, 11(2), pp. 128-146.
- DEWEY J. (1967), *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF.
- DUMEZ H. (2007), « La créativité de l'agir et l'analyse de l'action située », *Le Libellio d'Aegis*, 3(4), Numéro spécial Novembre, pp. 41-45.
- FORTWENGEL J., SCHÜßLER E. & SYDOW J. (2017), "Studying organizational creativity as process: Fluidity or duality?", *Creativity and Innovation Management*, 26(1), pp. 5-16.
- HJORTH D., STRATI A., WEICK E. & DRAKOPOULOU D. S. (2018), "Organizational Creativity, Play and Entrepreneurship: Introduction and Framing", *Organization Studies*, 39(2-3), pp. 155-168.
- HOUELLEBECQ M. (2019), *Sérotonine*, Paris, Flammarion.
- JOAS H. (1996), *The creativity of action*, Cambridge, Polity Press.
- JOURNE B. & RAULET-CROSET N. (2012), « La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste », *Revue française de gestion*, 6(225), pp. 109-128.
- LORINO P. (2007), « Communautés d'enquête et création de connaissances dans l'organisation : le modèle de processus en gestion », *Annales des Télécommunications*, 62(7-8), pp. 753-771.
- LORINO P. (2018), *Pragmatism and organization studies*, Oxford, Oxford University Press.
- LORINO P., TRICARD B. & CLOT Y. (2011), "Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The Dialogical Mediated Inquiry", *Organization Studies*, 32(6), pp. 769-801.
- MASSE D. & PARIS T. (2013), « Former pour entretenir et développer la créativité de l'entreprise : Les leçons du cirque du soleil », *Revue Internationale de Gestion*, 3(38), pp. 6-15.
- MEAD G. H. (1938), *The philosophy of the act*, Chicago, University of Chicago Press.
- MERINDOLE V. & VERSAILLES D.W. (2018), « La créativité aussi se manage, surtout dans les grandes entreprises », *The Conversation*, 12 avril 2018.
- MESSULAM P. & REGNIAULT F. (2016), *Que faire de la SNCF ?* Paris, Tallandier.
- MIETTINEN R., PAAVOLA R. & POHJOLA P. (2012), "From Habituality to Change: Contribution of Activity Theory and Pragmatism to Practice Theories", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 42(3), pp. 345-360.
- PEIRCE C. S. (1932/1958), *Collected Papers*. Cambridge (Mass), Harvard University Press. Vol. V, "Lectures on Pragmatism", n°1.
- PEIRCE C. S. (1965), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, in HARTSHORNE C. & WEISS P. (eds.) Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- RICOEUR P. (1983), *Temps et récit. 1. L'intrigue et le récit historique*, Paris, Seuil.
- SHALLEY C. E. & ZHOU J. (2008), "Organizational creativity research: A historical overview", in ZHOU J. & SHALLEY C. E. (eds.), *Handbook of organizational creativity*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 3-31.
- SIMPSON B. (2009), "Pragmatism, Mead and the Practice Turn", *Organization Studies*, 30(12), pp. 1329-1347.
- STIERAND M. (2014), "Developing creativity in practice: Explorations with world-renowned chefs", *Management Learning*, 46(5), pp. 598-617.



# L'entreprise, le bien commun et la question du pluralisme

Par Benjamin CHAPAS

UR Confluence, Sciences et Humanités – UCLy – ESDES

Symbole fort du tournant que l'entreprise est en train de prendre à l'heure où il est question d'étendre son objet social à la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux de son activité (loi Pacte), on ne compte plus les voix qui s'élèvent pour dire que l'entreprise peut et doit produire du *bien commun*. Teinté de progressisme, ce nouvel horizon d'attente n'en est pas moins problématique dans un contexte de redéfinition du partage des rôles entre l'Etat et l'entreprise dans l'organisation du monde de demain. Le risque est notamment celui d'une possible « privatisation du bien commun » qui pourrait contribuer à renforcer les structures de domination de l'homme par l'homme à travers une colonisation des esprits et l'imposition d'une conception unique de la « vie bonne ».

## Introduction

Le bien commun est-il la finalité de l'entreprise ? Cette question, passée sous silence durant des décennies en raison de la nature essentiellement « économique » de l'entreprise, est aujourd'hui largement discutée dans le monde universitaire comme dans le monde professionnel. En effet, dans le contexte d'une réflexion théorique profonde sur la nature et le rôle de l'entreprise à l'ère du capitalisme « cognitivo-financier<sup>(1)</sup> » (Chassagnon, 2018), on ne peut plus guère compter les ouvrages, articles, colloques ou autres billets de blog qui lui sont consacrés – ce dont on devrait *a priori* se réjouir tant cette question cristallise des enjeux décisifs pour l'avenir de nos sociétés et de la démocratie face à la crise de finalité que traverse l'économie contemporaine. Quand 69 des 100 premières entités générant des revenus dans le monde s'avèrent être des entreprises (les 31 autres étant des Etats, cf. Zingales, 2017), c'est même d'un véritable impératif qu'il s'agit étant donné qu'il faut bien s'enquérir de cette hyperpuissance du privé et de ses effets sociaux si l'on souhaite en faire le moteur d'un nouveau modèle de développement humain et non seulement économique. Sur ce point, et afin de ne pas verser dans une mythologie progressiste naïve, la vigilance doit toutefois le disputer à l'euphorie de certains commentateurs tant la surenchère verbale sur le rôle de l'entreprise dans la production de bien commun produit – et c'est la contrepartie de cette *success story* – une impression de flou en retour, tout se passant parfois comme si la seule référence à cette notion pouvait permettre à l'entreprise de se régénérer et de retrouver la confiance des salariés, des citoyens et de la société dans son

ensemble – croyance contre laquelle de nombreuses voix s'élèvent pour dénoncer ce qui ne serait *in fine* qu'un artifice de communication.

En somme, et à supposer que le sens du syntagme soit lui-même stabilisé – ce qui est en soi problématique tant les significations qui lui sont associées peuvent varier d'un champ disciplinaire à un autre –, il est évident que le bien commun est au moins autant un problème qu'une solution pour l'entreprise, qui a déjà connu les vagues de la « qualité totale », de la « RSE », etc., sans que l'on puisse vraiment affirmer que l'entreprise soit devenue avec elles plus éthique et/ou plus citoyenne. Dans le maquis des contributions prônant un nouveau type de compromis productif fondé sur une vision de l'entreprise comme bien commun et espace de démocratie (Baudry et Chassagnon, 2014), il ressort qu'il est même difficile de savoir quels sont parfois les objectifs poursuivis par leurs promoteurs tant l'impression domine qu'ils ne font que rappeler des évidences (que l'on pourrait croire) d'ores et déjà largement partagées. Ainsi en va-t-il, par exemple, de cette idée-force selon laquelle l'entreprise n'est pas un simple « nœud de contrats », comme le voudraient les partisans de la théorie néoclassique de la firme, et notamment les théoriciens de l'agence, mais une *communauté* de personnes qui ne sont pas uniquement tenues par des liens d'intérêt mais également par des liens de réciprocité et de mutualité. Car de la même manière qu'il faut des siècles de capitalisme « pour avoir le calcul dans la peau » (Bourdieu, 2017), il aura finalement fallu des décennies de domination sans partage d'un modèle financiarisé de capitalisme et d'une conception réductionniste de l'entreprise pour produire une pareille forme de dénégation, et nous faire oublier cet élément-clé de définition de l'entreprise comme « entité sociale » (Chassagnon, 2014).

<sup>(1)</sup> Par cette expression, Chassagnon désigne ce nouveau régime du capitalisme qui mêle savamment « innovation, créativité, digitalisation et financiarisation, [et] qui jalonne, depuis plusieurs décennies maintenant, notre processus de production et de création collective » (p. 88).



Au reste, c'est précisément parce que l'entreprise est un objet complexe, composition de parties prenantes aux statuts et aux intérêts les plus divers mais qui doivent trouver le moyen de coopérer d'une manière ou d'une autre, que le bien commun fait problème pour l'entreprise. A cet égard, les travaux de James March (1962) sur l'entreprise comme coalition politique suffisent d'ailleurs à nous convaincre du fait qu'il faut se méfier des affirmations contraires qui, remplies de bonnes intentions mais teintées d'irénisme, tendent à faire du bien commun l'aiguillon comportemental de tous les acteurs de l'entreprise – au risque d'essentialiser ainsi la communauté de travail et d'idéaliser un introuvable *démos* de l'entreprise (Chapas et Hollandts, 2017). En effet, l'agrégation des préférences individuelles nécessaire à l'action collective se fait toujours, et nécessairement, *via* des processus de marchandage rationnel, de négociation et de formation de coalitions, ce qui signifie que le bien commun se construit par un processus dont l'issue n'est jamais garantie, en raison même de l'ambiguïté des institutions politiques (dont l'entreprise fait évidemment partie) et de l'hétérogénéité de la gouvernance démocratique (Schemeil, 2002).

Au-delà de ce problème, il est dans tous les cas bienvenu que nous puissions débattre d'une évolution notable et fondamentale du capitalisme moderne. Lequel n'est pas seulement celui des Google, Amazon, Facebook, Apple ou autre Microsoft (GAFAM) comme on l'entend bien souvent, mais celui de l'entreprise comme institution primordiale du vivre-ensemble ; une institution à laquelle l'on demande donc logiquement de savoir ce qu'elle institue, et comment. Car, sauf à continuer de nourrir l'image d'une entreprise comme simple centre de profit, celle qui justifie que les entreprises puissent fermer des sites de production pourtant rentables afin de mieux satisfaire aux exigences de création de valeur pour l'actionnaire, il est nécessaire de proposer de nouvelles représentations de l'entreprise qui intègrent cette nouvelle donne du capitalisme dans le sens d'un agir économique qui puisse être à la fois plus progressiste et plus démocratique – une sorte d'*anti-gloomy vision*, pour inverser la formule utilisée par Goshal (2005) afin de dénoncer les effets souvent dommageables pour les personnes et les institutions d'une conception réductionniste de l'entreprise. Or, dans cet objectif de renouvellement de la pensée de l'entreprise que nous ne sommes évidemment pas les seuls à appeler de nos vœux (Segrestin et Hatchuel, 2012 ; Zingales, 2017 ; Bommié et Renouard, 2018 ; Chassagnon, 2018 ; Torres 2018), nous pensons qu'il est effectivement indispensable de poser la question du bien commun comme finalité de l'entreprise. Cela afin de savoir si, toute idéalisation mise à part, le bien commun ne serait pas l'une des principales finalités de l'entreprise, celle qui pourrait lui donner tout son sens, et la seule qui soit peut-être même capable d'en redorer le blason après des décennies de mondialisation néolibérale ayant abouti à une crise dont on lui impute souvent la responsabilité.

Au regard de la résurgence du thème du et/ou des commun(s) dans la théorie économique (Tirole, 2016), des difficultés liées à cet émergent dans un champ – l'entreprise – dont il fut très longtemps exclu, ou encore de l'importance que revêtent toutes les propositions visant à humaniser le management face au problème de la souffrance des salariés modernes, cela est même d'autant plus heureux que l'on peut se demander s'il existe encore aujourd'hui une éthique qui soit capable de triompher du seul *telos* économique. À l'heure où il convient de relever des défis immenses pour l'humanité (explosion démographique, grandes vagues migratoires, faim dans le monde, transition énergétique, applications des technosciences, privatisation du vivant, questions de cyber-sécurité, etc.) c'est là, en effet, une raison suffisante pour justifier que les chercheurs explorent de nouvelles manières de concevoir l'entreprise *via* le prisme du bien commun et des opportunités de développement économique renouvelé sur des bases humanistes et personnalistes.

La production de bien commun par l'entreprise n'est-elle pas l'une des justifications de l'inversion à son profit de la hiérarchie des normes juridiques dans la négociation sociale ou encore de l'inscription de son rôle sociétal dans le code civil – et, par conséquent, de l'affirmation que l'entreprise n'est plus réductible à un pur agent économique (loi PACTE<sup>(2)</sup>) ?

À tout le moins, il semble qu'il n'y ait rien d'incongru à penser que le bien commun puisse être une finalité de l'entreprise et que l'intérêt, en ce cas, consiste plutôt à se demander ce que ce constat implique sur un plan analytique. Car, à considérer la nouvelle répartition des missions qui se profile entre les États (qui voient leurs ressources financières se raréfier et ne peuvent continuer à réguler qu'en repensant leurs modes d'intervention) et des entreprises s'impliquant de plus en plus dans les domaines de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, c'est toute notre matrice intellectuelle moderne qui se voit interrogée par ce rapprochement entre l'entreprise et le bien commun. Lequel oblige à poser la question déterminante de la légitimité des acteurs privés à relever les grands enjeux du monde de demain et ouvre sur un abîme de complexité si, par ailleurs, l'on ajoute à la réflexion le problème de savoir si l'entreprise est capable de produire du bien commun sans reconduire une conception controversée de la vie bonne.

