

Il semble que le rusé Hermès, prince des voleurs et des marchands, maître de l'éloquence et de la *mêtis*, soit plein d'allant ces derniers temps. Dieu de la parole et de la mobilité, on le trouve toujours là où les hommes se rassemblent et échangent, présidant à tous les déplacements et à toutes les négociations, habile à entraîner son adversaire sur des chemins sans issue et à l'immobiliser dans les fils de sa rhétorique. Alors qu'aujourd'hui, les charmes de la belle Europe sont, plus que jamais, convoités par des prétendants venus de toutes parts, d'OPA hostiles en mariages arrangés, de mobilités internes en délocalisations, les discours fleurissent : comment protéger la belle et ses atours ? Comment la préserver, au sein du foyer national, des assauts de tel dieu de la finance indien ou de tel dragon chinois ? Comment l'empêcher d'aller dilapider sa dot dans quelque contrée lointaine et de s'y installer, ayant fuit la vigilance d'Argos et sa fiscalité, pour faire – l'ingrate – le bonheur d'un métèque ? En des temps lointains, Hermès se fit l'allié de son séducteur de père et, pour que Zeus s'emparât d'Io, il endormit au son de sa flûte le gardien aux cent yeux. Quel air lui joua-t-il ? La mélodie du projet industriel aussi mirobolant qu'incertain ? La symphonie de la mondialisation et du développement des nouvelles économies ? Le requiem des égoïsmes économiques nationaux ? Ou la sourde mélodie des sanctions pour atteintes aux règles de la libre concurrence ? Quoi qu'il en soit, le Fripon divin parvint à ses fins et sa mission fut un plein succès : Zeus enleva Europe, l'engrossa puis l'abandonna et, transformée en vache par la jalousie d'Héra, elle finit abandonnée en Égypte – déjà dans un pays à bas coût salarial !

La légende ne dit certes que ce qu'on veut lui faire dire, mais une Europe transformée en vache à lait – animal paisible s'il en fut et, ô combien inoffensif ! – entourée de taureaux impétueux et de tigres affamés, ne me satisfait guère... Que faire, alors ? Je n'en sais évidemment rien, mais Francis Ginsbourger nous narre dans ce numéro l'aventure d'une entreprise qui échappera peut-être au *fatum* de la délocalisation en essayant d'organiser la complémentarité entre ce qui est délocalisé et ce qui reste localisé. Il faut expliquer, beaucoup, pour convaincre, un peu : entre habileté et sincérité, comment trouver la juste dose ?

De parole, de négociation, de luttes de pouvoir et d'affrontements d'intérêts personnels ou professionnels, il en est aussi beaucoup question dans les deux articles que nous consacrons au développement des activités de service aux personnes. De ruse et d'habileté, le marketing regorge, le projet iDTGV l'illustre dans son ambiguïté : il faut séduire le client mais garder la tête froide pour préparer le coup d'après. Aujourd'hui Zeus serait PDG et Hermès, directeur du marketing, c'est sûr !

D'habileté, André Bergeron n'en a certes pas manqué : une telle longévité à la tête d'un syndicat aussi puissant que celui qu'il a dirigé pendant vingt-cinq ans ne se conçoit pas sans une bonne dose d'habileté. Mais elle n'est pas tout : pour devenir « le syndicaliste le plus aimé de France », conviction, respect de la parole donnée, sincérité et engagement personnel sans faille ont été des atouts maîtres. Dans la France d'alors, c'était possible : l'est-ce encore ?

Pourtant la leçon de « Dédé », disciple doué de l'inventeur de la *mêtis*, mérite d'être entendue : et si la ruse suprême du négociateur était la sincérité ?

Pascal LEFEBVRE
Secrétaire général
du Comité de rédaction

GÉRER &
COMPRENDRE
est une série des
Annales des Mines

Créée à l'initiative
de l'Amicale des
ingénieurs au
Corps des Mines

réalisée avec le
concours du Centre
de recherche en
gestion de l'École
polytechnique

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 83 • MARS 2006

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines
120, rue de Bercy - Télédoc 797
75572 Paris Cedex 12
www.annales.org

François VALÉRIAN,
Rédacteur en chef
Isabelle de BÉARN,
Secrétaire générale
de la rédaction
des Annales des Mines
Danièle BARBIER,
Secrétaire générale
de la rédaction
de *Réalités Industrielles*
Dominique BLANC,
Secrétaire générale du Comité
de rédaction de *Responsabilité
et Environnement*
Danielle DEGORCE,
Martine HUET,
Assistants de la rédaction
Marcel CHARBONNIER,
Lecteur

GÉRER & COMPRENDRE

RÉALISATION

Manne HÉRON †,
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT PRÉVOST,
ESE, Génie Atomique
Mise en page
Studio PLESS,
Maquette de couverture
Christine DE CONINCK,
Iconographe
Marise URBANO,
Réalisation

ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
Directeur de publication
Serge KEBABTCHIEFF
Tél. : 01 42 86 56 00
Fax : 01 42 60 45 35

TARIFS

Voir encart p. 65-66

FABRICATION

AGPA Éditions
4, rue Camélinat
42000 Saint-Étienne
Tél. : 04 77 43 26 70
Fax : 04 77 41 85 04

COUVERTURE

Mercure et Argus,
Tenture des Métamorphoses,
tapisserie des Gobelins.
Paris, musée du Louvre.
Photo © RMN-Martine Beck-
Coppola.

PUBLICITÉ

Espace Conseil et
Communication,
44-46, boulevard
Georges Clémenceau
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57
Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines :
page 64, 78, 86 et 2°, 3° et 4°
de couverture

GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD
ESC Toulouse**Michel BERRY**
Président
Centre de recherche
en gestion de l'École
polytechnique**Hamid BOUCHIKHI**
ESSEC**Françoise CHEVALIER**
Groupe HEC**Bernard COLASSE**
Université
de Paris-Dauphine**Bernadette DOMINIQUE**
Secrétaire de rédaction**Hervé DUMEZ**
Centre de recherche
en gestion de l'École
polytechnique**Daniel FIXARI**
Centre de gestion
scientifique de l'École
des mines de Paris**Dominique JACQUET**
Université Paris X Nanterre**Hervé LAROCHE**
ESCP-EAP**Pascal LEFEBVRE**
Université d'Évry-
Val d'Essonne,
Secrétaire général du comité
de rédaction**Christian MOREL**
Renault**Jean-Philippe NEUVILLE**
INSA**Frédérique PALLEZ**
Centre de gestion
scientifique de l'École
des mines de Paris**François PAVÉ**
Centre de sociologie
des organisations**Louis-Georges SOLER**
INRA**François VALÉRIAN**
Rédacteur en chef
des Annales des Mines**Michel VILLETTE**
ENSIA**Jean-Marc WELLER**
LATTS - École Nationale
des Ponts et Chaussées

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

G É R E R COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

- **oui car** : l'article est **publié tel quel** et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- **oui mais** : l'article sera publié sous réserve de **modifications plus ou moins substantielles**, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- **non, mais** : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des **modifications substantielles** ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- **non car** : l'article est **refusé** et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture.

Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

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

- **DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION** : même si *Gérer et Comprendre* déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins

critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
 - **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
 - **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales sont pratiquement toujours rejetés ;
 - **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.
- Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris.

Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Bernadette DOMINIQUE
École de Paris du Management,
94, boulevard du Montparnasse
75014 PARIS.

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et internet, données biographiques éventuelles, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi.

TÉMOIGNAGE

4
DIALOGUE AVEC UN
HOMME DE CONVICTIONS
Entretien avec André Bergeron
Mené par Bernard COLASSE et Francis PAVÉ

L'ÉPREUVE DES FAITS

15
L'USINE QUI POURRAIT
ÉCHAPPER À LA
DÉLOCALISATION
Intervenir pour l'emploi
« par la compétence »
Par Francis GINSBOURGER

L'ÉPREUVE DES FAITS

25
APPRENTISSAGE DE
LA COORDINATION ENTRE
ACTEURS PROFESSIONNELS
Le cas d'un réseau de santé
Par Corinne GRENIER

L'ÉPREUVE DES FAITS

36
LA REPRÉSENTATION
DU CLIENT FUTUR
DANS LA CONSTRUCTION
D'UNE OFFRE INNOVANTE
Une étude du rôle du Marketing
Par Nathalie DARENE et François ROMON

MOSAÏQUE

47
NE DITES PAS À MA MÈRE QUE
JE SUIS CHARGÉ DE MISSION...
Par Frédérique PALLEZ

MOSAÏQUE

LA JUSTICE EN PERSONNE
Par Jean-Marc WELLER
LE GESTIONNAIRE
ET L'ATELIER
Par Alexandra BIDEF
QUESTIONS
DE MARQUAGE
Par Michel VILLETTE

L'ÉPREUVE
DES FAITS

54
iDTGV : LA SNCF
SUR LES RAILS
DE LA MODERNISATION ?
Par Anne DREYER, Aurélie JAMMET
et Romain DELMAS

RÉALITÉS MÉCONNUES

67
LES MAINS VISIBLES
DU MARCHÉ
Projets des acteurs et régulations
dans les services à domicile
aux personnes âgées
Par Jean-Pierre BRECHET, Nathalie SCHIEB-
BIENFAIT et Caroline URBAIN

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS

79
ANGLAIS, ALLEMAND,
ESPAGNOL ET RUSSE

DIALOGUE AVEC UN HOMME DE CONVICTIONS

Entretien avec André Bergeron

Syndiqué depuis l'âge de quatorze ans (et vingt jours!), secrétaire général de Force Ouvrière de 1963 à 1989, celui qui fut « le syndicaliste le plus aimé de France » brosse dans cet entretien le paysage d'une vie au service des salariés. La guerre d'Espagne, le Front populaire, la guerre puis, à la Libération, la reconstruction du syndicalisme et la création de FO, les frères ennemis de la CGT, l'invention des Assedic, les accords de Grenelle en 68, c'est toute l'histoire sociale du xx^e siècle qu'André Bergeron nous fait revivre. On y croise Léon Jouhaux et le cardinal Lustiger, Irving Brown y côtoie le jeune Chirac, Mitterrand succède à de Gaulle. En ces temps, qui nous paraissent déjà lointains, les capitaines d'industrie négociaient encore, les ministres avaient le pouvoir de décider et les syndicalistes étaient suivis par leurs troupes. La France changeait et s'ouvrait sur le monde. Comment, dans cette profonde mutation du monde du travail, expliquer une telle longévité? L'art de la négociation, le respect de la parole donnée et, par-dessus tout, des convictions fermes: tel est le credo d'un grand acteur de son temps.



© Raymond DEPARDON/MAGNUM PHOTOS

MENÉ PAR **BERNARD COLASSE**, UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE ET **FRANCIS PAVÉ**, ENSP (12 mai 2005)

LES APPRENTISSAGES

G & C *Le Who's Who signale que vous avez commencé à travailler à quatorze ans...*

André Bergeron (A.B.) Quatorze ans et vingt jours!

G & C *Et vous vous êtes immédiatement syndiqué. Pourquoi?*

A.B. Tout simplement parce que, dans l'imprimerie, tout le monde était syndiqué. La Fédération du Livre, à cette époque, n'était pas tombée dans les mains des communistes. C'était, au contraire, une fédération réformiste. J'ai donc été syndiqué tout de suite au Syndicat typographique belfortain. Le commencement de ma grande aventure!

Je vendais des timbres pour la République espagnole; la guerre d'Espagne a éclaté en juillet 1936, je faisais mon apprentissage. Le contrat d'apprentissage dans l'imprimerie était incorporé dans la convention collective – c'était rare à cette époque, les contrats étaient en général signés de gré à gré, mais là, c'était dans la convention collective.

G & C *Vous êtes rentré à la CGT...*

A.B. La CGT unifiée! L'unité s'était refaite au printemps de 1936. La scission s'était produite en 1921. Vous savez que les communistes avaient tenté la même opération que celle qu'ils avaient réussie à Tours, au fameux congrès du parti socialiste (SFIO) de 1920. Au congrès de Lille, en 1921, ils avaient constitué des comités syndicalistes révolutionnaires. Ils ont échoué de très peu mais ils ont refusé de dissoudre ces comités, ce qui fait qu'il y a eu une scission de fait et il y a donc eu deux CGT jusqu'au printemps de 1936: une qui était dirigée par Léon Jouhaux et l'autre, par Benoît Frachon.

Une anecdote amusante sur ma période d'apprentissage: on imprimait un quotidien, *La République de l'Est*, qui était le journal de l'évêché. Or, en 1937, le cardinal Pacelli, qui est devenu pape par la suite, est venu inaugurer la basilique Sainte-Thérèse de l'Enfant Jésus, à Lisieux. Nous avions à l'imprimerie un vieux linotypiste avec de grandes moustaches que nous appelions «le Gaulois» qui, pour s'amuser, pensant que les correcteurs corrigerait – mais chacun sait que les correcteurs ne corrigent pas –, avait mis entre «*Vive Dieu!*» et «*Vive Lisieux!*», «*Vive les Soviets!*» Et le canard est sorti comme ça. Inutile de vous dire que ça a fait beaucoup de bruit. Mais le patron ne manquait pas d'humour – c'était pourtant un catholique très engagé – et, finalement, ce fut une grande rigolade.

Longtemps après, alors que j'étais devenu secrétaire général de FO, j'ai voulu rencontrer le cardinal Lustiger. Je lui ai raconté l'anecdote, ça l'a amusé, mais là où ça l'a moins amusé, c'est quand je lui ai dit: «*Mais, dans le fond, Monseigneur, c'était un précurseur!*» (nous étions en effet en plein dans l'*aggiornamento*).