<sup>(2)</sup> La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), adoptée définitivement par l'Assemblée nationale le 11 avril 2019 et publiée au journal officiel dans sa version définitive le 23 mai 2019, est en partie inspirée par les travaux menés par le Centre de gestion scientifique de l'école des Mines en partenariat avec le Collège des Bernardins, notamment quant à la codification de l'historique notion d'intérêt social et la consécration de l'expression « d'enjeux sociaux et environnementaux » à l'article 1833 alinéa 2 du Code civil ; la codification de la notion (assez obscure) de « raison d'être » de la société à l'article 1835 du Code civil, ou encore la possibilité offerte à toute entreprise de se déclarer comme une « entreprise à mission » (équivalent français des *Benefit Corporations* américaines).

## Le devenir « providentiel » de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle

Si la notion de bien commun exprime quelque chose d'incommensurable et peut être un guide relativement imprécis qui « polarise » (Weinstock, 2004), en particulier dans le monde complexe des affaires, l'on sait néanmoins qu'elle exprime une conception particulière de la sociabilité ou des rapports entre l'homme et la société, fondée sur cette idée-force que la liberté de l'individu ne s'oppose pas à la *vie associée* mais se réalise par sa participation et sa coopération à la vie commune. Malgré l'héroïsation de la figure de l'entrepreneur dans l'espace intellectuel contemporain, c'est pour rappeler cette vérité, au demeurant assez simple, que John Dewey avançait que les légendaires capitaines d'industrie du XIX<sup>e</sup> siècle n'avaient pas même été « capitaines de leur âme » (Dewey, 2018). Pour lui, c'était là une façon de dénoncer le mythe du *self made man* qui, à travers les récits enchantés des carrières d'un Swift ou d'un Gould, fils de modestes fermiers, ou plus encore d'un Carnegie, fils d'un tisserand écossais ruiné devenu roi de l'acier, entretenait un culte du surhomme qui cadre mal avec ce constat que l'individu ne se suffit jamais à lui-même et que l'on ne peut donc parler d'un moi que comme d'un « moi social » – selon

l'expression de Thomas Hill Green –, c'est-à-dire d'un moi que rien ne détermine, sinon l'orientation qu'il donne, ou qui a été donnée par d'autres avant lui, à son existence sociale. En ce sens, se demander si l'entreprise a pour finalité le bien commun est une manière de poser la question de savoir si l'entreprise peut – et le cas échéant, dans quelle mesure – enrichir les modes de l'association humaine dans le sens d'une solidarité entre individus qui soit à la fois plus active, plus permanente et plus généreuse. Si c'est au modèle des organisations de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, mutuelles et fondations) que l'on fait en général appel pour montrer qu'il est possible d'ancrer les projets économiques dans cette perspective progressiste (voir, par exemple, Cary et Laville, 2015), il n'y a en effet aucune raison de supposer que l'entreprise capitaliste « classique » ne puisse être elle-même le théâtre de pratiques entrepreneuriales et managériales se spécifiant ainsi par leur caractère collectif et donnant naissance à des liens solides et durables entre individus. Mieux, dans nos sociétés en pleine mutation, nous pensons même que la recherche d'un nouveau pacte social visant une « prospérité partagée » au sein des grandes puissances économiques (Stiglitz, 2015) ne peut s'affranchir d'une réflexion sur la place et le rôle des entreprises dans la consti-



Ambrogio Lorenzetti (v. 1293 – v. 1348), *Il buon governo* (Allégorie du « bon gouvernement »), 1338–39, détail. Sienne (Italie), Palazzo Pubblico, Sala della Pace, mur nord.

« La liberté de l'individu ne s'oppose pas à la vie associée mais se réalise par sa participation et sa coopération à la vie commune. »



tution d'un capitalisme plus « raisonnable » et/ou d'une nouvelle « démocratie industrielle » (au sens de Commons, 1934 ; voir Bazzoli et Dutraive, 2014). C'est d'ailleurs ce dont nous avons eu une confirmation frappante aux États-Unis avec ce que Larry Fink, président de BlackRock, le plus grand gestionnaire d'actifs du monde, écrivait au début de l'année 2018 dans sa lettre annuelle aux entreprises américaines dans lesquelles il est actionnaire : « Pour prospérer au fil du temps, toute entreprise doit non seulement produire des résultats financiers mais également montrer comment elle apporte une contribution positive à la société [...] Les entreprises doivent bénéficier à l'ensemble de leurs parties prenantes, dont les actionnaires, les salariés, les clients et les communautés dans lesquelles elles opèrent »<sup>(3)</sup>.

A tout le moins, une telle prise de position est symptomatique du tournant que de nombreuses entreprises sont en train de prendre, en réponse à la vague de scandales qui ont émaillé l'histoire du capitalisme financier au début du XXI<sup>e</sup> siècle et qui ont fait apparaître au grand jour les limites du modèle économique néolibéral qui accompagne son déploiement – et dont on sait précisément qu'il exclut toute référence au bien commun, notion qui matérialiserait une conception « romantique » des institutions (Buchanan, 1984) et serait par trop indéterminée pour produire une quelconque orientation de l'action (Hayek, 1944). Des entreprises qui, quels que soient leur taille, leur secteur, leur histoire, etc., tentent aujourd'hui d'organiser une sortie par le haut de l'impasse dans laquelle les plonge l'héritage de la financiarisation de nos économies de ces quarante dernières années, dont l'un des effets les plus visibles et les plus problématiques est d'avoir alimenté une dynamique inégalitaire (Piketty, 2013 et 2019), par définition contraire aux conditions de participation et d'implication des individus à l'égard du bien commun<sup>(4)</sup>.

Où l'on comprend par ailleurs que, provenant d'un organisme particulièrement influent (BlackRock gère l'équivalent de 6 000 milliards de dollars d'actifs, soit deux fois le PIB de la France), et faisant écho aux réflexions menées un peu partout autour du globe sur la question des nouvelles responsabilités de l'entreprise, cette prise de position interpelle bien au-delà du monde des investisseurs, dessinant un horizon d'attente où l'entreprise pourrait devenir un lieu où chacun trouverait à exercer ses facultés, son volontarisme et son sens de l'initiative à des fins de communalisation et de progrès social – l'objectif étant d'étendre

jusque dans cette arène centrale du capitalisme l'empire d'une solidarité que les individus assument déjà, fût-ce d'une manière imparfaite, au sein de leur famille, entre amis, ou encore dans le cadre du voisinage, du quartier ou du territoire ; et cela, pour mieux préserver une forte composante populaire dans la détermination de la finalité sociale de l'entreprise.

Pour Andrew Ross Sorkin (2018), éditorialiste financier du *New York Times* réagissant aux propos de Larry Fink, nous pourrions par là-même entrer dans un « moment décisif (...), de ceux qui soulèvent des questions liées à la nature intrinsèque du capitalisme »<sup>(5)</sup>, lequel se voit interrogé en profondeur par cette volonté affichée par certains de ses acteurs les plus en vue de réinscrire les pratiques économiques et financières dans le giron éthique du commun (Akrivou et Sison, 2016). Car si la revendication du commun a été déployée au sein des luttes sociales et culturelles contre l'ordre capitaliste et l'Etat entrepreneurial (menées par les mouvements altermondialistes et écologistes, cf. Dardot et Laval, 2014 ; Hardt et Negri, 2014), c'est aujourd'hui de l'entreprise que naissent effectivement les propositions les plus ambitieuses et les plus novatrices dans la définition d'un possible « nouveau temps de l'émancipation ». Ainsi, que l'on pense aux entreprises à mission existantes telles que La Camif ou Nutriset, respectivement engagées sur l'édition de « meubles à impact positif » et la fabrique de produits contre la malnutrition, aux initiatives d'entreprises comme Danone, Veolia ou encore Essilor en matière de *social business* – cette dernière firme cherchant par exemple des solutions pour les 2,5 milliards de personnes qui ont des problèmes de vue dans le monde en rendant ses lunettes accessibles à tous –, ou encore, au succès croissant du modèle des fondations actionnaires<sup>(6)</sup>, ce sont autant d'exemples – qui pourraient être multipliés à l'envi – qui montrent bien que l'entreprise est aujourd'hui un levier d'autant plus puissant pour transformer la société qu'elle n'hésite plus à adopter de nouveaux modèles économiques au service du bien commun.

Il ne s'agit pas pour autant d'idéaliser le rôle de l'entreprise dans la production de bien commun, non plus que de prétendre que seules les entreprises ont le pouvoir de sauver nos sociétés du péril d'une mondialisation sans contrôle. Mais, quand on sait que, selon une déclaration du 19 août 2019,

<sup>(3)</sup> "To prosper over time, every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society. Companies must benefit all of their stakeholders, including shareholders, employees, customers, and the communities in which they operate", traduit par l'auteur.

<sup>(4)</sup> Sur ce point, il est intéressant de relever que 33 multinationales du G7 (L'Oréal, Crédit agricole, BASF, JP Morgan, Henkel...) ont rejoint le projet baptisé *Business for inclusive growth*, élaboré sous l'égide de l'OCDE en collaboration avec BSR et Danone, et qui vise à lutter contre le problème des inégalités via l'intensification de leurs actions pour faire progresser les droits humains dans leurs chaînes de valeur et la mise en place d'environnements de travail plus inclusifs.

<sup>(5)</sup> "It may be a watershed moment [...], one that raises all sorts of questions about the very nature of capitalism", traduit par l'auteur.

<sup>(6)</sup> Une fondation actionnaire est une fondation à but non lucratif qui détient une entreprise industrielle ou commerciale. Cette fondation possède la totalité ou une partie des actions et la majorité des droits de vote. Des entreprises telles que Tata, Bosch, Rolex ou encore Ikea appartiennent à des fondations aujourd'hui. On trouve près de 1 000 fondations actionnaires en Allemagne, 1 000 en Suède et 1 350 au Danemark. Pour l'heure peu développé en France, ce modèle ne s'applique qu'à quelques exceptions comme l'Institut Mérieux ou les Laboratoires Pierre Fabre. Il semblerait cependant que ce modèle soit promis à un bel avenir (voir Novethic : <https://www.novethic.fr/lexique/detail/fondation-actionnaire.html>).



180 grands patrons membres de la *Business Roundtable* (parmi lesquels les dirigeants d'Apple, Boeing, JP Morgan Chase, Johnson & Johnson, American Airlines ou Amazon) appellent à repenser le but de l'entreprise<sup>(7)</sup> et que, dans le même temps, 200 PDG européens (parmi lesquels les patrons de Total, Engie, BASF ou Sodexo), font vœu de créer un *New Deal* guidé par les objectifs de développement durable<sup>(8)</sup>, il est clair que l'on ne peut plus faire l'économie d'une réflexion sur ce « tournant communaliste » que nos entreprises sont en train de prendre. En somme, il s'agit ainsi de prendre acte du fait que la préservation d'une « culture du commun » n'est pas une simple question d'idées ou de passions politiques, mais d'institutions concrètes capables d'incarner les valeurs démocratiques et disposant des ressources techniques, scientifiques et financières permettant d'initier et de mener à bien les projets-clés pour l'avenir de nos sociétés. Or, dès lors que le cadre national et le levier étatique ne suffisent plus pour faire face aux régressions sociales et aux risques environnementaux, lesquels menacent nos équilibres sociaux et écologiques de manière inédite et peut-être même irréversible, il est parfaitement évident que l'on ne saurait se passer du « privé » et de l'entreprise pour répondre à ce défi.

De ce point de vue, la réaction de Jeff Immelt (ex-PDG du puissant groupe américain General Electric) à la suite du retrait des États-Unis de l'accord de Paris est là aussi des plus parlantes : « *Déçu de la décision de ce jour au sujet de l'accord de Paris. Le changement climatique est réel. L'industrie doit désormais prendre la main et ne plus dépendre du gouvernement* »<sup>(9)</sup>. En effet, en affirmant – avec de nombreux autres industriels américains mécontents de ce retrait – que l'industrie doit « prendre la main » sur le gouvernement dans la gestion des problèmes liés au climat, Jeff Immelt semble même entériner un véritable changement de perspective en dessinant les contours d'une « privatisation du bien commun ». *A minima*, c'est en tout cas d'un profond renouveau qu'il nous parle, étant donné que, si personne ou presque ne remet en cause le fait selon lequel l'entreprise contemporaine n'a qu'un lointain rapport avec la fabrique taylorienne du XIX<sup>e</sup> siècle, cette représentation humaniste de l'entreprise n'est pas sans mettre nos habitudes de pensée à l'épreuve, notamment celle qui nous conduit depuis au moins un siècle à affirmer la primauté de l'Etat en matière de production de bien commun. C'est pourquoi le rapprochement entre l'entreprise et le bien commun ouvre, selon nous, sur une question politique fondamentale, celle de la légitimité de l'entreprise à générer non pas seulement

de la « valeur » (économique ou financière), mais à défendre les « valeurs » inscrites au fronton du temple de nos démocraties comme autant d'idéaux de toute forme de vie partagée – et notamment cette condition du pluralisme qu'est le développement culturel, intellectuel et moral des êtres humains sans distinction de sexe ou d'origine. Une question qui n'est pas tout à fait nouvelle, renvoyant même à des débats fameux, et notamment à celui qui opposa Adolph Berle (1931) et Merrick Dodd (1932) dans les années 1930, autour de la question de savoir « pour qui les managers doivent agir » – lequel a conduit aux premières réflexions sur la RSE –, mais qui prend une importance toute particulière dans un monde où les besoins en développement humain s'étendent et où le désir d'égalité s'intensifie à mesure que se font sentir les risques de la crise que traversent nos économies de marché. C'est à l'analyse de cette question que sont consacrées les deux prochaines sections de notre article.