Cette période a été tumultueuse...

En février 34, il y a eu des manifestations, il y avait des

affaires, comme maintenant, la banque Oustric, Stavisky, etc., et les ligues patriotiques, notamment les Croix de feu, portaient à l'assaut de la Chambre des Députés en criant: «Dehors les voleurs!» C'était terrible, il y a eu plusieurs centaines de blessés, les manifestants coupaient les jarrets des chevaux avec des lames de rasoir, ils enlevaient les bouches d'égouts pour que les chevaux se cassent la figure là-dedans, c'était vraiment très dur! Et c'est en partant de ces événements de février 34, qu'est né le Front populaire.

On ne peut pas dire que la CGT ait été à l'origine du mouvement de juin 1936, ça s'est fait spontanément. On a beaucoup parlé des quarante heures et des congés payés, mais cela ne figurait pas dans le programme du Front populaire. Blum les a proposés à la fin de la conférence de Matignon, en espérant que cela calmerait le jeu.

Les événements étaient tellement imprévus qu'il a fallu, je ne veux pas dire supplier parce que le terme ne convient pas, mais il a fallu convaincre Jouhaux de rentrer à Paris; il était à une réunion du conseil d'administration du BIT à Genève et, manifestement, il ne se rendait pas compte de la gravité de la situation. Il est finalement rentré. Et, comme toute chose à une fin, ça s'est effrité et terminé petit à petit. Mais ça a été ma première expérience.

G & C *Quand on a quatorze ans et vingt jours, l'intégration dans le monde du travail doit être un peu dure, non?*

A.B. Pas du tout! J'ai été intégré tout de suite. Les ouvriers de la boîte – c'était une assez grosse imprimerie puisqu'on faisait un quotidien – m'appelaient «le gosse». C'était très amical, très sympathique. J'ai touché ma première paye, c'était en monnaie parce que ce n'était pas une somme très importante, que j'ai d'ailleurs remise à ma mère, très fier; c'était mon premier salaire.

LA GUERRE

G & C *Quelles ont été vos premières activités syndicales? À part la vente de timbres!*

A.B. J'ai milité jusqu'à la déclaration de guerre. Puis les imprimeries ont fermé, tout simplement parce que les ouvriers d'imprimerie, en majorité, avaient été mobilisés. Comme il fallait bien travailler, parce qu'il n'y avait pas d'Assedic à cette époque-là, j'ai travaillé comme facteur auxiliaire, depuis la déclaration de guerre jusqu'en juin 40. Ça ne me déplaisait pas, mais j'ai terminé ma carrière postale sur ce qu'on appelle un «532», une sanction qui figure au dossier, parce que j'avais perdu un mandat. Nous avions des sacoches déglinguées et un mandat avait profité de la liberté qui lui était offerte pour foutre le camp. Comme les armées d'Hitler ont envahi le Territoire de Belfort, il n'y a pas eu de suite. Et comme mes amis postiers étaient pleins d'indulgence,

ils m'ont quand même fait, beaucoup d'années après, postier d'honneur.

G & C *Comment avez-vous progressé à l'intérieur de l'organisation syndicale?*

A.B. Il y a eu la guerre. J'ai quitté Belfort en vélo avec deux copains et on s'est réfugiés dans la Drôme où j'avais des parents. Là, j'ai trouvé du boulot dans un cartonnage qui s'appelait le Cartonnage Milou, qui n'existe plus. C'est ainsi que j'ai imprimé des milliers de boîtes de Lacteol et de parfum Molinard.

Puis, comme je m'emmerdais un peu là-bas, et surtout pour ne pas entrer dans les Chantiers de Jeunesse, ce qui n'était pas du tout mon genre, j'ai passé la ligne de démarcation à l'envers pour rentrer à Belfort, à Arbois. Il y avait des passeurs, qu'on payait. C'était une connerie parce que, quelque temps après, j'ai été ramassé par la police et envoyé comme « requis » (ce n'était pas le STO) en Allemagne. J'y suis resté trente mois.

Cela n'a pas toujours été agréable, mais c'est une expérience que je ne regrette pas. On était bombardés très souvent car je n'étais pas loin d'une usine d'aviation. On a été libérés par les Russes qui se sont conduits comme on l'a dit; c'est la vérité: le viol des femmes, le vol des montres, ils en avaient des collections au bras.

En rentrant d'Allemagne, je suis très vite devenu secrétaire du Syndicat typographique du Territoire de Belfort, dans le climat de la Libération qui était très dur. Les communistes étaient très forts à l'époque, ils obtenaient pas loin de 30 % des voix aux élections, c'est-à-dire plus que ce que les Tchèques avaient obtenu quand ils ont basculé du côté de Staline.

LA RECONSTRUCTION DU SYNDICALISME

Cette période a été très mouvementée. On était fauchés parce qu'il a fallu nous reconstituer après la scission de 1947. Les Américains ont donné des sommes considérables à la CGT encore unifiée, en 1946. Ces sommes étaient destinées à aider les familles de déportés, de fusillés. La CGT unifiée était pourtant dirigée par Frachon, qui était un stalinien de bon aloi. J'ai même retrouvé une photo où l'on voit Irving Brown, le représentant de l'AFL-CIO en Europe, embrassant Frachon. La période qui a précédé la scission de la CGT était épouvantable. Pour vous donner une idée, les communistes ont fait dérailler un train, le Paris-Tourcoing, il y a eu vingt-deux morts, je crois. Ils croyaient que c'était un train de CRS... Il y avait un climat quasiment insurrectionnel – je vous rappelle que le gouvernement de l'époque, celui de Jules Moch, avait envoyé la troupe. Les communistes noyaient les installations minières... enfin, des tas de trucs comme ça... Tout ceci a conduit à la scission du 19 décembre 1947.

J'étais responsable du groupe des Amis de Force Ouvrière du Territoire de Belfort. Nous avons constitué ces groupes pour lutter contre l'influence des stali-

niens dans la CGT. Mais les jeux étaient faits, si j'ose dire.

Il faut situer tout ça dans le contexte de l'époque, avec les événements de Berlin-Est, de Tchécoslovaquie, de Hongrie...

Pour ce qui est de ma carrière, à la scission, je n'étais pas vraiment secrétaire général de l'Union départementale du Territoire de Belfort; mais, en fait, je l'étais quand même. Ça a encore été une période tumultueuse. Un jour, par exemple, les cégétistes sont venus me foutre dehors de la Bourse du Travail, ils étaient une douzaine. J'étais tout seul...

À la Libération, on a donné à la Fédération du Livre – qui n'était pas encore communiste mais qui l'est devenue très vite – une part des attributions qui, ordinairement, relèvent de la Direction départementale du Travail et de la Main-d'œuvre. C'est ce qui a conduit au fameux monopole d'embauche qui fait que – maintenant encore, d'ailleurs – dans la presse parisienne, pour être embauché, il faut être à la fois CGT et communiste. Communiste, peut-être un peu moins maintenant... Mais c'est comme ça que j'ai été dynamité dans l'affaire du *Parisien Libéré* (1).

Comme c'est nous qui quittons la CGT, juridiquement les avoirs demeuraient dans ses mains. J'ai été condamné je ne sais combien de fois à restituer les fonds! On a finalement cédé mais il ne restait pas grand-chose. Je me rappelle, j'ai donné au secrétaire de l'UD-CGT dix-sept sacs d'archives. Mais il ne se faisait pas d'illusions, il m'a dit: « *Je peux les foutre aux vieux papiers...* » et je lui ai répondu: « *Sans hésitation!* »

Cela dit, on était fauchés comme les blés. Je publiais cinq journaux! Je tapais les commerçants qui me filaient des publicités de complaisance, ils m'aimaient bien. Je publiais un journal de l'Union départementale de Belfort, *Belfort Syndicaliste*, que j'ai transformé en *Belfort Montbéliard* parce que j'avais étendu mon rayon d'action chez Peugeot, à Sochaux. Je faisais un canard pour les groupes socialistes d'entreprise qui s'appelaient *Le Lien Fraternel*. J'en faisais un autre pour les déportés du travail puisque, à l'époque, j'étais au bureau national de la Fédération des déportés du travail qui présidait Beauchamp, qui est mort récemment, un ami de Mitterrand. Puis, j'ai publié le journal de la Fédération du Livre FO que j'avais reconstituée; mais il n'y avait pas beaucoup de monde. Le journal s'appelait *L'Imprimerie syndicaliste*. Tout ça, ça faisait des sous. Les Américains m'en ont aussi donné pour me

(1) En février 1975, le journal *le Parisien libéré*, en difficultés financières, cherche à aménager certaines dispositions techniques de la convention collective de la Presse. Cela repose la question du monopole d'embauche dont bénéficie la fédération du livre depuis le début du XX^e siècle. La CGT ne voulait rien entendre.

Le 12 juin 1975, la CGT et la CFDT organisent un grand rassemblement devant l'imprimerie du *Parisien*, rue d'Enghien à Paris, alors que les CGTistes occupaient les locaux depuis plus de trois mois.

Dans la nuit du 12 au 13 juin, une bombe explose sur le palier de l'appartement de M. André Bergeron et une autre sur celui d'un homonyme du rédacteur en chef du *Parisien libéré*: M. Bernard Cabanes et le tue.

Cf. André BERGERON, *Mémoires*, Paris, Ed. du Rocher, 2002, p.137-142.



© KEYSTONE-GAMMA

Les délégués des syndicats CGT, CFDT, CFTC, FO, de la CGC et de la FEN sont alignés à gauche ; au centre, Jean-Marcel Jeanneney, Georges Pompidou et Jacques Chirac et, à droite les représentants du patronat lors de la réunion extraordinaire du 27 mai 1968 qui aboutira à la signature des accords de Grenelle.

BERNARD COLASSE ET FRANCIS PAVÉ

permettre de sortir mes canards. Irving Brown, dont j'avais fait la connaissance entre-temps, était venu me voir à Belfort en tant que représentant de l'AFL-CIO en Europe. On est d'ailleurs demeurés amis jusqu'à sa mort. Il est enterré au cimetière Montparnasse. Les Américains m'avaient demandé d'aller à Washington prononcer son éloge funèbre, ce que j'ai fait. Mais ça, c'était bien après, j'étais avec Blanchard, Jean-François Revel et quelques autres.

G & C *Ces fonds-là, c'était des fonds différents des premiers dont vous nous avez parlé.*

A.B. Oui. Mais il y en a eu beaucoup moins qu'on ne l'a dit. D'ailleurs, je vais vous dire, les Américains avaient payé dix-huit délégués régionaux et Bothereau m'avait inscrit dans les dix-huit. À partir de là, j'ai été payé par la Confédération. C'était au moins un an après la scission. Mais, entre-temps, j'étais fauché, je n'avais rien, j'ai couché je ne sais combien de nuits dans les halls des gares ! Parce qu'il fallait faire des syndicats, il n'y avait rien, et que ce n'était pas un petit boulot !

G & C *Mais comment vous y preniez-vous ?*

A.B. On faisait des réunions. Il n'y avait souvent personne, quelquefois un peu plus de monde. Il fallait tout reconstituer en partant de zéro parce que nous avions bien quelques syndicats qui nous avaient suivi mais, entre les déclarations d'intention et les actes, c'est souvent une autre histoire. Ce qui fait que la moitié des copains sur lesquels nous comptions sont restés à la CGT, non pas parce qu'ils étaient communistes mais, tout simplement, parce qu'ils ne voulaient pas casser avec les autres. On s'est retrouvés avec rien, il a fallu

tout reconstituer et j'étais parmi ceux qui ont fait le boulot, d'abord dans le territoire de Belfort et puis, après, je me suis occupé de plusieurs départements : les Vosges, la Haute-Saône, le Territoire de Belfort, le Doubs et le Jura.

Encore une anecdote. Un jour que je distribuais des tracts dans la Saône-et-Loire, je vois un type qui s'amène. Il prend la moitié des tracts et commence à les distribuer. Puis une bande de staliniens arrive, qui l'engueulent : « Espèce de con, tu ne vois pas que ce sont les tracts de FO ! ». La leçon de l'histoire, c'est qu'il ne serait jamais venu à ce type l'idée que quelqu'un d'autre que la CGT puisse distribuer des tracts.

Quand je distribuais mes tracts, notamment chez Peugeot à Sochaux, j'y allais tout seul parce que ma philosophie m'avait conduit à considérer que si je n'avais pas été seul, mais entouré de gros bras, il y aurait eu des incidents. J'y allais donc tout seul, ça durait des heures parce qu'il y avait le croisement des équipes, jamais personne ne m'a touché. Quelquefois, ils me foutaient mes tracts à la figure, mais ça se limitait à ça.

G & C *C'est la stratégie du faible au fort, il ne faut pas faire de provocations*

A.B. Psychologiquement, c'est très important, il faut sentir ça.

G & C *Et quels étaient les secteurs que vous pénétriez le plus facilement ?*

A.B. À Sochaux, dès le départ, on a eu un syndicat ; il y avait huit cents membres mais ça a diminué après. On est encore bien introduits aujourd'hui chez Peugeot, à Sochaux. On est aussi majoritaires à Mulhouse.

G & C *Mis à part la construction automobile?*

A.B. Il a fallu repartir partout de zéro. Chez Alstom, on a été à peu près quatre cents. Il y avait là-dedans, pour être précis, une centaine d'Allemands qui étaient des prisonniers transformés en travailleurs; il y avait aussi des Espagnols, quatre cents au départ, puis ça a dégringolé au fil des années. Maintenant, on a encore un petit syndicat.

G & C *C'est dans les années 50 que vous accédez à des responsabilités confédérales?*

A.B. Oui, j'ai d'abord été délégué régional à la propagande, puis je suis devenu membre de la commission exécutive confédérale. Je suis devenu secrétaire général en 1963. Je suis resté vingt-cinq ans secrétaire général de l'organisation, une longue période, de 63 à 89.

G & C *Quel était le climat dans les années 50?*

A.B. Assez tumultueux. Il y avait les événements internationaux. Je me rappelle, Jean-Paul David, de Paix et Liberté, éditait des grandes affiches qui condamnaient le comportement des staliniens en Hongrie, en Tchécoslovaquie, etc. Ce Jean-Paul David m'envoyait des affiches, parce que je les lui demandais... À Belfort, on commençait à coller à deux heures du matin, en espérant que les affiches resteraient sur les murs au moins jusqu'au lever du jour, parce que les communistes nous les foudroyaient en l'air. Pour vous dire le climat. Puis les choses se sont tassées.

LE PARITARISME EN ACTES

G & C *C'est dans les années 60 que vous vous préoccupez du chômage? Pourtant, il n'y avait pas beaucoup de chômeurs à l'époque...*

A.B. C'est vrai que nous avons créé les Assedic (2) à une époque où il n'y avait pas beaucoup de chômeurs. Nous, François Ceyrac et moi, parce que c'est avec lui que j'ai beaucoup travaillé – nous nous voyons encore tous les mois pour parler du bon vieux temps, il est resté neuf ans président du Conseil national du Patronat français et c'est un homme pour qui j'ai beaucoup d'amitié et de respect; c'est grâce à lui qu'on a fait beaucoup de choses. Ceyrac était convaincu, et moi aussi, que la naissance du Marché commun allait réduire les systèmes protectionnistes qui caractérisaient l'économie française depuis Colbert. J'étais allé voir de Gaulle qui m'a dit: «*Pourquoi vous faites ça, il n'y a pas de chômeurs!*» En effet, quand nous avons démarré l'expérience, on indemnisait vingt-quatre mille personnes pour toute la France.

De Gaulle, je l'ai rencontré quand même une bonne vingtaine de fois mais toujours seul, parce que, pour

parler franchement, il fallait être seul. Mes amis étaient naturellement informés mais, de façon générale, j'aimais bien parler en tête à tête. Quand il a voulu, un jour, me convaincre des vertus de l'association du capital et du travail, je lui ai simplement répondu: «*Quoi que vous fassiez, il y aura toujours des différences d'appréciation entre ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés, il n'y a donc pas d'autre alternative que la recherche d'un compromis entre les préoccupations des uns et celles des autres.*»

G & C *Le compromis est fondamental pour vous?*

A.B. C'est le fondement même de la politique contractuelle. C'est très immodeste ce que je vais vous dire, mais Pompidou m'a raconté la réaction du général au Conseil des ministres qui a suivi notre rencontre. Il aurait dit – mais il l'a dit parce qu'autrement Pompidou ne me l'aurait pas dit – avoir été frappé par ma sincérité. J'ai pris ça pour un très beau compliment de la part du général. C'était un homme très simple.

G & C *Le compromis et le contact direct avec les hommes...*

A.B. Oui, j'aime connaître les hommes. Un jour, j'ai rencontré Massu avec lequel je n'avais, *a priori*, pas beaucoup d'affinités. J'avais donné une conférence à l'École militaire, à Montargis, l'école du Train, parce que je donnais beaucoup de conférences dans les écoles militaires. C'était intéressant parce qu'ils étaient toujours huit ou neuf cents, mille parfois, ça dépendait de l'importance des écoles. Ça se passait très bien, je faisais un laïus d'une heure, ils posaient des questions très libres et ça m'intéressait parce que c'est un milieu – je ne suis pas particulièrement militariste – que je connaissais peu et que j'y étais toujours très, très bien accueilli.

Je vais donc là et on me dit que Massu habitait dans le coin. Je suis donc invité à dîner par lui. Ça a duré des heures. Au cours de la soirée, plusieurs fois il m'a dit: «*On mettait des bombes dans les Monoprix, que vouliez-vous que je fasse?*» Sa femme, qui a joué un grand rôle dans sa vie, était enterrée dans un petit cimetière, il y avait juste la route qui séparait le cimetière de sa propriété. Massu me mène vers la tombe et me dit: «*Vous voyez, elle est là, je viens souvent la voir.*» J'ai découvert un personnage qui était aux antipodes de ce qu'on racontait. Finalement, il était très différent. C'est un bon souvenir.

J'avais aussi des contacts avec Bigeard. Avec lui, c'était différent. J'avais toujours des copains qui préféraient être incorporés à Menton ou à Nice plutôt qu'à Armentières. Bigeard réglait tout et me signait ses lettres «*Votre vieux soldat Bigeard.*»

J'avais de bonnes relations personnelles avec beaucoup de monde, mais je ne racontais pas d'histoires. Y compris avec les anarchistes, j'ai toujours eu de la sympathie pour eux. Quand nous avons créé l'assurance-chômage, le responsable des anarchistes s'appelait Maurice Joyeux. Il avait fait douze ans de prison pour ses idées et je me suis dit qu'il fallait quand même lui garantir la matériel. C'est moi qui avais choisi le directeur de l'Unedic et je lui ai dit: «*Il faut me l'embaucher.*» Il ne pouvait rien

(2) Le 31 décembre 1958 est signée la convention instituant l'Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce ainsi que les Associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (assurance-chômage).

me refuser vu que je venais de le faire nommer et puis, c'était un type bien. Joyeux arrive et il dit au directeur : « *Monsieur le directeur, il ne faut pas me donner de travail intellectuel parce que j'ai besoin de penser* ». Il avait donc pour mission de ratisser un peu les feuilles et de tirer quelques circulaires, mais très modérément, pas trop. En 1968, il va trouver le directeur et il lui dit : « *Monsieur le directeur, vous comprendrez que je suis obligé de faire la grève. Mais, étant donné la nature du régime, je suis à votre disposition à une condition, ne pas être payé* ». Je le revois après les événements et je lui dis : « *Qu'est-ce que tu as encore raconté comme conneries!* » Il me dit : « *Tu ne comprendras rien à rien. J'avais tout un stock de vieilles brochures à la librairie du Libertaire, j'ai tout fourgué à La Sorbonne* ».

J'ai eu de bonnes relations avec un ministre de l'Intérieur. Je m'occupais beaucoup des Espagnols parce que je vendais des timbres pour la République espagnole quand j'étais apprenti. Et, plus tard, j'ai eu des relations plus suivies avec les gens de l'UGT et ceux de la CNT. Un jour, ils étaient toute une bande, ils se font piquer à la frontière avec des armes. Heureusement, le ministre de l'Intérieur, dont je ne me rappelle pas le nom, est intervenu à ma demande. C'était un type de droite, très à droite, seulement nous avions un point commun, il était comme moi, il voyait des bolcheviques dans les placards et derrière les radiateurs, ce qui fait que, quand je lui ai dit : « *Il faut m'arranger ça* », il m'a arrangé ça. Ce sont des bons souvenirs...

Quand ils ont reconstitué l'Union Générale des Travailleurs, ils m'ont invité à Madrid, au congrès; c'est un souvenir que je n'oublierai jamais, ils m'ont applaudi au moins dix minutes debout.

G & C *Vous nous parlez de vos relations avec les militants syndicaux, avec des militants politiques comme Joyeux, avec des militaires aussi; mais aviez-vous des relations avec les entreprises, avec des chefs d'entreprise?*

A.B. Ah, oui! Dans les années 50, la Haute-Saône, c'était mon rayon d'action. Il y avait surtout des boîtes textiles. J'ai constitué en un peu plus d'un an dix-huit syndicats qui comptaient ensemble deux mille adhérents. Toutes ces boîtes ont disparu.

Un jour, une grève éclate dans une boîte et l'inspecteur du travail, qui était FO, me dit : « *Tu devrais y aller* ». Je prends le train jusqu'à Lure avec mon vélo et mes tracts sur le porte-bagages et je vais jusqu'à la boîte. Le patron était un vieux monsieur de quatre-vingts ans. Il me dit : « *Dites-leur que je leur donne ce qu'ils veulent, mais dites-leur de foutre le camp!* » Il ne pouvait pas supporter qu'ils occupent l'usine. Et, pendant des années, il n'a plus voulu les voir. Il était dans son bureau, les délégués étaient dans leur salle, et moi, je faisais le plénipotentiaire entre le patron et les délégués.

Eh bien, quand il est arrivé à la fin de sa vie, il a voulu donner l'usine au secrétaire du syndicat, lequel n'en a pas voulu – qu'en aurait-il fait? C'est pour vous dire! J'avais la confiance de tous ces gens parce que je ne m'occupais pas seulement des revendications. Les

patrons me demandaient souvent de jouer les arbitres parce qu'ils avaient confiance. Du temps de Chaban-Delmas, on a inventé ce qu'on a appelé les « *contrats de progrès* ». J'ai contribué à leur mise en place, à ma manière. Je discutais avec mes amis, j'accompagnais le secrétaire de la Fédération nationale et je le conseillais, il m'écoutait généralement, je dirais même toujours, mais je leur disais : « *Attention, je ne vous oblige pas à signer – j'étais avec le secrétaire et responsable –, mais si vous signez, ce que je souhaite, vous devez ensuite respecter votre parole car il n'y a pas de politique contractuelle sans loyauté* ».

G & C *Vous fonctionniez à la confiance.*

A.B. Oui, je le crois et, pour illustrer ça, je vais vous raconter un problème que j'ai eu un jour avec Delors. Il était conseiller social de Chaban, à l'époque. C'était pour les chemins de fer. Je discute avec Delors, je lui dis : « *C'est réglé, vous avez tout donné?* » et, dans la soirée, j'apprends que Delors bricolait avec la CGT, avec l'espoir illusoire d'ailleurs de les gagner. Je lui ai téléphoné chez lui et je lui ai dit : « *Monsieur Delors, ou vous faites machine arrière – c'est le cas de le dire, sur le chemin de fer –, ou je ne discuterai plus jamais avec vous!* » Il a fait machine arrière car moi, j'étais loyal, je ne trompais personne. Etre en désaccord n'avait aucune importance, c'est la loi du genre, mais dans la mesure où je signalais, tout pouvait crouler autour de moi, je ne bougeais pas.

G & C *Et vous êtes devenu le syndicaliste le plus populaire de France...*

A.B. C'est ce que disaient les sondages de l'époque. Un jour, c'était marrant, il y avait Marchais à la télé qui faisait son cinéma, comme d'habitude; le journaliste lui pose une question sur moi et Marchais de dire : « *Qui c'est Bergeron?* ». Immédiatement après, il y a eu une séquence sur « *Bergeron, le syndicaliste le plus populaire de France* ». La tête de Marchais!

Cela dit, je n'ai jamais parlé à Marchais parce que ce n'était pas mon genre. Par contre, il m'est arrivé à plusieurs reprises de bavarder avec Séguy ou même avec Krasucki; nous n'avions pas d'antagonismes personnels. On m'interrogeait sur ce que je pensais de Séguy, par exemple; j'ai toujours dit que c'était un homme compétent et courageux : il a été déporté. Mais il développait des thèses qui n'étaient pas les miennes. Notre différend n'était pas personnel mais politique, au sens général du terme.

J'ai rencontré Séguy, il y a quelques années, à l'occasion d'un débat organisé par la Maison Jean Jaurès, à Castres, sur le thème « *Que reste-il de 68?* ». À midi, on s'est mis ensemble, Séguy et moi, pour bavarder et je lui ai dit : « *Tu sais, quand le mur de Berlin est tombé, j'ai beaucoup pensé à toi* » et il m'a répondu : « *Tu sais, pour ce qui me concerne, il y a longtemps que j'y ai pensé* ». Et c'est vrai, étant donné qu'ils l'avaient viré du secrétariat général de la CGT au profit de Krasucki qui, lui, était resté un vieux bolchevique.

Pour moi, la bagarre n'était jamais personnelle mais, pour certains, elle l'était.

Ceux qui m'ont le plus cassé les pieds, ce sont les types



© Laurent Maous/GAMMA

André Bergeron (FO), Edmond Maire (CFDT) et Henri Krasucki (CGT) réunis le 25 mai 1981, après la victoire de François Mitterrand, sur le plateau d'Antenne 2.

de la CFDT, qui n'était pas la CFDT de Nicole Notat. Quand Edmond Maire allait voir Mitterrand, Mitterrand me disait : *« Je ne sais pas pourquoi il veut me voir et je ne comprends rien à ce qu'il me dit »*. Il faut reconnaître qu'il était parfois un peu cafouilleux ; c'était un honnête homme, mais il cherchait toujours l'introuvable.

Descamps venait me voir très souvent parce qu'il habitait dans la banlieue sud, comme moi. Il était obnubilé par Frachon ; selon lui, les communistes avaient changé et on pouvait, par conséquent, envisager la réunification. Je lui disais *« Mon pauvre ami, vous êtes complètement fou ! »*. Mais je garde de lui un bon souvenir, c'était un homme très chaleureux, très agréable, un homme de conviction, tout comme Edmond Maire, aussi.

Je les ai finalement tous bien connus. Nicole Notat m'a succédé à la présidence de l'Unedic et, comme elle a été élue présidente quand j'ai quitté le secrétariat général de FO, elle a demandé à me voir pour savoir comment cela se passait, tout simplement. Nous avons pris l'habitude de nous rencontrer périodiquement. C'est une fille bien, de très bon niveau ! Et puis on est devenu, au fil du temps, amis, tout simplement.