## L'entreprise-providence est-elle légitime ?

Nous l'avons montré, ce serait une grossière erreur de croire que l'entreprise ne puisse être le terreau d'une morale progressiste – sans qu'il soit besoin de rappeler les actions humanitaires ou de mécénat qu'elle entreprend. Pour autant, le fait que ce soit désormais vers elle que tous les regards se tournent pour gérer le bien commun n'en est pas moins problématique. L'entreprise, en effet, peut très bien vanter les mérites du bien commun, de la « valeur partagée », ou encore de la performance totale, et trouver de nouveaux ressorts de croissance en construisant des modes de production plus justes socialement et écologiquement, elle n'en reste pas moins, dans les esprits, entachée d'un soupçon d'illégitimité institutionnelle (Segrestin, 1987). Cela est non seulement dû au fait que l'histoire de l'entreprise est indissociablement liée à celle de la domination du capital sur le travail et aux effets délétères de l'industrialisation, mais aussi à cette sorte d'évidence, qui semble échapper à toute contestation à l'ère de la financiarisation, selon laquelle les actionnaires seraient « propriétaires » de l'entreprise – ce qui légitimerait que la création de « valeur » leur fût destinée *en priorité* (Friedman, 1962, 1970).

Longtemps placée au cœur du contentieux de la société, voire carrément mise au ban de l'ordre social, l'entreprise reçoit aujourd'hui l'injonction de produire du bien commun : c'est là, pour elle, au moins autant un défi pratique qu'une épreuve de vérité quant à sa « nature ». Sans aller jusqu'à considérer, avec Chomsky (2013), l'entreprise comme une « vaste institution de tyrannie privée » qui exercerait une domination croissante sur l'ensemble des institutions politiques en échappant à toute forme de contrôle démocratique, il y a néanmoins quelque chose d'étrange à imaginer que ce soit en priorité à elle qu'il revienne de soutenir une dynamique sociale positive et porteuse d'espoir pour chacun.

<sup>(7)</sup> <https://www.lopinion.fr/edition/economie/grands-patrons-americains-appellent-secteur-privé-a-plus-195212>

<sup>(8)</sup> <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/200-pdg-europeens-appellent-a-un-new-deal-guide-par-les-objectifs-de-developpement-durable-147507.html>

<sup>(9)</sup> “Disappointed with today's decision on the Paris Agreement. Climate change is real. Industry must now lead and not depend on government” (<https://twitter.com/JeffImmelt/status/870368499331457024>), traduit par l'auteur.

Certes, l'affaiblissement des autres formes de pouvoirs politiques dans la défense du bien commun et l'impossibilité de réactiver l'option de l'Etat-providence – du moins sous la forme qu'on lui connaît, le rêve d'une puissance publique omnipotente régissant à elle seule le bien commun ayant fait long feu (Rosanvallon, 2015) – renforcent la nécessité pour les entreprises d'aligner au mieux leurs volontés industrielles, politiques, environnementales et sociétales. Et l'on peut comprendre, par ailleurs, que les entreprises soient davantage capables que les gouvernements de prendre des décisions et de diffuser des projets rapidement, tout en agissant de manière internationale pour gérer ces enjeux politiques majeurs que les Etats nationaux ne peuvent plus gérer seuls (le vivre ensemble, la survie des espèces et de la planète, l'accès aux ressources, etc.). Mais n'est-ce pas en effet risqué de laisser ainsi à des acteurs privés le soin de construire un monde qui puisse être à la fois plus durable, plus socialement équitable et plus sûr du point de vue environnemental ?

La question mérite d'être posée au-delà de toute intention polémique, ne serait-ce que parce que cette extension du domaine d'action des entreprises à la politique pour construire un monde « meilleur » n'est pas sans générer son lot de problèmes, quand on sait qu'elles resteront toujours et avant tout les gardiennes de leur propre temple. Pilier de la vie en société à laquelle elle doit contribuer positivement, l'entreprise n'en reste pas moins déterminée par des objectifs de performance économique sur l'autel duquel le bien commun se voit souvent sacrifié. Ironie du sort, c'est d'ailleurs BlackRock qui nous en offre, là encore, une parfaite illustration : le gestionnaire d'actifs demeure l'un des investisseurs les plus engagés dans l'économie du charbon – le principal moteur du changement climatique –, malgré les exhortations de son PDG à aligner la stratégie des entreprises sur l'objectif de 2 °C porté par l'Accord de Paris<sup>(10)</sup>. Si donner du sens en agissant pour le bien commun semble être devenu une garantie de survie et de développement de nos entreprises, la mise en œuvre d'une politique d'entreprise dirigée vers la durabilité écologique et sociale semble ainsi relever bien souvent de la déclaration d'intention ou, à tout le moins, d'une « raison d'être » de l'entreprise qui peut entrer en contradiction avec sa raison d'être (son *telos*) économique.

Au reste, comment expliquer que ce nouvel ordre productif, fondé sur une exigence de cohérence productive globale, écologique et sociale, n'ait pas mieux réussi que le précédent à s'affranchir de ses pathologies les plus classiques, que l'on pense à la précarisation de certains emplois, au niveau du chômage, qui demeure très élevé et s'aggrave pour les jeunes dans la plupart des pays du monde, à la résurgence des inégalités sociales, à la perpétuation des inégalités hommes-femmes en matière de salaire, etc. ?

Et comment rendre raison, dans le même ordre d'idées, du pessimisme des populations face à l'avenir, s'il n'y a que des raisons de se réjouir du tournant que nos entreprises sont en train de prendre en faveur d'une économie « positive »<sup>(11)</sup> ? Faut-il que tout change pour que rien ne change ?

D'aucuns seraient tentés de répondre par l'affirmative et ne manqueraient pas de souligner, pour mieux marquer le caractère contre-intuitif du recours à la notion de bien commun par l'entreprise, que cette dernière est bien souvent à l'origine des problèmes qu'elle se propose de résoudre. Peut-on œuvrer pour le bien de la planète et de ses habitants tout en la polluant et en captant les richesses ? Peut-on travailler à l'émancipation individuelle et collective des personnes tout en flexibilisant le travail et en individualisant les carrières ? Ces questions une fois posées, l'on comprend mieux les réticences qu'est susceptible de générer le changement de paradigme dont nous sommes aujourd'hui les témoins et dont l'entreprise est l'acteur principal : réformer en profondeur sa philosophie en passant d'une logique de réparation des dégâts générés par l'activité des entreprises à une logique de redéfinition de leurs missions par la prise en charge de la diversité des intérêts de leurs parties prenantes. Car s'il est frappé au coin du bon sens que de nouveaux gisements de valeurs sont à construire autour du bien commun et des valeurs de coopération, de solidarité, de loyauté, d'utilité, de responsabilité ou de sens de l'intérêt collectif, on ne peut aussi aisément faire table rase de ce que fut pendant longtemps la philosophie officielle de l'entreprise, telle que résumée par le fameux mot d'ordre de Friedman (1970). Lequel, rappelons-le, assurait – contre les prétentions du président de la General Motors James Roche à satisfaire les revendications d'une ONG en nommant des administrateurs pour représenter les intérêts du public – que, tant qu'elle se conforme à la réglementation en vigueur, l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître encore et encore ses profits.

Si le bien commun est aujourd'hui à l'agenda des entreprises, et même en passe de devenir un élément de compétitivité en soi comme facteur stratégique différenciant (Torres, 2018), il faut se garder de croire que cette vision friedmanienne de la RSE est du même coup tombée aux oubliettes. Les choses, en

<sup>(11)</sup> Récemment, la fondation Jean Jaurès a ainsi montré que, parallèlement à la permanence de leurs craintes vis-à-vis du niveau de chômage (45 % des personnes interrogées y font mention), des inégalités et des injustices sociales (29 %), ou encore de l'avenir de la protection sociale (28 %), 63 % des sondés estiment que les enfants qui naissent aujourd'hui en France vivront moins bien qu'eux aujourd'hui (contre 6 % seulement qui pensent qu'ils vivront mieux). Trente ans de chômage de masse, une crise économique sans précédent, une mondialisation sans garde-fous, et désormais un risque terroriste (cité par 50 % des personnes interrogées dans l'enquête de la fondation, ce qui en fait leur première crainte) qui influe nécessairement sur les perceptions et les préoccupations des français, permettent sans doute de rendre raison d'une inquiétude qui n'est cependant pas – comme on l'entend beaucoup trop souvent – une spécificité nationale, mais peut-être plus profondément du nouveau rapport que les contemporains entretiennent avec l'avenir.

<sup>(10)</sup> <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/climat-des-ong-demandent-des-comptes-a-blackrock-145860.html>

effet, sont plus compliquées dans la mesure où, en écho aux critiques que Friedman adressait à la RSE dès *Capitalisme et liberté* (1962), beaucoup continuent aujourd'hui de voir dans les tentatives de « responsabilisation » de l'entreprise et du management une doctrine fondamentalement subversive. A cet égard, le vrai bilan des entreprises multinationales sur le terrain de la RSE<sup>(12)</sup> est d'ailleurs là pour nous rappeler que l'objectif d'une rentabilité accrue du capital a encore tendance à l'emporter sur les besoins d'investissement en faveur du bien commun, confirmant ainsi que la participation de l'entreprise au bien commun est à prendre avec précaution.

Ce constat étant fait, il faut néanmoins se garder, à l'inverse, de tirer des conclusions par trop cyniques, étant donné que ce sont sans doute là les deux faces d'une seule et même médaille et, selon Gomez (2018), le produit direct d'une recombinaison progressive du système de gouvernance transnationale au bénéfice d'entreprises – et notamment les plus grandes – dont la propension à la prise de responsabilité politique croît proportionnellement à leur taille. Dans ce contexte de la « nouvelle *lex mercatoria* », concept qui se situe dans l'espace ouvert entre la mondialisation de l'économie et un système international pluraliste qui annonce la fin du système westphalien, il n'est pas étonnant en effet que les entreprises puissent à la fois incarner les finesses de la civilisation et être en même temps fustigées pour des comportements de prédation et des manquements aux règles les plus élémentaires de la vie en commun. Comme cela est rappelé dans la synthèse du rapport Notat-Senard (2018) sur l'entreprise comme objet d'intérêt collectif, le rôle *premier* de l'entreprise n'est pas la poursuite de l'intérêt général et/ou du bien commun, si bien qu'elle ne peut manquer de souffler le chaud et le froid dans son rapport à cette nouvelle idéologie qui se met en place à travers le modèle de l'entreprise-providence et qui consiste à rendre au profit son rôle de moyen, et à elle-même sa fonction de création de richesses au service des êtres humains et de leur émancipation.

En d'autres termes, si les entreprises se mettent au service du bien commun sont en général plus rentables que celles qui se focalisent sur la seule création de valeur pour l'actionnaire (Bart et Baetz, 1998), toutes n'ont pas vocation à devenir des « entreprises à mission », et ce n'est certainement pas du jour au lendemain qu'elles pourront s'affranchir des pressions d'un modèle de gouvernance qui reste largement axé sur les marchés financiers. Parsemé d'embûches, le mouvement vers un capitalisme plus « raisonnable » et porté par des entreprises elles-mêmes plus responsables n'en est pas moins enclenché, notamment *via* la généralisation de la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités dans le droit – qui légitime ainsi le fait que les entreprises sont intimement liées, en tant que producteurs de biens et de services, à la réalisation de missions de bien commun. Ainsi, avec PACTE, et le signal extrêmement fort lancé à la société de la modification du

Code civil, la France s'est notamment dotée d'une loi qui permet de faire coïncider les responsabilités de l'entreprise avec des attentes sociétales de plus en plus fortes, confirmant ainsi – malgré les doutes légitimes que l'on peut avoir sur l'ampleur et l'impact de la réforme – que l'entreprise est aujourd'hui sommée de repenser son rôle vis-à-vis de la société. Le fait que la responsabilité du ou des dirigeants sociaux puisse être appréciée au regard de l'exigence d'une gestion dans l'intérêt social de l'entreprise, autrement dit l'obligation proposée d'une gestion des sociétés en considération des enjeux sociaux et environnementaux, entérine d'ailleurs pour la première fois au niveau législatif un aspect fondamental de la gestion des sociétés : le fait que celles-ci ne sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans leur intérêt autonome et dans la poursuite de fins qui leur sont propres. Si bien que le principal, à l'heure actuelle, n'est plus tant de savoir si l'entreprise est légitime à produire du bien commun que de savoir en quelle mesure elle est susceptible de le faire sans reconduire une conception controversée de la vie bonne. Il ne faudrait pas en effet que, prenant ainsi le relais de (et/ou épaulant) l'État dans la défense du bien commun, elle finisse par imposer abusivement son pouvoir à l'échelle internationale en instituant, au nom du respect des écosystèmes et du développement humain, un régime de vie occidental-centré et une culture marchande qui viendraient coloniser l'imaginaire des contemporains.

## Quel contrat social entre l'entreprise et la société ?

Dans le cadre des sociétés libérales modernes, il est généralement admis que l'État doit garantir les droits individuels (à commencer par les droits de l'Homme), mais n'a pas à prescrire une conception de la vie bonne : les individus sont les mieux placés pour juger de ce qui est bon pour eux. Partant, après avoir montré que l'entreprise est aujourd'hui pour l'État un partenaire auquel on peut accorder les attributs de créance nécessaire à son entrée en société *via* des contributions au bien commun qui s'inspirent d'un humanisme éco-politique fondé sur le respect de la personne humaine, de sa dignité et de ses droits, se pose la question de savoir si elle est néanmoins capable d'harmoniser les objectifs des individus et de la société dans son ensemble autrement qu'en arrimant ses propositions de développement – même « durable » – sur un mode de régulation qui demeure régi par l'argent et le capital ; c'est-à-dire par un *telos* économique qui pourrait bien valoir pour les individus comme un « bien » qui, en réalité, les opprime.

En d'autres termes, s'il est pour nous évident que l'entreprise est légitime à produire du bien commun (pourquoi ne le serait-elle pas ?), et que c'est même dans sa nature de le faire en tant que « bien commun privé » (Chassagnon, 2018) – que ce soit *via* la fourniture de biens et services utiles au monde, le progrès technique qu'elles assurent et qui permet de relever les défis que la société s'assigne, l'emploi qu'elles créent, la formation et l'éducation indissociables de la

<sup>(12)</sup> <http://multinationales.org/Le-veritable-bilan-annuel-des-grandes-entreprises-francaises>



vie collective qu'elles portent, etc.<sup>(13)</sup> –, reste à savoir si l'appareillage normatif qui se met en place *via* le modèle de l'entreprise providence est neutre sous le rapport des valeurs. La question a été posée de longue date à l'Etat, dont la neutralité a été contestée au prétexte qu'il se porterait nécessairement à la défense de certains biens pour mieux assurer l'identification de ses membres (Taylor, 1990), et l'on ne voit pas en effet pourquoi elle ne se poserait pas de la même manière à l'entreprise dès lors qu'on lui délègue de plus en plus souvent le soin de fabriquer le monde de demain. Ne pas le faire, quand on sait que des « milliards sont dépensés chaque année en publicité et en marketing pour que le désir des masses se porte sur des biens marchands, certes labellisés "développement durable", mais sans cesse renouvelés par l'innovation, la mode et l'obsolescence programmée » (Flahaut, 2013, p. 781), serait en tout cas prendre le risque que l'entreprise finisse par empiéter d'autant plus fortement sur la vie personnelle, relationnelle et sociale de ses membres que ces derniers n'exprimeraient plus d'autres volontés que fabriquées.

Tomberons-nous dans la « Google du loup », pour reprendre le titre provocateur d'un livre récemment paru et nous rappelant combien la puissance acquise par le géant américain – à travers l'accumulation de capteurs, les *Big Data* prédictives, les manipulations du génome, l'hybridation homme-machine, etc. – devrait trouver demain à s'exprimer dans presque tous les domaines du vivant ? Si l'entreprise veut vraiment agir en faveur du bien commun, elle ne pourra faire l'économie d'une réflexion sur les questions que pose cette dystopie, qui toutes nous renvoient au même problème, celui de déterminer si la privatisation du bien commun par l'entreprise ne conduit pas, *inéluçablement*, à une colonisation des esprits et à l'imposition d'une conception bien particulière, c'est-à-dire privée, de « ce qui circule entre nous » – et donc, au renforcement des structures de domination de l'homme par l'homme plutôt qu'au développement plénier des personnes. Si le cas des GAFAM est de ce point de vue incontournable, c'est précisément parce qu'il révèle que l'extraordinaire puissance de ces entreprises pourrait très bien, à terme, menacer les libertés individuelles et les fondements de nos démocraties, et ce d'autant plus fortement que les GAFAM prétendent régir la quasi-totalité des domaines de l'existence au nom du bien commun – bien qu'elles ne contribuent pas toujours fiscalement à son financement. Comme Arendt (1951) l'a si bien montré, le totalitarisme est avant tout l'*absence d'alternative* et peut tout à fait se nourrir des intentions les plus louables *a priori*, le bien commun pouvant en ce sens offrir aux géants du numérique une caution permettant de justifier leur politique expansionniste et leur emprise croissante sur le régime de vie des contemporains.

Si le bien commun réside dans une capacité collective à faire de la société un projet éthique de vivre ensemble, l'on sait en tout cas qu'il est potentiellement dangereux de se réclamer d'une idée du bien commun dont tous conviendraient, un bien commun « idéal » qui serait au-dessus de toute discussion et pourrait servir comme fondement de l'autorité, de toute autorité, et donc aussi de l'autorité en entreprise. Là encore, c'est le propre de nos sociétés libérales modernes que d'accepter le pluralisme des conceptions de la « vie bonne » et de chercher le meilleur équilibre entre les différentes solutions et les intérêts divergents *via* des arrangements politiques et des types de gouvernance (de l'Etat, mais aussi de l'entreprise, et *in fine*, de toutes nos institutions) honorant au mieux cette requête du pluralisme. A cet égard, ce n'est pas le moindre des mérites de Segrestin et Hatchuel (2012) que d'avoir jeté, en s'inspirant d'expériences étrangères comme la *Social Purpose Corporation*, les bases d'un nouveau « contrat d'entreprise » qui s'écarte de l'impératif de création de valeur pour l'actionnaire et pourrait lui permettre de redevenir ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être selon eux, à savoir une communauté solidaire d'innovation orientée vers une pluralité de buts – que l'on parle de création de richesses, de progrès social, ou encore, de préservation de l'environnement. Pour eux, il est devenu impératif en effet de réaffirmer cette mission de création et de progrès collectifs que l'entreprise porte en raison même de sa nature, et qui doit aider à faire émerger de nouveaux communs techniques, humains et sociaux.

En ce sens, l'objectif de toute politique du bien commun, que ce soit celle de l'Etat ou bien celle de l'entreprise, est de contribuer à la *bonne vie humaine pour la multitude* (pour faire nôtre une pensée du philosophe thomiste français Jacques Maritain, cf. Maritain, 1942), c'est-à-dire qu'il faut réfléchir à la vie humaine du point de vue de l'ensemble, et cela afin de donner à chacun et à chacune la mesure d'indépendance qui convient à la vie civilisée ; une indépendance chaque jour menacée par les systèmes de domination de l'argent sur l'agir. Où l'on comprend que le bien commun n'est ni un bien individuel ni une collection de biens individuels, mais un bien qui ne détruit pas la dimension personnelle et cherche au contraire à l'enrichir par un ajustement collectif qui n'est jamais donné *a priori* mais toujours à construire et reconstruire et qui reste, comme tel, éternellement menacé de perversions – comme dans l'exemple de BlackRock, lequel n'est qu'un exemple parmi d'autres des risques que comporte le mouvement actuel de privatisation du bien commun. Cela pose *in fine* la question de savoir si l'entreprise est vraiment apte à remplir sa fonction marchande tout en accueillant une pluralité de positions dans la détermination de sa finalité sociale, comme cela est implicitement supposé dans toutes les définitions de l'entreprise comme commun (Bommier et Renouard, 2018).

À ce stade, c'est la participation des acteurs de l'entreprise à la définition de l'intérêt social de l'entreprise qui est en jeu, et, par extension, les modalités qui permettent de cultiver les capacités et les traits

<sup>(13)</sup> <https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/idees/021192332010-virgile-chassagnon-et-si-l-entreprise-etait-un-bien-commun-privé-au-service-de-la-société-201287.php>

de caractère disposant les individus à exercer leur créativité et leurs facultés dans la recherche d'un bien commun « auquel chacun doit avoir sa part, c'est-à-dire les conditions d'une sociabilité qui puisse, sur un modèle d'*empowerment* (...), apporter solidarité, réconfort et complémentarité aux parties prenantes de l'entreprise » (Chapas et Hollandts, 2017, p. 62). Car comment « recommunaliser » les rapports sociaux de production si, comme cela est (trop) souvent le cas, la participation ne consiste qu'à associer tout le monde à un ordre dont les finalités sont définies à l'avance par ceux qui, à l'instar de Larry Fink, ont le pouvoir d'imposer leur vision du monde ? Et comment imaginer que l'entreprise puisse être le moteur d'un véritable progrès social sans veiller à ce que les conceptions individuelles du commun, si tant est qu'elles émergent, puissent s'affronter, s'affiner, se préciser, s'adapter au contact les unes des autres, dans l'hypothèse où seraient garanties les conditions d'exercice d'un dialogue servant l'intercompréhension des acteurs à la discussion (une « éthique de la discussion », telle que l'a théorisée Habermas, 2013) ?

Ce qui est sûr, c'est que le problème de la participation est effectivement solidaire de celui du pluralisme, étant donné que l'intérêt d'associer un plus grand nombre de personnes à des processus politiques serait foncièrement limité si tout le monde défendait le même avis ou les mêmes causes – de même que ce pluralisme s'avère inutile lorsqu'il relève d'une simple théâtralisation de la diversité des opinions. De ce point de vue, le principal verrou à faire sauter, pour qui souhaite renverser le système des normes qui menace directement l'humanité et la nature, et qui croit en même temps au rôle de l'entreprise dans l'atteinte de cet objectif, est de poser démocratiquement des limites à la puissance privée pour qu'elle se déploie dans le respect d'un bien commun dont le pluralisme est à la fois la condition et le résultat. C'est ce qui recommande, par exemple, la mise en place d'un gouvernement « citoyen » de l'entreprise (Coutrot, 2005), d'un bicamérisme économique (Ferrerias, 2012), ou encore d'un « autogouvernement » (Chapas et Hollandts, 2017), en tout cas de conditions à l'exercice d'une délibération démocratique qui permette de subordonner le fonctionnement de l'entreprise au volontarisme de ses acteurs, c'est-à-dire une forme de « contrôle social » – entendu comme la capacité d'un groupe social à se réguler lui-même (Janowitz, 1975) – qui puisse aboutir à la mise en commun de ressources, d'intérêts et d'identités au service d'un projet commun de développement. De nombreuses initiatives vont d'ailleurs dans le sens d'une gouvernance plus inclusive et démocratique, que l'on pense, par exemple, à Danone, qui a attribué une action à chacun de ses 100 000 salariés pour mieux les associer à la construction de la feuille de route des objectifs du groupe pour 2030, à Pfizer, qui a initié depuis 15 ans une démarche de dialogue et de co-construction avec les associations de patients pour mieux porter la voix des malades et partager leurs expériences et leurs besoins auprès du laboratoire pharmaceutique, ou, encore, à toutes les entreprises qui ont ouvert la voie audacieuse des « comités parties prenantes » (Shell, Unilever, Marks & Spencer).

Comme le notent Chapas et Hollandts (2017), cela pourrait d'ailleurs faire de l'entreprise une sorte de « laboratoire de la démocratie », au sens où plus les individus s'impliquent dans son fonctionnement, plus ils sont *a priori* encouragés à participer aux processus démocratiques de la société considérée comme un tout (Pateman, 1970). La participation assurerait ainsi une double fonction : offrir à chacun la possibilité de « faire prise » avec son environnement immédiat et avec les affaires « placées sous ses yeux », et apprendre par le menu à discuter, à argumenter, à tenir compte des autres, bref, à lier ses désirs au souci d'autrui pour prendre part aux décisions communes. A cet égard, la question la plus cruciale est celle du bien commun mondial et de la paix, qui joue comme un révélateur pour savoir si les entreprises, et notamment celles dont la puissance est telle que leur activité est susceptible d'impacter des populations entières, voire le sort de la planète, peuvent être mises au service de causes plus grandes qu'elles dès lors qu'elles entendent ainsi assurer le meilleur équilibre possible entre les impératifs d'efficacité qui conditionnent la vie économique et le projet d'émancipation collective qui structure l'imaginaire démocratique. Car c'est une chose de dire que l'entreprise, plus qu'une réunion d'associés, est le lieu d'enjeux collectifs fondamentaux devant être gérés démocratiquement, mais c'en est une autre de passer les entreprises au crible de leurs contributions réelles à la résolution des objectifs mondiaux du développement durable, comme nous l'avons déjà fait remarquer plus haut.