G & C *Un syndicaliste vit quand même des situations difficiles, des situations conflictuelles pendant lesquelles le dialogue est suspendu...*

A.B. Oui, bien sûr, j'ai connu des situations difficiles. Par exemple, un jour, c'était chez Alstom, à Belfort ; il y avait une grève qui n'en finissait pas. À l'Alstom, il y

avait le mur de l'usine, la porte de la boîte, la ligne de chemin de fer et une manifestation. Les communistes étaient en queue de rassemblement et poussaient, poussaient ! Moi, j'étais devant et j'avais le nez collé contre un gendarme. Je me suis rendu compte que cela allait mal finir, tout simplement parce que c'était un cul de sac. J'ai demandé au capitaine de gendarmerie qu'il me laisse intervenir, je me suis trouvé hissé sur un bord de fenêtre, j'ai parlé, il y a des moments où l'on trouve les mots qui conviennent, ils se sont dispersés. J'ai vécu beaucoup de situations de cette nature.

En 1968, il a fallu organiser la conférence de Grenelle, ni trop tôt, ni trop tard. Ceyrac était hors de combat, il avait été opéré d'une hernie. On a donc préparé ça. C'est Chirac qui servait de trait d'union. Il est venu chez moi une fois et puis je l'ai revu de temps en temps. Il avait pris un nom de guerre, il s'appelait Walter, je ne sais pas pourquoi d'ailleurs, personne ne le menaçait. On a réussi...

Une anecdote, encore une. Je m'étais mis d'accord avec Ceyrac sur le Smic à 3 francs et puis Pompidou, par Chirac interposé, s'était mis d'accord sur le Smic à 2,70 francs. J'ignorais la démarche de Séguy et Séguy ignorait la mienne. La séance reprend, Pompidou et Frachon font le cinéma qu'on fait quand on s'est mis d'accord à l'avance, 2,70 francs, puis moi je m'adresse au représentant du patronat qui remplaçait Huvelin, indisponible, le baron Petiet, de la sidérurgie : *« Monsieur le baron, 3 francs », « Oui, dit le baron, ce ne*

serait pas mal». Frachon se dresse comme un diable dans un bénitier, montrant le baron du doigt en disant : « *Monsieur le baron, j'ai connu votre père en 36, mais lui il en avait!* » Bref, on a fichu le Smic à 3 francs.

Mes discussions avec les patrons... Je les voyais seuls avant pour débroussailler le terrain, pour sentir ce qui était possible et ce qui ne l'était pas, et comme ils avaient confiance, on parlait librement. Quand on a créé l'assurance-chômage, je vous l'ai dit tout à l'heure, il n'y avait pas de chômage mais nous pressentions que cela allait se dégrader.

À la fin de la guerre d'Algérie, au moment de l'indépendance, on a considéré ceux qui avaient été emprisonnés comme des chômeurs, on a fait des trucs de cette sorte pour contribuer à l'apaisement du climat de l'époque. C'était en accord avec les patrons. On est resté à deux cent mille allocataires jusqu'au choc pétrolier.

LA MÉTHODE BERGERON

Les patrons, je les voyais très souvent, je les connaissais personnellement et nous nous connaissions mutuellement. On parlait librement, ils me disaient franchement ce qu'il en était, on arrivait à des compromis, à mi-chemin entre leurs positions et les miennes.

G & C *Vous les voyiez de façon informelle? Ce n'était pas gênant pour les militants?*

A.B. Ils connaissaient mes pratiques, mes militants, et ils ne trouvaient rien à redire parce que je leur expliquais : « *On est en tête à tête, on parle librement.* » Et je rendais compte, toujours. Vous savez, pour rester vingt-cinq ans secrétaire d'une organisation aussi composite que FO, il faut un véritable savoir-faire...

G & C *Vous êtes devenu secrétaire en 63, c'est-à-dire à un moment où, malgré tout, le patronat a commencé à être un peu agité par les idées libérales, quand même.*

A.B. Ils ont toujours été des libéraux...

G & C *Oui. Mais dans les années 60, il y a eu de Calan qui...*

A.B. Il y avait beaucoup plus de discours que d'autre chose; ce n'est pas avec de Calan (3) qu'on discutait, mais dans les branches industrielles ou commerciales.

G & C *Il n'y avait guère de changement, là.*

A.B. Non. Il y a une très nette différence de tonalité entre les « philosophes », si vous voulez, et puis la pratique. Et puis, je vais vous dire, je jouais souvent sur du velours parce que le climat politico-syndical n'était pas du tout celui d'aujourd'hui. J'en rajoutais un peu! Nous avons monté un tas de syndicats : Casino, Carrefour, l'Aérospatiale, etc. C'était la bataille syndicale, mais c'était aussi cette lutte contre Staline. Il faut bien situer tout ça dans le contexte de l'époque, c'était quand même pas de la rigolade. Quand il y a eu les pro-

blèmes en Hongrie, on a hébergé des Hongrois pendant longtemps dans un château qui m'a été donné par le président des syndicats suédois. Il l'a donné à la Confédération, mais enfin, il me l'a donné à moi, parce que j'avais une bonne cote dans l'international.

G & C *Vous parliez tout à l'heure de Casino, Carrefour, qui se sont créés effectivement dans les années 60, pour Carrefour au moins; est-ce que, du point de vue syndical, ça changeait quelque chose?*

A.B. Les gens de Carrefour, à l'époque, étaient des gens bien : il y avait les frères Defforey. Et j'avais fait tout ça avec le patron-patron, le créateur de l'entreprise, ce qu'on n'a jamais pu faire avec Leclerc, parce que Leclerc, ce n'est pas le patron des boîtes, il donne le label, c'est différent.

G & C *Les Defforey ont été ouverts dès le départ?*

A.B. Oui, très ouverts. D'ailleurs, c'étaient les meilleurs salaires de la grande distribution. Il y avait des résultats! Quand on a fait l'Aérospatiale, il y avait encore Nord et Sud-Aviation, j'ai discuté avec le frère de Mitterrand. Quand je lui disais que son frère était socialiste, il éclatait de rire... Je m'entendais avec Mitterrand, il me recevait très souvent. J'ai déjeuné chez lui quatre jours avant l'élection à laquelle, disait-il, il ne croyait pas. Moi, je lui ai dit : « *Vous vous trompez, cette fois vous allez être élu, non pas du fait de vos mérites mais parce qu'il faut bien que ça arrive un jour!* » Et il y avait sa femme, à côté, qui lui a dit : « *Écoute donc ce que dit Monsieur Bergeron* ». C'était comme ça, très libre!

G & C *Mais quand même, à travers ce que vous nous dites, on a peut-être une impression fautive : celle que, finalement, le monde dans lequel vous avez vécu était un monde où les personnes entretenaient de bons rapports, un monde un peu consensuel.*

A.B. Moi, j'avais de bons rapports, personnellement. Ce n'était pas de la complaisance, mais j'avais de bons rapports. Je vais vous dire : ils avaient confiance en moi. Ils savaient que lorsqu'on signait un accord, tout pourrait crouler autour de moi, je ne bougeais pas.

Je vois bien, vous vous dites : ce type, c'était un militant de salon qui passait sa vie...

G & C... *Je n'ai pas dit ça!*

A.B. Mais vous le pensez! Ce n'est pas ça du tout! J'ai passé ma vie dans des discussions, mais j'avais ma méthode à moi. On ne fait rien sans les personnes, sans les hommes ou les femmes. Il faut que le terrain soit débroussaillé. Dans la phase ultime, il y a des concessions finales pour arriver à l'accord. Naturellement, le compromis, c'est toujours un compromis, un accord, mais je ne suis jamais sorti d'une discussion sans emporter quelque chose. Je ne suis pas d'accord avec les mélis-mélos d'aujourd'hui. Moi, tout ce que je pouvais prendre, petit ou grand, je le prenais en partant du principe que ce qui est pris n'est plus à prendre. Vous comprenez?

G & C *Mais comment obtient-on la confiance des patrons? Certes, une fois que vous avez signé quelque chose, vous tenez votre parole. Mais justement, on voit*

(3) Dominique de Calan fut délégué général adjoint de l'Union des Industries métallurgiques et minières.

bien, à l'heure actuelle que, dans les organisations – et, d'ailleurs, il n'y a pas que dans les organisations syndicales – les gens ne suivent pas...

A.B. Mais c'est vrai aussi du côté des patrons, c'est pareil!

G & C *D'accord, mais la société s'est transformée, c'est-à-dire que l'autorité peut décider de quelque chose et pourtant, derrière, cela ne suit pas.*

A.B. La différence, c'est que, de mon temps, j'ai encore connu des patrons propriétaires de leur boîte: ils étaient donc maîtres du jeu... C'était beaucoup plus facile qu'avec des gens dont, finalement, on ne sait plus qui est le patron.

G & C *Oui, avec la technocratie.*

A.B. C'est beaucoup plus difficile. J'ai été voir plusieurs fois le père Michelin, par exemple...

G & C *Ah oui... ça c'est patrimonial!*

A.B. Oui! Mais il n'est pas mal, vous savez. D'ailleurs, les salaires de la boîte ne sont pas les plus mauvais et puis c'est une boîte qui tient la route.

Ce que j'ai surtout vu à la fin de mon « règne », c'est qu'on ne savait plus très bien qui détenait le pouvoir de décision. D'ailleurs, aujourd'hui, le gouvernement lui-même donne un très mauvais exemple, c'est le bordel comme dirait ma concierge. Je n'ai rien contre Raffarin, c'est probablement sur le plan personnel un très brave homme, mais je ne comprends pas que Chirac l'ait maintenu.

G & C *Moi, je parlais plutôt du côté des travailleurs.*

A.B. Mais, du côté des travailleurs... Moi, je vais vous dire: je ne m'occupais pas des autres. Je faisais ce que j'estimais devoir faire et, très souvent, ça a été appliqué. J'avais la confiance de mes amis: pendant vingt-cinq ans mon rapport d'activité a toujours été largement approuvé, donc je n'avais pas de problèmes internes. J'avais quelques trotskistes mais qui ne m'affrontaient pas directement, c'étaient des lambertistes et ils faisaient des accords, des compromis. Ça ne mange pas de pain. La décision finale, c'était toujours mes amis. Mon rôle à moi, c'était de préparer le terrain mais, dans la phase ultime, je n'étais pas seul.

G & C *Oui, vous étiez en délégation.*

A.B. Bien sûr, il y avait mes copains et on arrivait à des arrangements. Si vous saviez comme c'est compliqué, aussi bien du côté des gouvernants. Giscard et Chirac m'ont demandé d'entrer au gouvernement. J'ai demandé à Giscard: « Pour quoi faire? », il m'a dit: « On verra », je lui ai dit: « C'est tout vu! »

Vous voyez mon genre, moi je n'ai jamais accepté quoi que ce soit. Quand je suis devenu président de l'Unedic, on m'a offert voiture, chauffeur, tout le reste. Moi je prenais le métro et l'autobus jusqu'au jour où j'ai été dynamité dans l'affaire du *Parisien libéré*. À partir de quoi, les flics m'ont dit: « Vous êtes complètement fou, tout le monde vous connaît avec la TV et vous voilà dans le métro et l'autobus! » À partir de là, on m'a en effet transporté.

Mais je n'ai jamais rien voulu. Quand je suis devenu président de l'Unedic, des banquiers suisses ont appris

qu'on constituait des réserves, ils sont venus carrément me proposer la botte, je les ai foutus dehors, bien entendu. Tout comme je l'ai fait un jour pour deux grands maîtres du Grand Orient qui venaient me vanter le Programme commun de la gauche, à moi...

L'ENGAGEMENT EUROPÉEN

Mitterrand, je lui ai dit tout de suite qu'il allait échouer. C'est Chevènement qui avait préparé ce fameux programme commun. Mitterrand me dit: « *Oui mais, vous savez, les gens attendaient tellement de nous...* » Il attendait, m'a-t-il dit, des signes des partis sociaux-démocrates européens qui lui auraient permis de s'en sortir. Je lui ai dit: « *Vous n'aurez pas de signes* ». Il n'y a pas eu de signes et, au bout d'un an, le constat, c'est ce que j'ai écrit dans un de mes bouquins, *Le Grand tournant*. Mitterrand, c'est un mélange d'ombre et de lumière, mais c'est quand même un homme d'État. Il a joué un rôle important dans l'Europe, notamment à l'époque de Maastricht.

Je m'étais engagé dans le comité de Mme Carrère d'Encausse puisque je suis un Européen de conviction. Ce qui reste pour moi quelque chose de très important dans ma vie militante, c'est la réconciliation franco-allemande. J'ai souvenir d'avoir un jour représenté la CISL au congrès de la Histadrout à Tel-Aviv et j'y suis allé accompagné par Ludwig Rosenberg qui était président du DGB, juif, dont une bonne partie de la famille a péri dans les camps. Et quand il a pris la parole à ce congrès, la moitié des délégués se sont levés et sont sortis parce qu'il était Allemand. J'ai vu Rosenberg pleurer et j'ai passé toute la soirée à le reconforter.

Je suis un Européen convaincu... D'abord, les États-Unis d'Europe, c'est une idée française, c'est Aristide Briand qui, pour la première fois en 1929, a lancé l'idée à la tribune de la Société des Nations. C'était un élément d'équilibre. Quand on a fait la CECA, je rappelle que les Allemands ont tout de suite dit oui. Pour la première fois, on plaçait sous une autorité commune ce qui symbolisait les conflits, c'est-à-dire le charbon et l'acier. Mon prédécesseur, Bothereau, avait qualifié la chose de « *véritable révolution* ». Le Chancelier allemand a dit: « *Si je réussis l'expérience (qu'il avait tout de suite approuvée), j'estime que je n'aurai pas perdu ma vie* ».