Certes la société marchande a pour principale fonction de répondre aux besoins et aux désirs des hommes, non pas de les gérer et de les contenir (Flahaut, 2013) ; mais les entreprises qui mériteront vraiment l'épithète « humanistes » seront d'après nous celles qui, plutôt que de renforcer les antagonismes sociaux fondamentaux derrière un appareil de démocratie, garantiront de fait la reconnaissance des droits fondamentaux de chaque personne (quel que puisse être le nom qu'on leur donne : les « biens génériques de l'action » chez Gewirth, 1978 ; les « *capabilities* » chez Sen, 1999 ; ou encore les « biens sociaux premiers » chez Rawls, 1982). Et qui participeront à l'avènement de cette communauté parfaite dont parlait Maritain, à savoir ce « tout composé de tous », c'est-à-dire ni un artifice d'intérêt occasionné par un contrat, ni l'idéalisation d'un *démos* qui viserait à défendre l'hypothèse d'une identité naturelle entre gouvernés et gouvernants, mais une vraie communauté humaine vivante, active et capable de comprendre que le plein épanouissement des personnes va au-delà des seules questions matérielles et économiques. En effet, dans le rapport de l'entreprise avec la question du bien commun – et notamment *mondial* –, c'est aussi le développement moral et le développement spirituel qui sont en jeu, c'est-à-dire le développement humain intégral – soit le « développement de tout homme et de tout l'homme », selon une formule célèbre de François Perroux.

## Conclusion

L'interaction des entreprises avec la société, leur imbrication dans la construction de notre mode de vie collectif, leur participation à la mise en place du bien commun, cette intimité économique, sociale et politique ne sont pas nouvelles, elles sont de tous temps (Franc et Calef, 2017). Moteur vivant de toute économie moderne, l'entreprise est en ce sens un espace politique à part entière, et même, sans doute, aujourd'hui où l'État providence se voit fragilisé et où les tensions écologiques et sociales sont palpables, le premier des acteurs politico-économiques de la planète capable de s'emparer de sujets sociétaux mondiaux et de les faire avancer de manière globale. Partant, il est clair que si nous souhaitons continuer à faire société, l'entreprise devra être toujours un peu plus un lieu de société et *dans* la société, et non un lieu séparé. Elle ne pourra donc faire l'économie d'une réflexion sur son rôle et sur sa responsabilité devant le bien commun. Une notion qui, si l'on en juge par le succès qu'elle rencontre à l'heure actuelle, est appelée à s'installer durablement dans le débat économique et sociétal contemporain – ce qui est en soi une bonne chose, à la condition toutefois qu'elle ne devienne pas un énième fourre-tout fonctionnant comme un alibi démocratique pour ceux qui gouvernent l'entreprise.

## Bibliographie

- AKRIVOUK. & SISONA.-J. (2016), *The Challenges of Capitalism for Virtue Ethics and the Common Good*, Northampton, Edward Elgar Publishing.
- ARENDT H. (1951), *The Origins of Totalitarianism*, New York, Harcourt Brace & Co.
- BART C. & BAETZ M. (1998), "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 6, pp. 823-853.
- BAUDRY B. & CHASSAGNON V. (2014), *Les théories économiques de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- BAZZOLI L. & DUTRAIVE V. (2014), « D'une démocratie créatrice à un capitalisme raisonnable, lecture croisée de la philosophie de J. Dewey et de l'économie de J. R. Commons », *Revue Economique*, vol. 65, n° 2, p. 357-372.
- BERLE A. (1931), "Corporate Powers as Powers in Trust", *Harvard Law Review*, vol. 44, n° 7, pp. 1049-1074.
- BOMMIER S. & RENOARD C. (2018), *L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE*, Paris, Charles Léopold Mayer.
- BOURDIEU P. (2017), *Anthropologie économique. Cours au Collège de France 1992-1993*, Paris, Seuil.
- BUCHANAN J. (1984), "Politics Without Romance: A Sketch of Positive Public Choice Theory and Its Normative Implications", in BUCHANAN J. & TOLLISON J. (eds.), *The Theory of Public Choice-II*, University of Michigan Press, 1984.
- CARY P. & LAVILLE J.-L. (2015), « L'économie solidaire : entre transformations institutionnelles et chantiers théoriques », *Revue française de socio-économie*, n° 15, pp. 23-37.
- CHAPAS B. & HOLLANDTS X. (2017), « La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement », *Gérer et Comprendre*, n° 129, pp. 59-68.
- CHASSAGNON V. (2014), "Toward a Social Ontology of the Firm: Reconstitution, Organizing Entity, Institution, Social Emergence and Power", *Journal of Business Ethics*, vol. 124, n° 2, pp. 197-208.
- CHASSAGNON V. (2018), *Economie de la firme-monde. Pouvoir, régime de gouvernement et régulation*, Louvain La Neuve, De Boeck.
- CHOMSKY N. (2013), *Le bien commun*, Montréal, Les Éditions Écosociété.
- COMMONS J. (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, Madison, The University of Wisconsin.
- COUTROT T. (2005), *Démocratie contre capitalisme*, Paris, La Dispute.
- DARDOT P. & LAVAL C. (2014), *Commun. Essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, La Découverte.
- DEWEY J. (2018), *Écrits politiques*, Paris, Gallimard.
- DODD M. (1932), "For Whom Are Corporate Managers Trustees?", *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, pp. 1145-1163.
- FERRERAS I. (2012), *Gouverner le capitalisme ?*, Paris, PUF.
- FLAHAUT F. (2013), « Pour une conception renouvelée du bien commun », *Études*, tome 418, n° 6, pp. 773-783.
- FRANC P.-E. & CALEF M. (2017), *Entreprise et bien commun*, Paris, Éditions du Palio.
- FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- FRIEDMAN M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 13 septembre.
- GEWIRTH A. (1978), *Reason and Morality*, Chicago, University of Chicago Press.
- GOMEZ P.-Y. (2018), « L'écologie est aussi un enjeu de la recomposition de la gouvernance mondiale », *Le Monde*, publié le 12 janvier : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/12/l-ecologie-est-aussi-un-enjeu-de-la-recomposition-de-la-gouvernance-mondiale\\_5240915\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/12/l-ecologie-est-aussi-un-enjeu-de-la-recomposition-de-la-gouvernance-mondiale_5240915_3232.html)
- GOSHAL S. (2005), "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, n° 1, pp. 75-91.
- HAYEK F. (1944), *The Road to Serfdom*, Routledge, London.
- HABERMAS J. (2013), *De l'éthique de la discussion*, Flammarion, Paris.
- HARDT M. & NEGRI T. (2014), *Commonwealth*, Paris, Gallimard.
- JANOWITZ M. (1975), "Sociological theory and social control", *American Journal of Sociology*, vol. 81, n° 1, pp. 82-108.
- MARCH J. (1962), "The Business Firm as a Political Coalition", *The Journal of Politics*, vol. 24, n° 4, pp. 662-678.
- MARITAIN J. (1942), *Les droits de l'homme et la loi naturelle*, New York, Editions de la Maison Française.
- NOTAT N. & SENARD J.-D. (2018), « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », *Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail*, remis le 9 mars.
- PATEMAN C. (1970), *Participation and Democratic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- PIKETTY T. (2013), *Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Seuil.
- PIKETTY T. (2019), *Capital et idéologie*, Paris, Seuil.
- RAWLS J. (1982), "Social Unity and Primary Goods", in SEN A. & WILLIAMS B. (eds.), *Utilitarianism and Beyond*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 159-185.



- ROSANVALLON P. (2015), *La crise de l'État-Providence*, Paris, Seuil.
- SCHEMEIL Y. (2002), « La politique se fait-elle à la corbeille ? James March et la science politique française », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, pp. 213-228.
- SEGRESTIN D. (1987), « L'entrée de l'entreprise en société. Introduction à une problématique de la modernisation des rapports sociaux », *Revue française de science politique*, vol. 37, n° 4, pp. 461-477.
- SEGRESTIN B. & HATCHUEL A. (2012), *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil.
- SEN A. (1999), *Commodities and Capabilities*, Oxford, Oxford University Press.
- SORKIN A. R. (2018), "BlackRock's Message: Contribute to Society, or Risk Losing Our Support", *The New York Times*, 15 janvier.
- STIGLITZ J. (2015), *Rewriting the Rules of the American Economy: An Agenda for Growth and Shared Prosperity*, New York, W.W. Norton & Company.
- TAYLOR C. (1990), « Les institutions dans la vie nationale », reproduit dans TAYLOR C. (1992), *Rapprocher les solitudes. Écrits sur le fédéralisme et le nationalisme au Canada*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, pp. 135-151.
- TIROLE J. (2016), *Economie du bien commun*, Paris, PUF.
- TORRES F. (2018), *L'entreprise post-RSE : à la recherche de nouveaux équilibres*, Paris, Institut de l'entreprise.
- WEINSTOCK D. (2004), « L'actualité du bien commun », *Éthique publique*, vol. 6, n° 1, printemps, pp. 1-10.
- ZINGALES L. (2017), "Towards a Political Theory of the Firm", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 31, n° 3, pp. 113-130.

# Mosaïque

## L'entreprise comme lieu de pouvoir : pour un renouveau de l'économie politique

À propos de l'ouvrage de  
Virgile CHASSAGNON,  
*Économie de la firme-monde.  
Pouvoir, régime de gouvernement  
et régulation*, De Boeck, 2018.

Par Xavier HOLLANDTS  
Professeur, KEDGE BS, chaire AGIPI



© Éditions De Boeck

C'est un livre un peu inclassable que nous propose Virgile Chassagnon. Intitulé *Économie de la firme-monde. Pouvoir, régime de gouvernement et régulation*, cet ouvrage aussi court (182 pages) que dense tient à la fois du manuel pédagogique (pour des étudiants de Master et au-delà), du livre de recherche et de l'essai sociétal. Ancré en économie, il peut être considéré comme un ouvrage de sciences sociales, tant il établit des connexions entre différentes disciplines (sociologie, droit, philosophie, sciences politiques).

Virgile Chassagnon est Professeur en Sciences Economiques à l'Université de Grenoble où il dirige le Master 2 Recherche « Gouvernance durable des entreprises ». Economiste de la firme, il développe depuis sa thèse un programme de recherche baptisé TFEP (« Théorie de la Firme comme Entité fondée sur le Pouvoir »). Derrière cet acronyme un peu sibyllin, la TFEP constitue une véritable avancée sur la façon de penser l'entreprise à la fois comme organisation sociale et comme élément central de la dynamique du capitalisme contemporain. Ce livre apporte une contribution importante et renouvelée sur une question ancienne (la nature de la firme), en la resituant dans un contexte contemporain où le capital humain est devenu prédominant et en posant la question essentielle de l'ontologie de la firme. Il tisse ensuite des liens avec des questions plus gestionnaires et politiques autour de la façon dont les entreprises doivent être gouvernées. Enfin, il développe une analyse à la croisée des sciences politiques, juridiques et économiques du « contrôle » de ces firmes-mondes, dont le pouvoir économique, d'influence ou de régulation est parfois supérieur à ceux des Etats ou des institutions internationales censés les gouverner. Comme le rappelle la quatrième de couverture, « les firmes-monde sont devenues des entités économiques et politiques dont l'hyperpuissance doit être raisonnablement régulée ».

L'ouvrage s'ouvre sur la préface de Geoffrey Hodgson, professeur à Loughborough University et rédacteur en chef du *Journal of Institutional Economics*. Ce texte nous rappelle combien l'émergence de très grandes firmes (les firmes-monde dont traite l'ouvrage) est un fait majeur et récent. Ces entreprises opèrent à l'échelle mondiale, comptent des centaines de milliers de salariés, jonglent entre les législations nationales et les réglementations internationales, pour parfois mieux s'en exonérer. Ceci nécessite dès lors de s'attaquer à des défis majeurs : régulation et politiques publiques, distorsion de concurrence, fiscalité, droit du travail. Par ailleurs, l'émergence de ces nouveaux acteurs (également analysé sous un angle juridique très complémentaire dans les ouvrages de J.-Ph. Robé<sup>(1)</sup>) s'accompagne d'une mutation majeure du capitalisme, qui devient bien plus intensif en capital humain et intellectuel qu'en capital financier.

Dans cet ouvrage, Virgile Chassagnon nous propose une analyse étayée, stimulante et originale de ces questions en les concentrant sur ces firmes-mondes. La première partie de l'ouvrage est essentiellement consacrée à la TFEP. Après un bref rappel pédagogique des différentes approches de la firme (chapitre 1), l'auteur expose les fondements de son analyse dès le second chapitre. Ce cadre théorique représente une nouvelle façon de conceptualiser l'entreprise dans le champ de l'économie, en l'articulant autour de

<sup>(1)</sup> ROBE J.-Ph. (2015), *Le temps du monde de l'entreprise, Globalisation et mutation du système juridique*, Dalloz, et ROBE J.-Ph., LYON-CAEN A., VERNAC S. (2018), *Multinationals and the Constitutionalization of the World Power System*, Routledge.

la notion de pouvoir. Dans une approche économique, la source intrinsèque du *pouvoir* intra et inter-firme(s) est justement liée à (l'inter)dépendance mutuelle entre les acteurs productifs (managers et salariés, entreprise et sous-traitants, etc.). Ces relations sont certes dialectiques mais très souvent asymétriques, et il est dès lors fréquent qu'un acteur (A) exerce une forme de pouvoir (économique) sur un autre acteur (B).