Moi, je suis un homme de convictions, mais il ne faut pas seulement avoir des convictions, il faut les traduire dans la pratique. J'ai passé ma vie à ça. Mais moi, je prenais tout. Il ne faut jamais laisser perdre, c'est ce qu'on m'avait appris quand j'étais gosse.

Je suis allé un jour voir le Premier ministre tunisien avec une lettre de recommandation de Raymond Barre, pour faire libérer le secrétaire de l'Union générale des travailleurs tunisiens. Il m'a dit: « *On vous connaît, nous avons beaucoup d'estime pour Raymond Barre, nous allons le libérer. Seulement, je vais vous dire pourquoi il est en*

prison: il bricolait avec Kadhafi». Huit jours après, il l'avait refoutu en tôle. Il faut dire qu'une de mes spécialités, c'était de sortir les gens de prison.

Nous avions un ami qui était un ancien officier de la République espagnole. Il était garçon de café parce qu'il fallait bien faire quelque chose; il tue deux personnes d'un coup de fusil, je ne me rappelle pas si c'était passionnel ou autre chose, des provocations permanentes. Vous savez, les gens qui font ça, ils perdent la boule pendant un instant. Je vais témoigner pour lui en cour d'assises, il avait été condamné à perpétuité, ça a été commué en vingt ans. Je vais voir, quinze ans après et parce que sa famille avait pris contact avec moi, le ministre de la Justice de l'époque, Monsieur Pléven, à qui j'explique l'affaire; il m'a répondu: «*Nous allons vous donner un permis de visite pour la centrale de Melun et nous ferons ce que vous nous direz.*» Huit jours après, il était libéré.

Vous voyez que mon rôle était multiple. Et puis, mes copains, ils faisaient des conneries! Il y en a un qui me téléphone de bon matin et qui me dit: «*J'ai fait une connerie...*». «*Commence par me dire laquelle!*» Il s'était fait piquer au bois de Boulogne... Je téléphone au préfet de police, je raconte ça. Il me dit: «*Je vous rappelle dans une demi-heure.*» Il me rappelle et me dit: «*Rassurez-le, c'est arrangé.*» Et il ajoute: «*Mais dites-lui de faire gaffe pour la prochaine fois!*».

Il y en a un autre, là, c'était moins drôle, à Belfort encore: c'était le responsable de l'Alstom syndicat des métaux, il avait six gosses. Sa femme vient me voir en pleurant, il avait foutu le camp à Besançon s'engager dans la Légion étrangère. Je saute dans le train pour aller à Besançon. Je ne pouvais pas laisser tomber cette pauvre femme avec ses six gosses. Je suis tombé sur des officiers bien. J'ai ramené mon gars et je lui ai dit: «*Maintenant, tu vas arrêter de faire des conneries!*»... J'ai raccommodé les ménages... ça c'est la vie! On ne peut pas être militant syndical si on ne connaît pas la vie.

G & C *Oui, c'est un travail: s'occuper aussi bien du domestique que du professionnel.*

A.B. Quand j'allais voir mes gars dans les congrès... «*Dédé arrive!*» (ils m'appelaient Dédé), c'était amical, j'embrassais toutes les filles du congrès, ce qui n'était pas désagréable... Il y avait une ambiance comme ça. J'ai duré vingt-cinq ans, je n'ai eu des emmerdements que dans les quatre mois qui ont précédé mon départ parce qu'il y avait deux candidats, c'était la bataille de la succession, sinon je n'ai jamais eu de problèmes. Et toujours, ils étaient consultés!

Quand Mitterrand a introduit les communistes au gouvernement, mon prédécesseur me téléphone et me dit: «*J'espère que tu vas dire quelque chose!*». J'avais déjà préparé un texte que je lui ai lu. Il m'a dit: «*C'est bien.*» Et nous l'avons diffusé le lendemain matin, ça a fait un raffut du tonnerre de Dieu. Bérégofoy me dit: «*Alors, c'est la guerre?*». Je lui réponds: «*Non, c'est la morale.*» Pauvre Bérégofoy... Il a été longtemps secrétaire de notre Syndicat du gaz en Seine-Maritime. Puis il nous a plaqués pour aller à la CFDT, quand il y a eu la scis-

sion du parti socialiste.

G & C *Vous avez été un acteur de votre siècle!*

A.B. J'ai eu le privilège, si j'ose dire, de connaître tous les dirigeants de l'État durant une très longue période et je crois que le meilleur commentaire qu'on puisse faire, c'est de dire qu'ils font ce qu'ils peuvent comme ils le peuvent, étant donné que le niveau d'interdépendance des économies nationales réduit à peu de choses leur pouvoir de décision. C'est ça. Alors que, autrefois, il y avait davantage...

Par exemple, prenez de nouveau le textile de la Haute-Saône, la plupart des ouvriers – on les appelait les ouvriers paysans parce qu'ils travaillaient à l'usine et, en même temps, ils avaient un bout de champ avec deux ou trois animaux – ils s'entendaient avec les patrons pour organiser le travail en fonction de la période où l'on récoltait le foin ou le blé.

D'autre part, on a beaucoup brocardé ce qu'on appelle le paternalisme. C'était des gens bien! Mais comme il n'y avait pas la protection sociale d'aujourd'hui, c'était des gens qui portaient en eux le sens des responsabilités et qui inventaient des trucs, des mutuelles, des coopératives, des logements, etc.

Vous savez, dans les années d'après-guerre, il y a eu le problème du réarmement moral à un moment donné, vous avez entendu parler de ça, c'était en général des patrons protestants, ça s'est fait dans la Somme... Et on a fait aussi beaucoup d'accords avec eux.

Je n'ai jamais été loin dans l'approfondissement de leur réflexion, j'ai discuté avec eux, ils faisaient des colloques en Suisse et j'étais toujours invité parce que nous avions notre responsable, notre représentant du textile, qui est un ancien communiste mais qui avait rompu, et qui était tombé d'une extrémité dans l'autre! Ça arrive!

G & C *Qu'est-ce que vous pensez de la désyndicalisation, à l'heure actuelle?*

A.B. C'est un drame. Je ne sais pas ce qu'il en est exactement puisque personne ne dit la vérité mais certains énoncent des chiffres de 3 ou 3,5 %, ça vaut ce que ça vaut, je n'en sais rien, je n'ai pas les éléments d'appréciation.

J'étais hier à Pau où j'ai fait une conférence à des patrons, ils étaient une vingtaine. Ça s'est très bien passé. Je leur ai expliqué tout ça, ils en conviennent, la désyndicalisation est un des pires maux qui affectent la France actuellement.

G & C *Je voudrais revenir un petit peu sur ce que vous disiez. Vous, vous avez bien connu tous ces patrons qui étaient en même temps propriétaires de leur entreprise et qui étaient donc directement impliqués dans l'entreprise. Les choses ont beaucoup évolué dans les années 80, avec le développement des marchés financiers, etc., Est-ce que ça a vraiment changé les stratégies d'entreprise, est-ce qu'elles sont devenues plus financières?*

A.B. Oui. Ça a changé dans la mesure où le problème financier l'emporte sur le reste. Mais je peux comprendre que c'est un problème en effet important. Si une boîte dégringole, si elle n'arrive plus à équilibrer ses

comptes, il est sûr que ça finit généralement très mal, y compris pour le personnel, donc moi je ne suis pas fermé à tout ça. Sauf que, et là on en revient à ce que je vous disais: quels sont les interlocuteurs?

Maintenant, on ne parle plus du « personnel », mais de la « ressource humaine ». Il y a toute une phraséologie, ça aussi c'est important. Ça va dans l'air du temps, mais moi je suis resté très archaïque, avec les propos d'autrefois: « représentants du personnel », ça disait bien ce que cela voulait dire! C'est bien plus simple, mais on a inventé des trucs tarabiscotés... Remarquez, ce n'est pas innocent.

Et puis aussi, je m'évertuais à dire à mes amis: ne perdez pas trop votre temps dans des trucs qui n'en valent pas la peine. J'ai été administrateur d'Elf Aquitaine. Puis j'ai foutu le camp. Ils me filaient des paquets de papiers que je n'avais, bien entendu, pas eu le temps de lire et, un beau jour, j'ai tiré la conclusion, je leur ai dit: « Écoutez, je ne peux pas lire tout votre fourbi, je vais m'en aller. » Ils ne m'en ont pas voulu...

Il y a des endroits, par exemple le Nord et le Pas-de-Calais, où il reste quelque chose des relations d'antan... Quand on fait une réunion, on est reçu généralement à la mairie, il y a tout un décorum, ils restent attachés aux pratiques républicaines. J'aime bien aller dans le Nord.

G & C Oui, il y a une tradition qui demeure et puis les gens sont chaleureux.

A.B. Parce que la vie y était dure autrefois, plus dure qu'ailleurs. Vous savez que L'Internationale a été composée à Lille, dans l'échoppe d'un forgeron, au rythme du marteau sur l'enclume. Vous ne saviez pas ça? « Debout les damnés de la terre... »

G & C Pour revenir un petit peu à notre période, qu'est-ce que vous avez pensé de l'émergence du syndicat Sud?

A.B. J'ai pensé qu'il y en avait déjà bien assez comme ça... Il y a des considérations politiques derrière, vous savez. Les gens de Sud, ce sont des militants politiques, pour la plupart d'entre eux. Le mouvement syndical, c'est important pour eux, ils cherchent à le noyauter, plus ou moins. Prenez Arlette Laguiller, elle était à FO. Je peux vous parler d'Arlette Laguiller. Je l'ai invitée un jour à déjeuner, elle était à notre syndicat des banques parce que les communistes l'avaient foutue dehors et il fallait bien que quelqu'un la recueille. Je l'ai invitée pour la connaître. C'est une fille d'une grande sincérité: « Travailleurs, travailleuses! ». C'est de la poésie, si j'ose dire. C'est la même chose que le postier, il est trotskiste aussi mais, vous le savez, le mouvement trotskiste est partagé. Trotski a été banni d'URSS et il s'est réfugié d'abord en Europe occidentale, en Norvège, puis il est allé au Mexique où il s'est fait assassiner, ça a été commandé par Staline. Mais tous ces militants qui se réfèrent à ça, ils ne connaissent même pas l'histoire! Moi, comme vous pouvez le constater, je connais quand même un peu l'histoire. Or, on ne peut rien faire de valable dans des domaines comme ceux-là, si on ne connaît pas l'histoire.

Quand j'étais jeune, on était fauchés. Mon père était cheminot, il était lampiste à la gare de Belfort. Comme il ne gagnait pas beaucoup, il était à l'échelle 4, ça veut dire à peu près le Smic, il travaillait au noir chez un marchand de charbon, ce qui fait qu'il avait les mains toujours noires – le pétrole plus le charbon vous voyez ce que ça donnait! – et il voulait absolument que je sois col blanc. Or moi, je ne voulais pas du tout être col blanc, je voulais entrer en apprentissage mais je ne savais pas ce que j'allais faire. Mais j'étais marqué par la malédiction... je suis tombé dans l'encre d'imprimerie, ce qui ne valait pas mieux: signe du destin?

Vous me situez je l'espère, en tout cas un peu mieux, moi je n'ai jamais rien demandé. Je suis grand pourvoyeur de la Légion d'honneur, je fais le lien avec les élus, pas pour moi, parce que moi, je suis hostile à ça, je ne veux aucune distinction de quelque nature que ce soit.

G & C Ce sont des hochets pour vous?

A.B. Tout à fait. Mais enfin, cela ne mange pas de pain. J'ai dit un jour à Raymond Barre: « Donnez-m'en donc un sac, ça vous coûtera moins cher qu'un poste ministériel » Il n'avait pas apprécié!

Je suis allé neuf ou dix fois à New York, Washington. Ils m'ont offert de faire le tour des Etats-Unis je ne sais combien de fois mais je n'avais pas le temps. Mais enfin, dans le hall de l'AFL-CIO, j'ai une plaque comme combattant de la liberté, avec le Pape, Walesa, etc. C'est la seule à laquelle je tiens.

Enfin, vous voyez comment je suis fabriqué...

G & C... Ah, ça non, pas encore!

A.B. Mon prédécesseur m'avait dit: « Essaie de croire à ce que tu fais, pas à ce que tu es » et il m'avait recommandé de ne jamais mettre les pieds dans une boîte de nuit. Ça n'a jamais été mon genre. Il y a une certaine façon d'être quand on a des responsabilités de cette sorte. Je ne veux pas user de termes grandiloquents, mais il faut se conduire d'une certaine façon.

Enfant, mon maître d'école m'a marqué. C'était une « Gueule cassée » de la guerre de 14-18, une grande cicatrice lui barrait le visage et il portait la grande blouse noire, l'uniforme des hussards de la République. Mon père aussi m'a marqué, il était darbyste, c'est une branche très rigoriste du protestantisme. Lui, il en était resté aux guerres de religion. Quand on s'est marié, il nous disait: « J'espère que vous n'allez pas vous marier chez les catholiques! ». Je lui ai dit: « Non, on va se marier civilement. » Mais lui, il était loin de cela, resté dans son héritage ardéchois. Parce que ça se transmet de génération en génération en Ardèche, où la guerre a été très cruelle. Mais c'était un homme droit et tout à fait désintéressé. On tirait le diable par la queue et, comme il fallait bien faire quelque chose, je lisais, je devorais très jeune des livres qu'on lit plus tard: Barbusse, Dorgelès (*Les Croix de bois*), puis un bouquin d'un Allemand, Ernst Johannsen (*Quatre de l'Infanterie*): « L'homme est un Dieu, l'homme est un démon, l'homme est un fou. ». C'est bien vrai!