L'un des principaux apports de l'ouvrage de Virgile Chassagnon tient justement à cette analyse précise des différents types de pouvoir s'incarnant dans le fonctionnement des entreprises contemporaines. L'auteur distingue l'*autorité* (classique en économie et sociologie), d'une seconde forme de pouvoir, représentée par le pouvoir *de jure* (propriété des actifs, droits des travailleurs), incarné par différents dispositifs juridiques. Enfin, il met en évidence une troisième forme de pouvoir, la plus critique peut-être. C'est le pouvoir *de facto*, lié justement au capital humain détenu par les salariés. A la croisée de l'économie et du droit, des travaux récents ont renouvelé l'approche de la firme en mettant en exergue l'importance de la notion de pouvoir (voir les travaux de Rajan, Zingales ou Blair et Stout<sup>(2)</sup>). Pour Chassagnon, comme pour ces différents auteurs, la période contemporaine a donc vu émerger une *nouvelle* forme de pouvoir, détenue par les salariés car fondée sur la spécialisation de leur capital humain. Comme les entreprises actuelles s'appuient de plus en plus sur les compétences et le capital humain de leurs salariés afin de croître et de réaliser des profits, il est dès lors pertinent d'analyser et de mieux comprendre comment ces trois formes de pouvoir peuvent éventuellement collaborer ensemble plutôt que d'entrer en concurrence. Ceci nécessite de repenser les relations d'autorité (managériales) mais également le compromis productif (rentabilité vs développement de l'entreprise) ainsi que la gouvernance de l'entreprise.

La seconde partie de l'ouvrage est plus spécifiquement consacrée aux firmes-monde. A l'image des GAFAM ou des grands groupes mondiaux, ces organisations opèrent à l'échelle de la planète, s'adressant à un maximum de consommateurs et réalisant des milliards d'opérations par an. Ces entreprises posent des défis majeurs : relations avec les autres entreprises, gouvernance, régulation de leurs activités et, bien souvent, de leurs externalités. Dans le cas des entreprises en réseau, Chassagnon montre que le concept de pouvoir est très utile pour analyser les relations inter-firmes et de coopération dans le cadre de ces configurations (chapitre 3). Ainsi, les relations de donneur d'ordre à sous-traitant, comme les alliances, les *joint-ventures* ou encore les franchises peuvent très bien s'analyser sous l'angle des relations de pouvoir, entre autorité, pouvoir *de jure* et pouvoir

*de facto*, lié à la spécificité des ressources d'un des partenaires, par exemple. Le chapitre 4 aborde de façon très originale la question de la responsabilité juridique de ces entités. Dans le droit français, ce sujet a été traité en partie par la loi dite « devoir de vigilance » (2017), qui exige que les groupes et les donneurs d'ordre aient une responsabilité en ce qui concerne la délégation de leurs opérations à leur fournisseurs et sous-traitants (soumis à un pouvoir *de facto* et parfois *de jure*, liés à la relation asymétrique de sous-traitant ou de fournisseur). La fin du chapitre évoque la question sensible des acrobaties juridiques que réalisent ces firmes-monde pour parfois « contourner » des obligations juridiques essentielles. Le 5<sup>e</sup> et dernier chapitre traite de la question politique et juridique de la « contrôlation » (néologisme associant les termes de *contrôle* et de *manipulation*) de ces firmes-monde. Chassagnon développe une analyse critique du « management » interne de ces firmes, dénonçant leur fonctionnement parfois manipulateur, qui concède des parcelles de pouvoir afin de mieux s'arroger la valeur créée par les salariés et liée à leur pouvoir *de facto*. Enfin, sur un plan plus institutionnel, il se rapproche de différents auteurs qui pointent du doigt les dérives et les dangers d'une domination de ces firmes qui contournent les systèmes de régulation, quand elles ne les influencent pas à leur avantage, par des pratiques plus ou moins licites. Dès lors, un véritable enjeu démocratique se pose : comment et par quel moyen encadrer le fonctionnement et le pouvoir, formel et informel, de ces firmes-monde ? A voir les pratiques des grandes entreprises (Facebook, Airbnb, Uber, les banques et fonds d'investissement, voire certains groupes industriels), on est effectivement en droit de se poser ces questions.

Loin de tout manichéisme, l'auteur conclut son ouvrage par cette phrase : « Les firmes-monde sont des biens communs privés qui doivent éclairer le chemin d'une nouvelle démocratie industrielle. Sans leur concours, l'on ne peut envisager l'émergence d'un compromis productif susceptible de répondre aux enjeux de régulation économique et sociale du capitalisme du XXI<sup>e</sup> siècle ».

Cet ouvrage, destiné au départ aux étudiants, déborde de sa cible initiale et s'adresse en définitive à toute la communauté des chercheurs en sciences humaines et sociales. Ouvrage de synthèse appuyé sur une analyse rigoureuse, il se veut également prospectif à bien des égards sur les évolutions et les mutations de cette institution centrale du capitalisme que représente l'entreprise. Le lecteur intéressé pourra également se plonger dans le tout dernier ouvrage de Virgile Chassagnon, paru chez Garnier en 2019 : *La Théorie de la firme comme entité fondée sur le pouvoir*, dans lequel le chercheur développe extensivement son analyse.

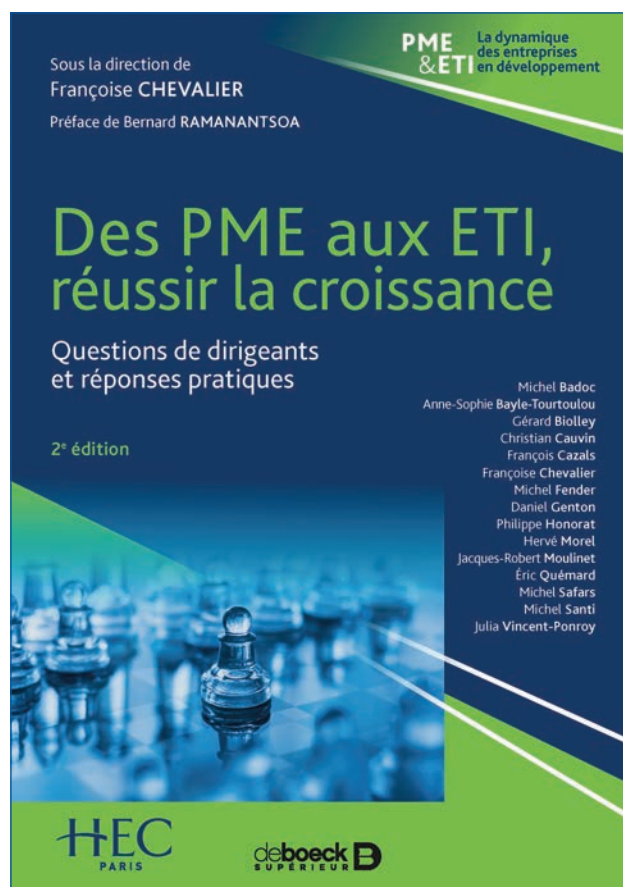
<sup>(2)</sup> On pourra se reporter aux articles et ouvrages suivants : RAJAN R. et ZINGALES L. (1998), "Power in a Theory of the Firm", *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), pp. 387-432 ; RAJAN R. et ZINGALES L. (2014), *Saving capitalism from the capitalists: Unleashing the power of financial markets to create wealth and spread opportunity*, HarperCollins ; BLAIR M. et STOUT L. (1999), "A Team Production Theory of Corporate Law", *Virginia Law Review*, 85, 247.



## Une parfaite boîte à outils pour patrons de PME

À propos de l'ouvrage collectif dirigé par Françoise CHEVALIER, *Des PME aux ETI, réussir la croissance : questions de dirigeants et réponses pratiques*, De Boeck, 2018.

Par Jacques SARRAZIN  
Membre du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*



Voici un ouvrage que tous les dirigeants de PME et d'ETI devraient avoir à portée de main, à leur bureau ou à leur domicile, à l'image du célèbre « Vernimmen » que révèrent tous les directeurs financiers. A travers douze chapitres traitant chacun d'une facette du métier de dirigeant (stratégie, marketing, finance, contrôle de gestion, ressources humaines, *supply chain*, utilisation des technologies numériques, innovation, internationalisation, *leadership*, gouvernance), quinze enseignants du Groupe HEC apportent des éléments de réponse pratiques et des outils d'analyse assez simples aux questions que leur posent – et se posent – le plus souvent les dirigeants de PME face aux enjeux et aux défis qu'ils doivent relever pour réussir la croissance de leur entreprise.

Se focaliser ainsi sur le monde des PME était au départ un pari audacieux car, comme le souligne Françoise Chevalier dans son introduction, il s'agit d'un univers très hétérogène : « Que peut-il y avoir de commun entre une *start-up* éditrice de logiciels, une PME leader sur le marché des conserves alimentaires en France et une autre spécialisée dans les centrales photovoltaïques ? ». Mais les interrogations formulées par les participants des séminaires de formation d'HEC dédiés aux dirigeants de PME sont assez voisines lorsqu'elles ont trait à la croissance. Car il ne s'agit plus alors seulement de gérer l'acquis en visant l'excellence opérationnelle (même si ce n'est pas toujours simple...), mais de se développer selon un projet plus ou moins risqué, en « embarquant » toutes les parties prenantes et en maintenant la bonne santé financière de l'entreprise.

Chacun des enseignants a bien sûr son propre style, mais l'objectif pédagogique est commun et structure chaque chapitre de la même manière : 1) lister et analyser de manière très concrète les dix questions le plus souvent exprimées par les participants des séminaires de formation à HEC ; 2) expliquer en détail comment des démarches et des outils d'analyse utilisés dans de grands groupes pour définir et structurer leur développement peuvent être mis en œuvre de manière simplifiée par les dirigeants de PME.

Ce parti pris selon lequel « Que vous soyez à la tête d'une PME jurassienne du jouet, du leader mondial du *corned-beef* ou patron du CAC 40, les questions sont les mêmes » (p. 51), et les manières de les traiter identiques dans leurs concepts, n'est pas discuté dans le livre (notamment dans son premier chapitre, « Comment manager la croissance »), et cela décevra sans doute certains lecteurs, praticiens, enseignants ou chercheurs. Car les enjeux et les risques ne sont pas les mêmes entre la PME dont la croissance repose bien souvent sur un seul axe, un seul projet, et le grand groupe qui peut diversifier ses risques grâce à plusieurs projets de croissance menés dans des marchés différents. Il en est de même quand il s'agit de financer la croissance, un grand groupe étant bien plus à même qu'une PME de bénéficier d'un portefeuille associant des activités « vaches à lait » génératrices net de *cash* et des activités en croissance consommatrices de *cash*, et d'avoir accès à une large palette de sources de financement (dont des cessions d'actifs).

Comme dans beaucoup d'ouvrages de formation, certains chapitres supposent que le lecteur prenne une feuille de papier et son crayon pour refaire lui-même tel ou tel exemple d'application d'un outil d'analyse, ou un surligneur pour bien identifier les différentes étapes d'un processus de management. Mais d'autres (stratégie, marketing, ressources humaines, innovation, en particulier) sont abondamment illustrés de mini-cas réels dont le lecteur dirigeant de PME pourra très utilement s'inspirer.

On est donc loin de l'ouvrage d'un ancien grand patron ou d'un gourou anglo-saxon que le patron de PME emportera dans l'avion ou en vacances. Ce n'est pas non plus un livre à lire d'une traite (sa taille, 312 pages, n'y incite d'ailleurs pas). Le lecteur devra plutôt choisir

les chapitres pertinents en fonction de ses propres interrogations et des enjeux du moment, si possible avant de se lancer dans un développement qui s'avérerait ensuite mal préparé et mal maîtrisé.

Revient de manière prégnante dans presque tous les chapitres la description du patron de PME « chef de bande » mais très seul face aux défis auxquels son entreprise fait face, notamment lorsqu'il s'agit de croissance. Et c'est un grand mérite de cet ouvrage que de montrer que les démarches et outils d'analyse proposés ne sont pas seulement des aides à la décision pour le dirigeant, mais aussi des supports de communication avec ses équipes, ses clients et fournisseurs, ses actionnaires, ses banques et toutes les autres parties prenantes. Ce sont aussi des moyens de structurer le fonctionnement de l'entreprise autour d'un *projet*, et non plus seulement d'un homme.