G & C On va conclure là-dessus!

L'USINE QUI POURRAIT ÉCHAPPER À LA DÉLOCALISATION

Intervenir pour l'emploi « par la compétence »

L'ÉPREUVE DES FAITS

Il n'y a plus place, en France, pour les usines tournevis et leurs fabrications en grandes séries, pour des usines coupées de leur réseau de commercialisation et du retour d'expérience qu'il permet. Dès lors que leur compétence tend à se banaliser, de telles usines n'apprennent plus : elles sont déjà menacées par la délocalisation. Or, pour qu'une entreprise apprenne à faire et, à plus forte raison, à faire faire, il faut que les salariés y apprennent. Intervenir pour l'emploi « par la compétence », c'est ouvrir la controverse sur la diversité des manières d'apprendre ensemble et de voir reconnue la compétence de chacun. L'enjeu ? Non pas trouver d'illusoires alternatives à la délocalisation, mais inventer différentes manières d'organiser la complémentarité entre ce qui est délocalisé et ce qui est localisé : l'avenir est ici à des plateformes d'industrialisation où s'articulent conception, fabrication et marché, qui requièrent un « savoir faire faire » et pas seulement un savoir-faire. À ce prix, l'usine pourra peut-être échapper à la délocalisation.

Par **Francis GINSBOURGER**, Développement Social et Organisation - CGS (*)

C'est la dernière usine française de prêt-à-porter masculin. Elle date de 1962. C'est alors la belle époque d'un groupe qui se trouve avoir été pionnier – dès 1973 – en matière de délocalisation dans l'industrie de la confection masculine : Hongrie, Portugal, Vietnam, Maroc... La fabrication est délocalisée à 30 % à la fin des années 70, à 70 % dix ans après. Le groupe, dont les effectifs ont fondu comme neige, entreprend, au début des années 90, des investissements qui s'avèrent catastrophiques. Une

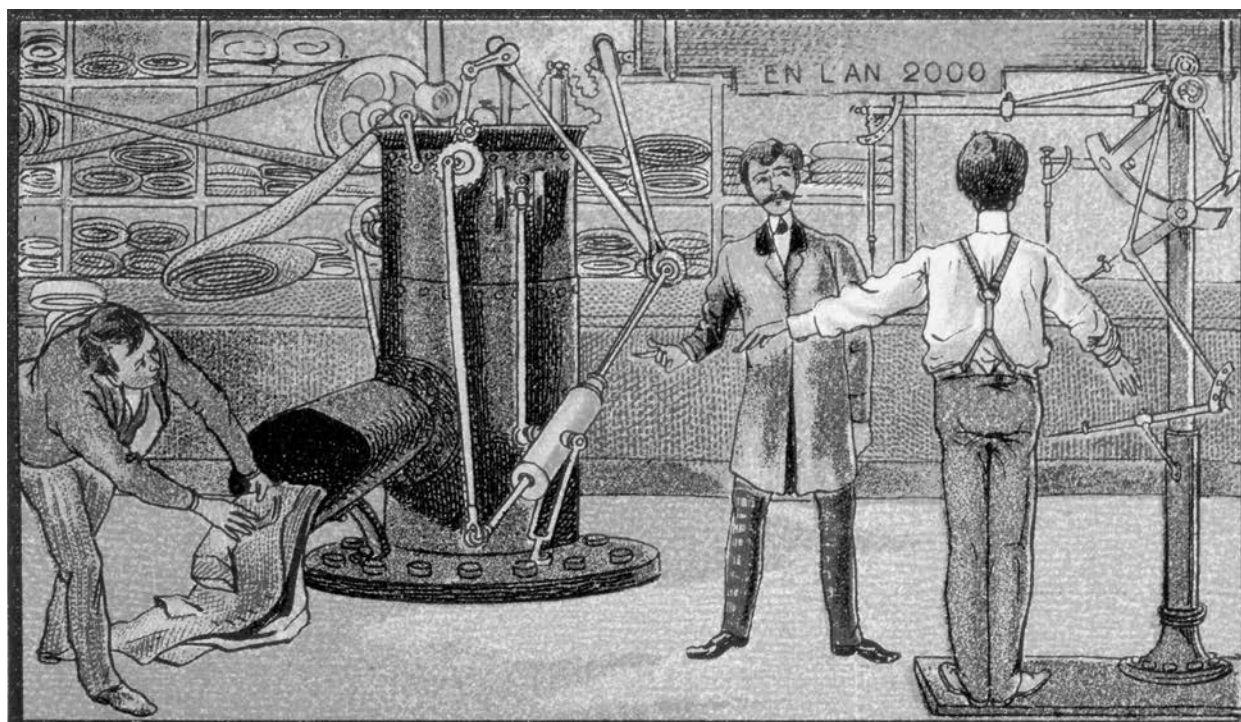
liquidation fracassante est évitée par le rachat, en 1995, du patrimoine industriel (et immobilier) par un industriel français du textile, lequel restructure l'ensemble. Notre usine, désormais seul site français de fabrication, ne pèse plus que pour 20 % de la production de costumes : le reste est fait en délocalisation

(*) Consultant au Cabinet DS et O (Développement Social et Organisation) et chercheur associé au CGS (Centre de Gestion Scientifique) de l'École des Mines de Paris.

ou acheté en *sourcing* (principalement en Europe Centrale). Début 2002, deux des principales marques clientes de l'entreprise dénoncent précocement, et coup sur coup, leurs contrats respectifs: cela représente 60 % du chiffre d'affaires de la société et 80 % du volume de fabrication de l'usine. La fermeture du site (quatre cents salariés) et un total de cinq cents suppressions d'emplois sont portés à l'ordre du jour du Comité Central d'Entreprise (CCE).

Des solutions de maintien du site sont-elles jouables? Combien d'emplois peut-on préserver? Quelles sont les possibilités de réemploi sur le territoire? Peut-on, à tout

tants du personnel en se fondant sur l'analyse de l'expert comptable du CCE, a les moyens financiers permettant, non seulement de maintenir l'usine, mais aussi de la moderniser et de diversifier ses débouchés. Le contexte syndical, caractérisé par des équipes syndicales déterminées, unies entre elles sur l'essentiel, est favorable. Le dialogue social est de bonne qualité, entretenu avec une direction qui prend ce terme au sérieux. Enfin, un «Accord de Méthode» prévoit, parmi d'autres dispositions, la possibilité pour le CCE de se faire assister par un expert afin d'explorer des pistes alternatives aux mesures envisagées.



© Collection KHARBINE-TAPABOR

Notre usine, désormais seul site français de fabrication, ne pèse plus que pour 20 % de la production de costumes : le reste est fait en délocalisation ou acheté en *sourcing* (« En l'an 2000 : un tailleur dernier genre ». Des machines robotiques habillent un homme. Chromo de science-fiction édité en 1912).

le moins, profitant de la fenêtre qu'ouvre un délai de quelques mois – jusqu'à la résiliation effective des contrats – négocier un plan social – pardon, un « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » – qui permette de conjurer ce qui apparaît comme une quasi-fatalité de ce type de restructurations dans les industries traditionnelles: des trajectoires individuelles de marginalisation professionnelle, sociale, identitaire – bref, des risques d'exclusion? Telles sont les questions que se posent les représentants du personnel et l'expert comptable du CCE, aux yeux desquels il existe à la fois des risques majeurs et des opportunités à saisir.

Les risques? Le rejet vers le « marché du travail » de quatre cents personnes, de celles auxquelles beaucoup d'intervenants dans le champ des restructurations accolent le dangereux stigmat de « bas niveau »: ouvrières d'âge intermédiaire, forte ancienneté, peu diplômées... Les opportunités? L'actionnaire, pensent les représen-

INTERVENIR PAR LA COMPÉTENCE

Recommandé par l'expert-comptable du CCE, notre cabinet de consultants en organisation propose de faire appel à un spécialiste des restructurations et des reconversions sur les territoires et ce dernier sollicite un consultant en stratégie. Notre trio sait parler avec des syndicalistes, avec des élus locaux, avec des dirigeants et il sait comment ils raisonnent. Je sensibilise dès le départ Vincent Merle: il y a là une occasion de mettre en pratique une réflexion qui nous est commune à propos de la diversité des modes d'apprentissage (1), et il a été le « rédacteur en chef » des articles

(1) Cf. *Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés*, sous la direction de F. GINSBOURGER, V. MERLE et G. VERGNAUD, Paris, Éditions La Documentation Française, 1992.

de la loi de 2002 relatifs à la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), en cours de promulgation. Nous aurons une solide alliée en interne: une responsable syndicale, qui a l'oreille de toutes les parties (2), et qui nous aidera – notamment – à questionner les ouvrières: elle sait comment elles raisonnent et ce qui compte pour elles.

Le contexte, et cet attelage composite, constituent des conditions privilégiées pour le positionnement en «Tiers Intervenant» qui est celui du cabinet. Elles correspondent à notre posture: intervenir, autant que faire se peut, d'après un cahier des charges co-élaboré par les parties prenantes. La plupart de nos collègues sont appelés par des directions pour fabriquer et légitimer un projet «économique» de réorganisation ou, inversement, par les instances représentatives du personnel pour armer la critique sociale de ces projets afin de défendre l'emploi. Nous proposons aux partenaires, pour notre part, de se placer sur un autre terrain: le travail, dans son rapport avec des dynamiques de valorisation.

Intervenir par la compétence, c'est amener les acteurs à déplacer leur controverse de l'emploi vers le travail; c'est réintroduire de l'histoire (comment les savoir-faire collectifs ont-ils été valorisés dans le passé, quels ont été les événements ou les virages qui ont affecté *le processus de valorisation ou de dévalorisation?*); c'est rendre visibles des qualités (compétences rares, maîtrise des process, qualités des produits...) occultées par les grandes formalisations gestionnaires qui procèdent d'une quantification; c'est cerner les facteurs de *localisation* d'une activité sur son territoire (les proximités géographique, professionnelle, culturelle avec des réseaux technique, commercial, de main-d'œuvre, avec les usagers des produits...); c'est saisir le mode d'articulation qui existe entre conception, fabrication et commercialisation, dont on sait à quel point leur *intégration* conditionne aujourd'hui une capacité d'innovation (3); en bref, faire ressortir ce que sont les ressources différenciantes d'un site – par opposition à des ressources banalisées pouvant être obtenues à moindre coût. Car – faut-il le rappeler? – la mise en concurrence entre sites au sein d'un même groupe, entre faire et faire faire (externalisation) ou entre une localisation dans un pays «cher» et un pays «pas cher», n'intervient qu'à partir du moment où des ressources peuvent être mises en équivalence: c'est ce processus d'indifférenciation, de banalisation, qui engage des sites dans des spirales dont l'issue est souvent connue à l'avance.

(2) Je remercie ici Monique Merceron, alors Secrétaire Adjointe du CCE, dont le charisme et les qualités de «traductrice» ont été essentiels dans l'expérience relatée dans cet article, auquel elle a en outre contribué. Remerciements également à Vincent Merle pour ses remarques inci-

CE QU'ON FERAIT APRÈS? ON Y PENSE SANS TROP Y PENSER!

Avant même que le maintien du site, le volume des licenciements et leur ordre ne soient tranchés, le CCE fait le choix de sensibiliser tous les salariés à leur devenir, que ce soit dans l'usine ou hors l'usine. Trois groupes de travail de huit personnes, chacun correspondant à un secteur de l'usine – coupe, pantalon, veste – sont composés par les élues d'après des critères empiriques de représentativité de la population de l'usine.

Les travaux des groupes ne se déroulent ni dans une période sans enjeu, où tout serait imaginable, ni dans l'urgence de devoir faire des choix immédiats, mais dans un moment intermédiaire où l'on peut esquisser une perspective.

Ils visent à favoriser une réflexion dans un cadre collectif protégé du fait des conditions particulières de l'expression: ni dans un cercle familial ou familier où l'on se connaît déjà, ni face au représentant anonyme d'une institution (organisme de formation, de placement...) qui fait passer des épreuves ou des tests, mais dans un espace «entre deux», où l'on se connaît entre soi cependant que l'on s'adresse à un intervenant réputé neutre et sans préjugé.

Notre méthode d'animation résulte d'un cahier des charges co-élaboré avec les élues: faire établir par chaque personne une sorte de catalogue des ressources, positives ou négatives, qui comptent dans la définition d'un projet professionnel idéal, c'est-à-dire dans lequel chacune aurait le choix de sortir ou de rester. Ressources de mobilité (avoir ou non son permis de conduire, une voiture, un vélo, habiter dans une zone desservie ou non par les transports en commun); ressources pour se faire épauler, conseiller, recommander... dans l'entourage immédiat (le mari, la famille, les amis) ou plus large (connaître le maire de sa commune...); ressources de l'expérience professionnelle acquise dans l'entreprise (postes de travail tenus) ou dans d'autres entreprises; ressources de l'expérience extra – ou para-professionnelle (garder des enfants, s'occuper de personnes âgées, activités associatives...); ressources liées à une expérience personnelle ou indirecte du chômage (comment on s'en sort) et, enfin, ressources scolaires ou de formation continue.

Pour certaines ouvrières, les situations personnelle et professionnelle sont très imbriquées. Il s'agit de femmes seules, ayant des enfants en bas âge ou d'âge scolaire, ou dont le salaire apporte l'essentiel des ressources du ménage (mari ou compagnon chômeur, handicapé, malade...); de personnes peu mobiles du fait de restriction invalidantes (mal de dos interdisant le port de

sives tout au long de notre intervention commune, et à Daniel Fixari et Armand Hatchuel pour leurs apports à la rédaction de cet article.

(3) Cf. la thèse de V. CHAPEL sous la direction d'A. HATCHUEL, «La croissance par l'innovation intensive», École des Mines de Paris, 1997.

charges lourdes...) ou d'avoir été durablement assignées à un seul poste de travail (cause aggravante d'affections péri-articulaires). Ces ouvrières disent qu'elles ne peuvent pas se permettre d'être au chômage, qu'elles sont prêtes à faire «n'importe quoi», quoiqu'elles imaginent difficilement un avenir professionnel en dehors de l'entreprise. Si quelques-unes émettent un vœu – s'occuper des jardins dans la commune, donner des soins, servir dans un restaurant, travailler avec son mari artisan... – c'est pour aussitôt le réduire à un rêve irréa-

et les emplois accessibles, du temps et de l'argent pour pouvoir «se reposer des formations», être accompagnée dans une orientation professionnelle, pouvoir valider les acquis de leur expérience. Quelques ouvrières ont un projet, plus ou moins élaboré, et sont en demande de conseils et de ressources pratiques pour le concrétiser. Il s'agit d'ouvrières relativement jeunes, possédant des diplômes (CAP, BEP, Brevet Technique), qui ont un projet professionnel précis, des ressources familiales per-



© Elliot Erwitt/MAGNUM PHOTOS

Dans cette usine, j'assiste à une sévère critique de l'organisation du travail et, plus largement, des conditions de mise en valeur des compétences : le travail est évalué par sa productivité plutôt que par la qualité de ses produits.

lisible. Elles voudraient «qu'on leur propose quelque chose».

D'autres ouvrières formulent des demandes. Elles estiment certes manquer de ressources du fait de leur âge, de leur absence de diplômes, de leur absence de projet («on n'y a pas encore réfléchi, on y pense sans y penser»). Elles disent qu'«on ne sait rien faire d'autre» que travailler ici. Mais les mêmes mettent en avant des acquis : leur statut de polyvalente ou de «volante»; leur connaissance d'un métier ou d'une technique acquise en marge du métier; leurs possibilités de mobilité géographique, du fait de contraintes familiales devenues moindres; leur volonté d'en finir avec l'industrie, jugée sans avenir, et leur préférence pour des emplois de service : enfance, personnes âgées, vente, restauration... Elles voudraient des informations sur les formations

mettant d'envisager une perte de revenu ou qui ont l'expérience du chômage et de s'en être sorties. L'éventualité d'une perte d'emploi n'est pas perçue comme une catastrophe mais comme une possible opportunité, voire une seconde chance.

Dans l'un des groupes, on évoque «ces tests qui vous rabaisent et vous font vous sentir nulles», ces épreuves qui disqualifient les gens qui n'ont le plus souvent appris qu'à travers l'expérience. Une ouvrière raconte que son frère, pourtant titulaire d'un BTS, a échoué aux tests où l'on demandait de «savoir tous les os du corps, le nombre de biberons aux différents âges d'un bébé, la recette du veau marenngo, de connaître les lois et le rôle d'une Chambre de Commerce, de savoir appliquer un taux de crédit, de définir ce qu'est un ménage nucléaire...».

LA COMPÉTENCE EMPÊCHÉE

Dans un deuxième temps, il va être question de la mise en valeur des compétences : sont-elles bien utilisées dans l'entreprise, ou pourraient-elles l'être mieux ?

Lorsque l'intervenant introduit le thème de la compétence, évoquant un *savoir-faire* qui ne se réduit pas à des acquis scolaires, mais est d'abord une capacité à faire, cela suscite généralement – pas seulement dans cette entreprise – des réactions de protestation contre les conditions qui ont empêché ou empêchent de faire ce que l'on voudrait faire, ou ce que l'on aurait voulu faire. Dans cette usine, j'assiste à une sévère critique de l'organisation du travail et, plus largement, des conditions de mise en valeur des compétences : le travail est évalué par sa productivité plutôt que par la qualité de ses produits ; la polyvalence n'est pas reconnue à sa juste valeur ; la formation continue proposée se limite à des stages « gestes et posture » ou « incendie »...

Ce qu'implique, dans tous les cas, la restructuration à venir, c'est de bouger, que ce soit dans l'usine ou à l'extérieur. Or, nous dit-on, l'organisation du travail n'est « pas faite pour bouger ». A certaines, « on n'a jamais proposé de faire plusieurs postes » ; à d'autres, on le demande, mais c'est « une polyvalence non rémunérée » et donc peu incitative. Une ouvrière explique qu'elle n'a pratiquement jamais acheté un vêtement, parce qu'elle fait, chez elle, « tous les postes de l'usine » ; une fois dans l'usine, elle préfère se limiter à quelques postes parce qu'elle aime « la qualité plutôt que la vitesse ».

La plupart des ouvrières se sentent capables de « faire plus ». Mais elles mettent en cause l'arbitraire des affectations par la maîtrise, le contournement des règles de reconnaissance de la polyvalence (« on nous met 15 ou 20 minutes sur un nouveau poste, alors qu'il faudrait une demi-heure pour s'y faire et arriver à une efficacité minimum pour être reconnue polyvalente »). La polyvalence est généralement souhaitée, mais on la juge organisée pour faire face aux seuls besoins de la production et non pour faire acquérir un métier complet. Une ouvrière : « j'ai tout fait mais en ayant l'impression de n'avoir jamais rien fait vraiment jusqu'au bout ».

Beaucoup d'ouvrières ont connu d'autres entreprises, d'autres usines, d'autres produits, d'autres postes de travail : c'est donc qu'elles ont été mobiles, qu'elles ont appris à travers ces changements. Les observations sur les postes de travail et à travers des entretiens individuels, amplifient ces constats : ce n'est pas seulement d'un poste de travail à l'autre que les ouvrières bougent, c'est aussi le contenu même de ces postes qui bouge.

D'une année sur l'autre, d'une collection à l'autre, le travail n'est pas le même. Le gilet redevient à la mode, de même que les poches en biais ou en gousset ; de nouveaux matériaux sont travaillés, tel que le lin, la microfibre ; les modes opératoires, les instructions dessinées ou écrites, se renouvellent avec les produits et avec les marques nouvellement fabriquées, etc.

Derrière une apparente routine, le travail change et c'est donc bien que des apprentissages se produisent. Il n'y a pas si longtemps, l'usine fabriquait des uniformes en grande série pour l'armée soviétique. Une phrase revient souvent : « on est passé des capotes russes en grandes séries aux costumes de soirée trois pièces en petites séries ».

Comment se sont produits ces apprentissages ? Collectivement, nous répondent les élues. Et c'est sur leur conseil que nous engagerons ultérieurement une enquête sur le travail en période de collections.

QUAND L'ALTERNATIVE REVIENT À VALORISER UN POTENTIEL

Le cahier des charges de l'expertise mandatée en vue de l'élaboration d'alternatives peut se résumer d'un mot : explorer tous les scénarios possibles. Trois consultants spécialisés en stratégie, en organisation et en reconversion territoriale y travaillent. Notre rapport commun pose plusieurs constats :

- il y a un avenir pour l'usine dans l'habillement masculin moyen-haut de gamme ; le marché de la mode masculine est en expansion, la création se renouvelle ;
- les possibilités de *diversification* dans d'autres activités de confection existent, mais elles sont inégalement faisables. Ainsi, une diversification dans le prêt-à-porter masculin sur-mesure est techniquement possible : mais elle suppose que l'entreprise se dote d'un réseau commercial propre. Il est en est de même pour la « *féminine* » ou le « *sportswear* ».

- à court terme, en tout cas, la principale opportunité de développement se trouve finalement... dans le cœur de métier actuel de l'entreprise, si celle-ci optimise la qualité du service associé aux produits, si elle se concentre sur l'innovation, si elle se centre sur une « fabrication innovante » ; d'autres débouchés existent à plus long terme sur le segment de marché actuel, si l'entreprise s'efforce de prospecter des licences longues ainsi que de nouveaux créateurs.

Il existe donc deux types d'atouts en faveur d'une usine en France :

- d'une part, une compétence de type « serviciel », laquelle réside dans une forte réactivité aux commandes urgentes ; de ce point de vue, la localisation du site présente l'intérêt d'une proximité géographique avec la plateforme logistique, laquelle comprend, à une trentaine de kilomètres, non seulement la logistique proprement dite (réception des matières et envoi des produits finis) mais aussi le bureau d'études (qui reçoit ses ordres du siège parisien) – on peut ajouter à ces atouts le prestige du *Made in France* aux yeux des clients ;
- d'autre part, une compétence – rare – d'industrialisation, celle qui permet la fabrication de prototypes, de collections, de séries courtes, et le lancement des grandes séries...

En cas de suppression d'emplois, les possibilités immédiates de réemploi sur le territoire sont faibles. Les salariées résident, pour la plupart, sur deux bassins d'emploi, par où passent chaque matin les cars de ramassage. Le premier, historiquement basé sur les charbonnages et la sidérurgie, a vu se recréer de nombreux emplois dans les transports terrestres; mais c'est souvent au bénéfice de personnes diplômées venues d'autres régions et le taux de chômage y reste très élevé. Le second bassin est plus résidentiel; des emplois de service et des activités artisanales dominant. Ces emplois sont-ils accessibles à des ouvrières de la confection?

Ce genre de constat aurait pu alimenter les positions syndicales bien connues et désormais amplifiées par les médias: défendre l'emploi, en mettant en avant la santé financière d'un groupe qui, somme toute, «gagne de l'argent»; à défaut de maintien de l'emploi, exiger réparation du préjudice subi du fait du licenciement, à travers une surenchère indemnitaire paraissant d'autant plus justifiée que les perspectives de réemploi local sont faibles.

Sans sous-estimer cet aspect, le parti pris du CCE est d'élargir la brèche ouverte par l'expertise. Utilisant tous les leviers offerts par l'Accord de Méthode, il propose une alternative qui revient à maintenir l'usine en valorisant ses atouts distinctifs. Elle sera d'abord refusée par la Direction.

Alors que la procédure est engagée, un contrat de sous-traitance est signé en lieu et place d'un contrat de licence. Le nouveau contrat comporte une exclusivité de fabrication de costumes et la garantie d'un volume pour les années à venir. L'«alternative» portée par le CCE est alors acceptée – une médiation y a peut-être contribué. Il reste une perte importante d'activité mais le site est maintenu.

Un relevé de conclusions est signé: le nombre d'emplois finalement supprimés s'établira à cent quarante. Le maintien de l'usine, toutefois, ouvre une nouvelle perspective. Les élus se sont donné comme philosophie d'action d'éviter par tous les moyens des risques d'exclusion, que ce soit demain (à travers les licenciements dont le chiffre oscillera au fil des négociations) ou après-demain (si l'usine devait fermer). Ils mènent de front la bataille pour une authentique reconversion des salariées qui seront licenciées (et pas seulement un reclassement précaire) et pour une dynamique qui pérennise le site.

Ils ont retiré de l'expertise du CE que l'usine n'a de valeur que comme l'un des piliers d'une structure intégrée de création, de fabrication, de logistique et de commercialisation. C'est la dynamique de cet ensemble, et non les qualités de l'usine en tant que telle, qui garantit la localisation des emplois de fabrication. La véritable alternative réside dans la valorisation de ce potentiel. Et, du même coup, l'enrichissement de l'expérience collective et la validation des acquis individuels deviennent des enjeux, aussi bien pour ceux qui restent que pour ceux qui devront partir. Vincent Merle

et moi-même sommes alors sollicités par la Direction et le Comité d'Entreprise pour réaliser une étude de faisabilité de la VAE, et celle-ci commence par une enquête en période de collections afin de dégager les compétences pouvant être reconnues.

RETOUR SUR UNE PERFORMANCE

Mener, dans un atelier de confection, une analyse de l'activité pendant la période de collections – qui est une performance au sens artistique, ou encore ce que Philippe Zarifian (4) nomme un événement – ça n'est pas aussi simple que de faire des entretiens collectifs pendant l'intersaison et au réfectoire. Les collections ont lieu deux fois par an. Tout le monde est sur le pont, la maîtrise est sur les dents, tout se fait dans l'urgence: l'idée même de distraire quelques minutes l'attention de celles qui travaillent est d'emblée rejetée par le directeur de l'usine. Cet aspect de l'étude de faisabilité, «prescrit» par les élues pour cerner les compétences éventuellement validables, bute d'emblée sur une divergence de fond.

Deux raisons sont invoquées par le directeur (aujourd'hui remplacé): le temps soustrait à une production commandée d'un jour sur l'autre (prototypes, collections unitaires pour les défilés de mode...); mais aussi le fait qu'il n'y aurait «rien à voir» de plus que d'habitude. De son point de vue, le travail en période de collections est sensiblement le même que le reste de l'année, ça n'est guère qu'un surcroît de travail pendant un délai réduit, et les compétences des ouvrières sont connues. Bref, il n'y a pas lieu d'y accorder une importance excessive. En fait – je le comprendrai après – le directeur énonce deux choses assez différentes.

La première, dont le bien-fondé m'apparaîtra nettement, est que l'atelier travaille de plus en plus en petites séries, d'après des modes opératoires changeants: les périodes de collections sont moins exceptionnelles.

La seconde, qui illustre la diversité des jugements sur ce qui fait la compétence, est qu'à ses yeux, les changements de produits et de modes opératoires ne concernent que très peu les ouvrières, mais plutôt la maîtrise et l'encadrement: ce serait donc le travail de conception et d'organisation, qui repose sur un très petit nombre de personnes, qu'il faudrait, le cas échéant, observer. Ce que j'apprendrai de cette enquête, c'est que les changements de produits et de modes opératoires ne concernent pas telle ou telle catégorie, mais toutes les catégories, donc l'ensemble du collectif dans l'usine et au-delà, à travers la coordination avec la conception.