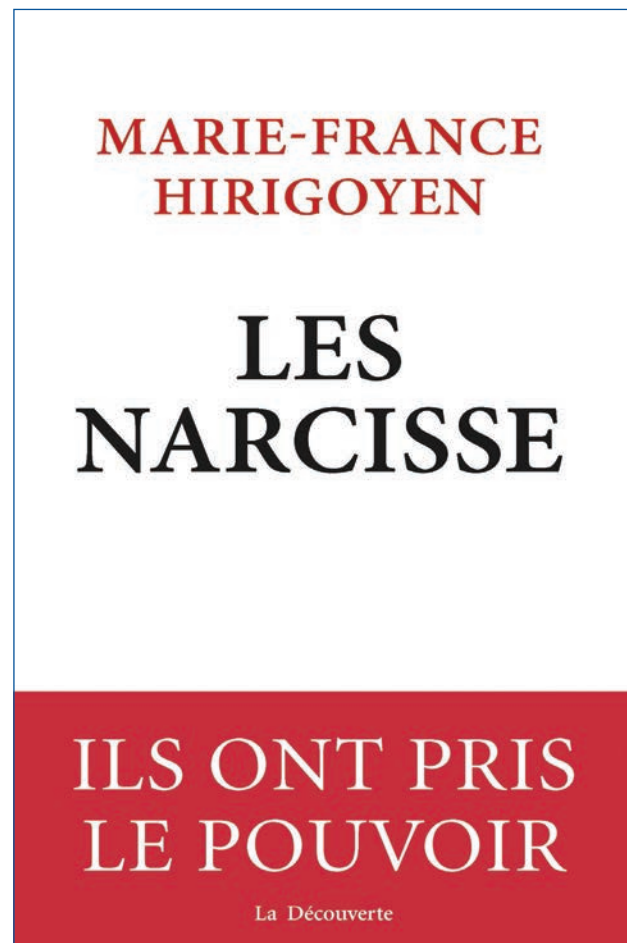
Cet ouvrage collectif est avant tout à usage pédagogique, pour des patrons de PME (on ne peut que leur conseiller fortement de « s'y plonger »), et pour des formateurs. Chaque chapitre pris individuellement n'apporte rien d'original dans les différentes disciplines de la gestion des entreprises. Mais tant les propos de la plupart des auteurs de ce livre que les nombreux mini-cas et exemples qui les illustrent mettent en lumière le dilemme de nombre de PME : croître ou disparaître. Car leur petite taille ne permet pas à la plupart des PME d'avoir le volume de production nécessaire pour être très compétitives en termes de coûts, sauf à être hyper spécialisées sur une étape d'une filière de production, et risquer alors d'être le parent pauvre dans la répartition de la valeur ajoutée de la filière. D'où l'impérieuse nécessité de la croissance et la perte d'indépendance financière qu'elle implique parfois pour des entreprises souvent familiales. Nombre de témoignages de dirigeants de PME repris dans cet ouvrage mettent en exergue le risque de perte de contrôle du capital comme principal frein à la croissance des PME. La conclusion, rédigée par le directeur général de la BPI, n'aborde pas ce point et c'est dommage.

## « Miroir, mon beau miroir » : les Narcisse ont pris le pouvoir

À propos de l'ouvrage  
de Marie-France HIRIGOYEN,  
*Les Narcisse*, Paris, La Découverte, 2019.

Par Antoine MASINGUE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
(IAE de l'Université Polytechnique  
des Hauts de France et Sciences Po Paris)  
et chercheur à l'Institut du Développement  
et de la Prospective (IDP-UPHF)



« Miroir, mon beau miroir, dis-moi qui est la plus belle du Royaume... » : dans le conte *Blanche-Neige* des frères Grimm, le Miroir magique est incapable de mentir, il est le symbole de la Vérité. Tout autre est le miroir dont nous parle Marie-France Hirigoyen dans son dernier ouvrage *Les Narcisse*, paru en 2019 aux éditions de La Découverte : ce miroir, c'est celui qui renvoie l'image fabriquée par l'individu postmoderne, obligé de se conformer aux critères de performance d'une société toujours plus individualiste et soucieuse

des apparences : « Dans une société d'image et d'information, centré sur la consommation et les écrans, l'individu n'existe ainsi que par et pour le regard de l'autre. » (p. 11)

Pour Marie-France Hirigoyen, psychiatre, psychanalyste, auteure en 1998 du célèbre ouvrage *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, qui a popularisé l'expression « pervers narcissique », le constat est sans ambages : le processus de *narcissisation* de nos sociétés, déjà mis en évidence dès les années 1970 par un auteur tel que Christopher Lasch<sup>(1)</sup>, atteint aujourd'hui son paroxysme. Avec un constat édifiant : les Narcisse ont pris le pouvoir au sein de la société, dans les entreprises, les médias, à la tête des Etats...

Mais qu'est-ce au juste que le narcissisme ? Est-ce une pathologie ? Quelles en sont les conséquences humaines, sociales et économiques ? Marie-France Hirigoyen répond selon une architecture très classique : définitions/ causes/ conséquences. Son analyse appelle réflexion, notamment dans son application au monde de l'entreprise et des organisations.

La notion de narcissisme renvoie à un mythe développé dans les *Métamorphoses* d'Ovide : le beau Narcisse, qui a éconduit la nymphe Echo, est condamné par Némésis, la déesse de la vengeance, à tomber amoureux de son image reflétée par l'eau d'une source, dans laquelle il finit par se noyer... Le narcissisme renvoie donc à l'amour de soi, et même, plus précisément, à l'amour de l'image de soi. M.-F. Hirigoyen précise clairement que « le narcissisme n'est pas en soi une pathologie » (p. 9). Elle distingue ainsi le narcissisme « sain » qui consiste à « avoir suffisamment conscience de sa valeur pour maintenir son estime de soi face à la critique et aux échecs, et s'estimer de façon positive tout en reconnaissant ses failles, c'est-à-dire sans projeter sa part négative sur l'autre », du narcissisme pathologique qui advient « lorsqu'un individu est tellement centré sur lui-même que l'autre n'existe que comme un miroir destiné à réfléchir son image grandiose » (p. 9). Les Narcisse pathologiques se distinguent « par leur incapacité à aimer et à respecter l'autre pour ce qu'il est et non pour ce qu'il peut leur apporter, par leur incapacité à se détacher d'eux-mêmes pour s'ouvrir à l'autre. Alors qu'une pathologie psychique se définit habituellement par la souffrance ressentie par le patient, elle se mesure dans le cas des troubles de la personnalité narcissique par l'impact négatif de cette dernière sur autrui » (p. 94). Parmi les « troubles de la personnalité narcissique » (TPN), il est possible de distinguer les narcissiques « grandioses », arrogants et sûrs d'eux, les narcissiques « vulnérables » qui « dissimulent leur désir de toute puissance derrière une façade d'humilité » (p. 9) et les « pervers narcissiques », qui sont des stratèges envieux, qui ont besoin de « proies » à humilier et à avilir. Les patho-

logies narcissiques, paradoxalement, proviennent d'un même problème : « elles masquent pareillement une grande fragilité, un manque de confiance en soi, des doutes sur ses compétences, sur ses capacités à être aimé » (p. 93), ce qui conduit l'individu, qui se sent vide intérieurement, à se construire un « moi idéalisé », qu'il veut voir reflété dans son miroir.

M.-F. Hirigoyen consacre un important chapitre aux théories visant à expliquer l'étiologie du narcissisme. Elle distingue deux grands types d'explications, non exclusives l'une de l'autre : d'ordre psychologique et individuel d'une part, et d'ordre social d'autre part.

Pour les psychanalystes de la génération de Freud, le narcissisme est une étape du processus de développement de l'enfant. Les Narcisse pathologiques seraient restés fixés dans la phase du narcissisme dit « primaire », celle où le nourrisson ne fait pas la différence entre son monde intérieur et son environnement et se croit le centre d'un monde qui doit obéir à ses besoins. « Il se suffit à lui-même et se croit tout puissant. Au cours de son développement infantile, l'enfant va progressivement se différencier et découvrir l'existence de l'Autre (la mère le plus souvent) pour acquérir la capacité à entrer en relation avec autrui. » (p. 55) Cette différenciation aura du mal à se produire si la mère met en jeu son propre narcissisme au travers de l'enfant, si le père ne joue pas le rôle de « tiers séparateur » (complexe d'Œdipe) ; de même, des relations maltraitantes de la part de la mère peuvent, paradoxalement, renforcer la difficulté de séparation vécue par l'enfant (la maltraitance renforçant les liens de dépendance). Le narcissisme pathologique aurait donc des origines dans ce que le psychiatre Boris Cyrulnik nomme les « interactions précoces ».

Les psychanalystes américains de l'après Seconde Guerre mondiale, quant à eux, développent une vision positive du narcissisme qu'ils assimilent à l'estime de soi (le jugement qu'un individu porte sur sa propre valeur). Un moi « fort » permettrait à l'individu de mieux s'adapter aux épreuves de la réalité. La vision est donc inversée par rapport à celle de leurs précurseurs : cette fois, le narcissisme serait le signe d'une bonne adaptation au monde. C'est cette acception qui fait florès dans notre société postmoderne, avec toutes les dérives que cela comporte.

Si, pour M.-F. Hirigoyen, « comme pour la plupart des troubles de la personnalité, il n'y a pas une cause unique à l'origine du narcissisme pathologique, mais une conjonction de facteurs biologiques, psychologiques et environnementaux, la culture d'une société influe sur le psychisme et les traits de personnalité qui la composent, et *vice versa*. En 1979, quand les psychiatres américains constataient la montée de ce trait de caractère, le sociologue Richard Sennett notait : "Étant donné l'énorme augmentation des troubles psychiques d'ordre narcissique, il est surprenant que les psychanalystes ne se soient pas demandés si la société dans laquelle vivait ce Moi

<sup>(1)</sup> LASCH Ch. (1981), *La Culture du narcissisme*, Paris, Robert Laffont.



n'encourageait pas l'apparition de tels symptômes."<sup>(2)</sup> Comme le disait Durkheim, la personnalité est l'"individu socialisé". Force est de constater que les sociétés capitalistes font la promotion d'un environnement culturel narcissique, avec l'injonction à consommer, la glorification de l'individualisme à travers les réseaux sociaux et la télé réalité, et enfin une éducation permissive des enfants, qui est, elle aussi, une conséquence des changements de la société » (pp. 121-122).

Les conséquences du processus de *narcissisation* de nos sociétés « se voient désormais partout (...). Pour réussir professionnellement ou dans sa vie privée, il faut se mettre en avant, se valoriser. Cela apparaît de façon évidente sur les réseaux sociaux (...) mais aussi sur les lieux de travail, où on constate de plus en plus de pression et de souffrance psychique liées au harcèlement moral et au *burn out*. Il est incontestable que ces nouvelles normes de société fondées sur l'apparence facilitent les mensonges et les tricheries, car chacun doit faire sa promotion, même si c'est en déformant la réalité. Partout on voit des dérives de comportement qui ne sont plus cadrées par des repères moraux. » (p. 9)

Et la société sélectionne les plus narcissiques, qu'elle considère comme étant les meilleurs pour assurer les postes de pouvoir. « Il est clair que leur désir de pouvoir, leurs capacités de séduction et leur art de la manipulation les font apparaître comme des leaders charismatiques (...). Leur besoin de dominer et leur manque de scrupules leur donnent un avantage considérable pour obtenir un poste convoité » (p. 12). Les leaders narcissiques prennent plus de risques et leur horizon temporel est le court terme ; en effet, « les Narcisse sont plus sensibles aux récompenses qu'aux signaux négatifs et c'est ce qui les amène à prendre plus de risques » (p. 197). Leurs traits de caractère « les aident à devenir dirigeants, mais ils sont aussi la cause de leur malhonnêteté et de leur incompétence une fois au sommet. Une étude publiée en 2008 suggère que quand un groupe est sans leader, un individu narcissique est susceptible de le prendre en charge. D'autres ont montré que, dans un contexte où le collectif a un faible niveau de cohésion, un Narcisse, même incompétent, a de fortes probabilités d'émerger en tant que leader supposé » (p. 198).

M.-F. Hirigoyen est ainsi très claire : « les narcissiques sont des parasites pour la société. Lorsqu'ils sont aux commandes d'une entreprise, ils commettent des fraudes, démoralisent les employés et dévaluent les actions (...). En 2014, une méta-analyse (étude analysant les données de la littérature scientifique sur le sujet) a montré que les dirigeants qui obtenaient des scores moyens en termes de narcissisme tendaient à surpasser non seulement ceux qui obtenaient des scores élevés, mais aussi ceux qui obtenaient des scores faibles en ce domaine (...). Il n'y a aucune régulation (...) : comme l'a montré Manfred Kets

de Vries<sup>(3)</sup> (psychanalyste hollandais, spécialiste du management), "plus vous devenez puissant, plus vous êtes entourés par 'des murs, des miroirs et des menteurs'. Il n'y a rien à apprendre des gens qui sont d'accord avec vous. Lorsque tout ce que vous entendez des gens autour de vous est à quel point vous êtes un géant, c'est un signe clair que votre déraillement a commencé." Il n'y a donc aucune nécessité à placer des Narcisse à la tête des entreprises. » (pp. 199-200).

L'ouvrage de M.-F. Hirigoyen est d'un intérêt majeur : jamais le culte de l'image et de l'apparence ne semble avoir été aussi fort qu'aujourd'hui, dans une civilisation numérique marquée par l'omniprésence des réseaux sociaux (au sein desquels les individus se mettent en scène de manière idéalisée et factice au travers de photos, commentaires, *stories*, avatars, en cherchant sans cesse l'approbation d'autrui au travers de *like* ou *dislike*). Jamais non plus, dans une société de consommation, d'image et de communication, l'importance politique des « manipulateurs de symboles » n'a été aussi forte, avec toutes les dérives que cela comporte.

Plusieurs contre-points peuvent néanmoins être apportés à la thèse d'Hirigoyen : le fait que les Narcisse soient au pouvoir n'est en rien nouveau car il est dans la nature même des Narcisse de rechercher le pouvoir et la consubstantialité pouvoir/narcissisme semble être une constante anthropologique assez forte, l'histoire nous fournissant une mine d'exemples.

Certains critiques avanceront également qu'il convient de ne pas confondre comportements narcissiques et structure de personnalité narcissique. Tout individu, quelle que soit la structure de sa personnalité, se livre à des comportements narcissiques (et la société actuelle encourage ce type de comportements, avec les écueils que cela comporte), ce qui ne fait pas de lui un narcissique pathologique.

D'autre part, dans cet ouvrage (mais pas dans les conférences qu'elle donne à l'occasion de la sortie du livre), l'auteure omet de signaler qu'émerge progressivement, y compris chez les *millenials*, un mouvement de remise en cause de l'omniprésence des réseaux, assorti d'une revendication au droit à des espaces et à des temps de vie « déconnectés » et libérés du culte de l'image. Enfin, on observe l'émergence de certaines formes d'organisation relevant de l'économie collaborative, qui se caractérisent par des structures de pouvoir plus mutualisé et distribué, moins enclines à favoriser la prise de pouvoir par un Narcisse. Autant de perspectives qui redonnent de l'espoir dans un tableau, qui, à la lecture de l'ouvrage de M.-F. Hirigoyen, pourrait paraître un peu désespérant...

<sup>(2)</sup> SENNETT R. (1979), *Les Tyrannies de l'intimité*, Paris, Seuil.

<sup>(3)</sup> Cité par : HUY Q., "Humble narcissists make great leaders", *INSEAD Knowledge*, 5 août 2015.

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED...

**Chief happiness officer: What does this position bring to well-being at the workplace?**

**Sabrina Tanquerel & Roland Condor**, EM Normandie.

The interest and controversy spawned by the creation of a “chief happiness officer” (CHO) lead to asking how this position will actually contribute to well-being at the workplace. Is the CHO a “gadget”, or does this position signal an actual advance toward improving well-being in firms? Answers to this question are based on an analysis of the literature on well-being at the workplace and on a qualitative study of CHOs (or their equivalent). Although CHOs are recruited in an effort to improve hedonistic well-being and foster horizontal management, appointing a CHO has little to do with the pursuit of happiness (eudemonic well-being). Some CHOs are recruited for utilitarian purposes, but this might undermine any contribution they make to well-being in the long run. The contribution to well-being made by appointing a CHO falls short and has to be completed with other arrangements.

### “Managizing” the armed forces

**Sophie Lefeez**, former French army officer, associate researcher at IRIS (Institut des Relations Internationales et Stratégiques) & CERREV (Centre de Recherche Risques et Vulnérabilités, Caen University).

Since the introduction at the turn of the century of a managerial rationality in the French armed forces, there has been: a multiplication of regulatory texts, the adoption of tools for counting and measuring, the implementation of just-in-time procedures and the conduct of many a reorganization in order to reduce the quantity of resources that are used. To see to the low-cost performance of the armed forces when faced with any adversary, materials have been designed for modules so that the modules can be assembled in kits to suit the situation. Meanwhile, “servants” are invited to adhere to prescribed routines and are assisted by artificial intelligence. Under this “managizing” ideal, the interchangeability of men and materials is total. However this army is locked in a straitjacket of norms and standards increasingly buckled by civilians. Any deviancy from the ordinary is now frowned upon and has fallen prey to biopolitical requirements. Meanwhile, the specific nature of the military is hardly recognized or accepted; the operational effectiveness of the armed forces is at stake, and their very existence is under question.

## TRIAL BY FACT

**Between managerial exigencies and opportunities for personal development through work: Applying the “need to know” in social services**

**Sarah Richard**, EM Strasbourg, Humanis Laboratory.

A French act of 26 January 2016 has broadened the possibilities for sharing confidential information in medical and social services. This is supposed to be a response to a major problem of management, since not sharing information has an operational cost and is detrimental to the followup on the disabled persons enrolled in work programs. But how to know which information may be disclosed and which is highly personal? This dilemma is typical of the actual management of ESATs, the establishments and services that provide work to the disabled. In the literature, the grounds for sharing information that is, in principle, confidential or secret is supposed to be the “need to know”. Applying this principle helps avoid situations where not sharing would have negative effects on the organization. How to describe the application of the “need to know” in this protected social service sector? According to the findings of two case studies, both ESATs had to cope with a constant tension between the “need to know” and the defense of a “right to not know”. This tension shaped the way that these establishments compartmentalized the sharing of information; and it led to two paradoxes in information management. These case studies show how actors and organizations react, or not, to these paradoxes.

### A call for employee creativity not to be railroaded: The SNCF in the middle of the tracks

**Justine Arnoud & Isabelle Vandangeon-Derumez**, Paris-Est University, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM.

How has the SNCF, the French national railway, taken actions for appealing to the creativity of its employees in order to cope with the opening of the country’s rail system to competition? To explore these actions, a pragmatic approach has been adopted to a situated creativity associated with the possibility of investigating work situations together in cases of doubt. This fresh approach is useful for understanding how the SNCF in Normandy has modified its actions, which have been the focus of a longitudinal study. On two occasions, employees had the feeling of a creative group experience. A granular analysis of this experience helps us better understand how it could occur in a firm

with the reputation of being a big bureaucracy; but it also emphasizes the limits of this experience and the quick return to rational, normative approaches to human actions, which are not well suited to fostering creativity. These unexpected experiences of creativity are discussed along with the difficulty of forging a new understanding of creativity within organizations.

## IN QUEST OF A THEORY

### Firms, the common good and the question of pluralism

**Benjamin Chapas**, UR Confluence, Sciences et Humanités – UCLy – ESDES.

A strong symbol of the shift that firms are making at a time when their legally defined objective is being broadened to include the social and environmental issues related to their business activities (the Pacte Act in France): countless voices are being raised to demand that firms can and must produce a common good. Tinted with progressivism, this new expectation is, nonetheless, problematic in a context where the

distribution of roles between the state and firms in the organization of tomorrow's world are being redefined. In particular, there is the risk that an eventual "privatization" of the common good would reinforce the structures of domination of man over man via a colonization of minds and the imposition of a single conception of the "good life".

## MOSAICS

**Xavier Hollandts**: "The firm as a place of power: For a revival of political economy. On Chassagnon's, *Économie de la firme-monde. Pouvoir, régime de gouvernement et régulation*", 2018.

**Antoine Masingue**: "Mirror, mirror on the wall": Narcissuses have seized power...  
On Marie-France Hirigoyen's *Les Narcisse*", 2019.

**Jacques Sarrazin**: "A perfect toolbox for the heads of small and medium-sized firms. On Françoise Chevalier's (ed.) *Des PME aux ETI, réussir la croissance. Questions de dirigeants et réponses pratiques*", 2018.



## Ont contribué à ce numéro :



D.R.

**Justine ARNOUD** est maître de conférences en sciences de gestion à l'IRG (Université Paris-Est) et responsable du Master 2 Ingénieur d'Affaires à l'IAE Gustave Eiffel. Titulaire d'un doctorat en ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), ses travaux portent sur l'activité

de travail, les collectifs et la théorisation des organisations par l'enquête et l'activité collective. Pour éclairer ces notions, elle conduit des immersions dans des milieux variés. Elle est l'auteure de chapitres d'ouvrages (PUF, Octarès, Taylor & Francis) et de publications dans les revues suivantes : *Revue Française de Gestion*, *Formation Emploi*, *Le Travail Humain*, *Work*, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (PISTES), *Activités*. Elle enseigne la gestion « responsable » des ressources humaines, la santé au travail, les modèles de management et leurs évolutions, l'ergonomie et les méthodologies d'intervention au sein de son M2 et dans d'autres formations de l'IAE Gustave Eiffel et du Cnam.



D.R.

**Benjamin CHAPAS** est enseignant chercheur à l'ESDES, l'école de commerce de l'Université catholique de Lyon. Ses travaux, d'abord menés dans le champ de la gouvernance de l'entreprise, sont aujourd'hui orientés vers la compréhension des liens entre

l'entreprise, le travail et la démocratie dans le contexte du capitalisme financier. Récemment, il s'est plus particulièrement intéressé à la question de la participation des salariés à la vie de l'entreprise, qui constitue à ses yeux l'enjeu primordial de toute tentative de démocratisation de l'entreprise et d'extension de la « citoyenneté organisationnelle ». Ses travaux ont été publiés dans *Gérer et Comprendre*, mais aussi dans des revues comme *Economie Appliquée*, *Economies et Sociétés* ou encore la *Revue française de Socio-Economie*. Benjamin Chapas est également membre de l'IREPE (Institut de Recherche pour l'Economie Politique de l'Entreprise).



D.R.

**Roland CONDOR** est professeur associé à l'EM Normandie et titulaire de la chaire sur les modèles entrepreneuriaux en agriculture. Ses travaux de recherche portent sur l'entrepreneuriat (émergence de projet, entrepreneuriat collectif, éducation à l'entrepreneuriat, etc.) et ses déclinaisons

dans le monde agricole.

**Sophie LEFEEZ** a obtenu en 2014 son doctorat en sociologie de l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne avec les félicitations du jury. Son directeur de thèse était Gérard Dubey, du CETCOPRA. Elle est depuis 2015 chercheuse associée à l'IRIS (Institut des relations internationales et stratégiques) et au CERREV (Centre de Recherche Risques et Vulnérabilités de l'Université de Caen) depuis 2018. Également titulaire d'un master en science politique (2008) de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas et d'une licence d'économie (2000) de l'Université de Nice, ancienne officier de l'armée française, elle s'est spécialisée sur les questions de défense il y a une dizaine d'années, et a progressivement resserré son champ de recherche sur les politiques d'équipement et de soutien à l'innovation. Un de ses travaux de recherche, portant sur l'inflation des coûts des armements et publié par l'IFRI (Institut français des relations internationales), a reçu le prix de la Réflexion stratégique du CSFRS (Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégique) en 2013. Deux ans plus tard, sa thèse était primée par l'IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale). Elle dirige des mémoires à l'Ecole de Guerre depuis quatre ans, enseigne la sociologie de l'innovation au Centre Michel Serres à Paris et intervient à l'Université de Caen. Elle est également régulièrement sollicitée pour participer à des émissions sur la radio France Culture. Elle a auparavant travaillé pendant plusieurs années dans le conseil au profit du ministère des armées et d'entreprises sur des questions stratégiques et économiques. Sophie Lefeez a publié en 2017 *L'illusion technologique dans la pensée militaire* chez Nuvis. Elle est par ailleurs co-fondatrice de la revue « La Chouette » des auditeurs jeunes de l'IHEDN, dont elle a été la rédactrice-en-chef pendant plusieurs années, et membre fondatrice de l'AEGES, Association pour les études sur la guerre et la stratégie, créée en 2015.



**Sarah RICHARD** est enseignante chercheur à l'EM Strasbourg, affiliée au laboratoire Humanis. Sa thèse, soutenue en 2016, portait sur la révélation du handicap. Ses travaux s'intéressent globalement à l'insertion professionnelle des personnes handicapées, aux politiques d'emplois

et à leurs impacts individuels et organisationnels. Ses travaux ont été publiés dans *RIHME*, *RIPCO*, *Management & Avenir* et *European Journal of Industrial Relations*. L'auteur présente régulièrement ses travaux dans des congrès francophones et internationaux tels que ceux de l'AGRH, l'ADERSE, EURAM, EGOS et EAWOP. La genèse du présent article est issue de la rencontre entre la littérature sur le secret organisationnel et la réalité managériale des ESAT. Le sujet de la confidentialité est en effet apparu comme central dans la manière de gérer et d'accompagner le handicap dans ce type d'organisation.



**Sabrina TANQUEREL** est docteur en management et enseignante-chercheur du Laboratoire Métis de l'EM Normandie. Son expertise porte sur les politiques d'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle et le genre dans les organisations. Ses dernières recherches s'intéressent aux nouvelles

formes d'organisation et au bien-être au travail.



**Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ** est maître de conférences Habilité à Diriger des Recherches à l'IAE Gustave Eiffel (Université Paris-Est). Elle coordonne depuis sa création le groupe de recherche « MACCA Management ». Ses thématiques de recherche portent sur le changement organisationnel et l'apprentissage.

Dans ce cadre, elle interroge la conduite du changement dans les organisations, la place des managers dans l'accompagnement des changements, la fabrique du changement dans les organisations et les formes d'organisations apprenantes. Ses recherches s'inscrivent dans une approche de type recherche-action favorisant la production de connaissances actionnables. Plus récemment, elle questionne l'enseignement du management (et plus spécifiquement celui de la conduite du changement) dans les écoles de management ainsi que l'importance d'une approche réflexive et créative des pratiques managériales afin de faire face aux enjeux de transformation actuels. Elle assure également la coordination administrative d'un master en management de projet et de la qualité au sein duquel elle propose aux étudiants une pédagogie innovante basée sur les méthodes artistiques et de design (Théâtre, Hackathon, Dessin, *Design thinking*, *Design fiction*).