Surprise: la collection printemps-été est à peine achevée lorsque nous commençons notre enquête (une petite négociation a abouti à ce que l'enquête

(4) Cf. *Le Travail et l'événement*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1995.

ait lieu, mais la dernière semaine) : or, de l'avis de tous, le « challenge » de la collection 42 a été réussi. Le challenge : montrer – et se montrer – que l'on est capable de remonter la pente après le plan social et avec cent quarante personnes en moins. Cette année – dira une « maîtrise » – « ça n'était pas comme les précédentes : il n'y a pas eu besoin de pousser les gens, ils ont été plus volontaires, plus dégourdis... peut-être parce qu'ils ont perçu que c'est là que se joue l'avenir de l'entreprise. Les gens étaient plus motivés, plus resserrés, on a tous travaillé la main dans la main ».

des instructions écrites sur des fiches techniques, de « chercher ce qu'on doit faire », « d'opérer des petits réglages, de faire préciser les instructions ». Travail et apprentissage sont plus collectifs : « on se parle plus et on s'entraide plus entre collègues et avec la maîtrise, entre l'atelier et la coupe, le placement et les modélistes du bureau d'études... ».

Les collections sont présentées comme une sorte de « moment de vérité » où se révèlent les compétences et les insuffisances de compétences, les marges d'apprentissage et les limites de chacune. La motivation est là. On se sent responsable. La contrainte de ren-



© Fanny Tondre/REA

Il y a, non pas des alternatives à la délocalisation, mais différentes manières d'organiser la complémentarité entre ce qui est délocalisé et ce qui est localisé (*Ouvrière dans un atelier de confection à Phnom Penh*).

Les collections, ce sont des exigences démultipliées de délai, de rigueur dans la qualité. C'est aussi « un autre travail », en ce sens qu'il est fait pour la première fois. C'est « le même travail qu'en saison, sauf que là, on le découvre... c'est là qu'il faut surmonter les difficultés » ; « Ce sont des choses que l'on n'a jamais faites, donc que l'on apprend. La collection 42 a été riche en innovations : des tissus plastifiés, du lin, du tissu brillant qu'on n'avait jamais fait ; des boutons ouvertes, des poches avec des surpiqûres, des blousons avec des capuches » ; « un modèle plein de petits morceaux, de petites bandes, un véritable puzzle ». La fabrication de ces nouveaux produits ou sous-ensembles suppose de transposer

dement est relâchée. Chacun donne ce qu'il peut donner. Moment d'auto-évaluation pour les ouvrières « on se rend compte de ce qu'on est capable de faire, c'est un peu comme des examens », c'est également le moment où la maîtrise forme son jugement sur les potentialités des unes et des autres : « pendant la saison, les filles restent coincées à leur production, là, je m'aperçois qu'on peut leur faire faire autre chose » ; « par rapport aux périodes habituelles, des fois, j'ai l'impression que c'est pas les mêmes personnes ».

Les collections restent ce moment particulier où les ouvrières ne distinguent plus entre « la production » et « mon travail ».

DE L'EXPÉRIENCE COLLECTIVE À LA VALIDATION DES ACQUIS INDIVIDUELS

Les deux séries de diagnostics ont été validées au fur et à mesure par les intéressés. Nous en tirerons plusieurs enseignements pour la validation des acquis de l'expérience et, plus largement, pour cerner ce que peut être une gestion « par la compétence ».

Premièrement, l'enquête collections permet d'établir un verdict qui contredit une idée reçue et répandue : ce qui tend à dominer dans ce travail ouvrier, ce n'est pas son caractère répétitif ou routinier, c'est au contraire son caractère variable et événementiel. Ce dernier confère sa valeur distinctive au site, plateforme de création au moins autant qu'usine de montage. L'usine – mais ce terme est-il encore approprié? – combine une activité de montage, aux tâches parcellisées et routinières, et une activité d'industrialisation de nouveaux produits, dans laquelle conception et fabrication ne sont guère séparables.

Ce constat soulève une question importante pour la conception du dispositif de VAE. Comme l'écrira Vincent Merle : « un des points clés pour (spécifier les conditions de) la VAE est de savoir si les compétences sont spécifiquement liées à un type d'activité industrielle – ici la confection – ou bien si elles sont transférables à d'autres secteurs d'activité ».

La compétence collective du site présume une capacité d'adaptation individuelle rapide à d'autres secteurs d'activité. Étant donné les faibles débouchés d'emploi dans la confection, l'enjeu de la VAE semble être d'attester d'acquis génériques. Mais d'un autre côté, c'est en confection que les ouvrières ont appris : la validation de l'expérience sous la forme d'un CAP de confection peut redonner confiance dans leur capacité d'apprentissage à des ouvrières déshabituées de toute formation (5). Le choix entre des titres tels que ceux d'« agents de fabrication industrielle » (délivré par le Ministère du Travail), ou de « CAP d'exploitant industriel » (délivré par le Ministère de l'Éducation Nationale) n'est donc pas anodin.

Deuxièmement, on l'a vu, la manière d'apprendre, très éloignée du mode scolaire, c'est un apprentissage sur le tas, collectif et dans la durée : « on apprend sur le tas, on se débrouille, on cherche nous-mêmes, on demande à une collègue si elle a déjà eu ce problème ». Ceci plaide naturellement pour des évaluations les

plus proches possibles des situations de travail.

Ce constat est à mettre en rapport avec la forme du *référentiel de diplôme* (son découpage en sous-ensembles) et avec celle des modalités proprement dites de validation des acquis (6).

RÉFÉRENTIELS DES DIPLÔMES ET MODALITÉS DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE : LES DEUX PRINCIPALES VOIES

De façon schématique, la VAE est accessible par deux voies : l'une privilégie la présentation devant un jury d'un dossier attestant de connaissances ; l'autre accorde plus d'importance à l'observation en situation professionnelle réelle ou reconstituée.

L'obtention des diplômes de l'Éducation Nationale illustre la première voie : découpé en « domaines », le référentiel comporte plus d'exigences en termes de connaissances générales et techniques : il présuppose, selon une expression naguère employée par Vincent Merle, un « savoir-dire » ou d'explicitation qui n'est pas évident pour ceux qui « savent y faire sans pour autant savoir dire comment ils font » (la formule est de Bertrand Schwartz).

Illustrant la deuxième modalité, l'obtention des diplômes du Ministère du Travail (« diplômes AFPA ») accorde une place prépondérante aux connaissances professionnelles et à leur démonstration en situation : les examinateurs se déplacent dans l'entreprise, ou bien les candidats dans le centre de formation, où sont reconstituées des situations de travail ; des « certificats de compétences » sont délivrés par champ d'activité (7).

Quels seront les modes de certification empruntés dans l'entreprise, vers quels diplômes s'orientera-t-on, d'après quel type de modalités de validation se formeront les jugements des valideurs ? Ces questions restent ouvertes. Elles n'avaient reçu au printemps 2005 – où s'engageait le processus – qu'une réponse procédurale : un binôme consultant – agent de maîtrise facilitera le cheminement des volontaires dans les arcanes de la VAE et gèrera l'interface avec les organismes valideurs.

Que sera la dynamique induite par la VAE ? Il est trop tôt pour le dire. De nombreux éléments restent imprévisibles : en interne, la propension des ouvrières à se lancer dans la démarche, le rôle plus ou moins encoura-

(5) Il est assez fréquent de trouver en confection des ouvrières qui ont fait un apprentissage en formation initiale, sans toutefois aller jusqu'à son terme, et passer les épreuves du CAP. Elles ont alors le « niveau CAP ».

(6) Ces données sont extraites d'une note de Vincent MERLE « Propositions pour la mise en place de la validation des acquis », MCVA, janvier 2004.

(7) Certaines organisations professionnelles ont tenté de combiner ces modalités. C'est ainsi que l'Union des Industries Textiles a mis au point, avec l'Éducation Nationale, les « parcours modulaires qualifiants » : cette voie « professionnelle » articule description de ses activités par le salarié, observations au poste de travail, test de positionnement sur informatique, détermination des compétences acquises et à acquérir à partir d'un descriptif des emplois effectivement occupés dans l'entreprise. Peuvent notamment être préparés par cette voie le CAP d'exploitation industrielle (inter-sectoriel) et le CAP de l'activité du prêt à porter.

geant ou facilitateur de l'encadrement de proximité, la manière dont les temps et les coûts de formation complémentaire éventuelle seront répartis et pris en charge par les salariés, par l'entreprise, éventuellement par les pouvoirs publics, la façon d'utiliser le nouveau Droit Individuel à la Formation (DIF) pour ce faire (8)... ; à l'extérieur, les pratiques des consultants qui intéresseront les salariés à la VAE, celles des valideurs et des jurys, leur capacité à construire des épreuves à la fois cohérentes avec les référentiels et accessibles à des ouvrières qui ont appris sur le tas...

Pour l'heure, une question domine : la VAE, est-ce seulement « pour sortir », ou bien un levier de progression dans l'emploi, de changement organisationnel, d'amélioration des performances du site, contribuant à lui assurer un avenir ?

ANTICIPER LES RESTRUCTURATIONS... OU RESTRUCTURER LES ANTICIPATIONS ?

Combien d'emplois créés ? Combien de suppressions d'emploi évitées ? Quels pourcentages de reclassement dans quelle durée ?... Toute évaluation chiffrée de ce type est vaine. Cette comptabilité est également dangereuse pour l'action. Le consultant en charge de l'Antenne de Reclassement a failli en faire les frais. Face à la pression d'un représentant de l'administration du Travail qui demandait des chiffres concernant le reclassement, c'est une syndicaliste qui expliquera, en substance, que la qualité du processus compte au moins autant que la rapidité du résultat. À preuve, la diversité des parcours empruntés. Autre preuve : plusieurs mois après des reprises d'activité, « personne n'est revenu en arrière ». Les résultats ne sont certes pas extraordinaires. Mais une pompe est amorcée : on dit « on ne reclasse pas, on aide les gens à se reclasser », et l'on parle de « reconversions » et non plus de simples « reclassements ».

Une façon plus riche de tirer des enseignements d'une telle intervention est de cerner comment la compétence, ce caillou lancé à la surface de l'eau, produit, par cercles concentriques, des effets sur les jugements, les représentations, les raisonnements des acteurs, et contribue à infléchir des choix, des décisions, les termes de négociations. La compétence a d'abord un caractère heuristique ; elle constitue une catégorie

d'exploration, vouée à ce que les acteurs la remplissent chacun de son contenu, puis à former des conventions langagières et sociales.

Les « démarches compétences » déroulent souvent une « méthodologie » qui vise à qualifier ce que sont les compétences individuelles, c'est la gestion *des* compétences. À l'opposé d'une telle démarche substantialiste, notre intervention vise à faire s'explicitier et se confronter *la pluralité des jugements de compétence* à l'œuvre au sein des organisations, et à opérer une critique des « méthodologies » et des épreuves évaluatives qui fondent ces jugements.

Dans les épreuves consécutives au licenciement, c'est de plus en plus, on le sait, un jugement de qualification qui prévaut, surtout pour des gens qui ont peu de réseau social dans la sphère professionnelle (9). Or les qualifications, produites par les acteurs des conventions collectives de branche, réfèrent encore souvent à des organisations de production standardisée en séries et aux seules compétences techniques liées à un travail routinier sur machine. La qualification ainsi décontextualisée rend rarement compte des compétences individuelles qui sous-tendent la compétence collective en situation (ainsi, lors des collections) ; elle reconnaît parfois des compétences dites relationnelles, d'autonomie ou encore d'initiative, mais comme des qualités intrinsèques des personnes, qui existeraient indépendamment des conditions organisationnelles et gestionnaires de leur mise en valeur productive (10).

La VAE ouvre la possibilité d'un jugement externe à la fois au monde domestique de l'usine et au monde industriel de la qualification. Mais il y a le risque, du fait du petit nombre de diplômes accessibles par la VAE et de modalités de validation qui seraient éloignées du terrain, que des valideurs n'en viennent à considérer qu'il n'y a « pas grand-chose à valider » dans un travail vu comme répétitif et parcellisé ; que le regard porté par les valideurs ne conforte un jugement de « bas niveau de qualification », qui s'auto-renforcera au vu de la difficulté qu'éprouveront les ouvrières à « expliciter leur manière de faire et la façon de procéder dans des situations variées », toutes ces épreuves alimentant le regard négatif que les ouvrières portent sur leurs compétences : « je n'ai pas grand-chose à valider ». L'usine constitue à cet égard une sorte de laboratoire de validation de la VAE.

(8) Toutes ces questions restent ouvertes, dont la moindre n'est pas celle de la rémunération associée aux nouvelles compétences susceptibles d'être reconnues. Faut-il les rémunérer dès qu'elles sont repérées, ou bien attendre pour ce faire qu'elles soient investies dans l'activité ? Deux positions existent sur ce plan. Pour certains, l'entreprise a de tout temps nié une partie des compétences des ouvrières et la VAE permettra de reconnaître enfin ces acquis et de les traduire dans la rémunération. Pour d'autres, la VAE est un support de « mise en mouvement » qui doit intéresser les ouvrières pour ce qu'il est, et ce n'est que dans un second temps que les compétences, une fois reconnues et valorisées par l'entreprise, ont lieu d'être rémunérées.

(9) Comme le montrent François EYMARD-DUVERNAY et Emmanuelle MARCHAL, dans : *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Éditions Métalié, 1997.

(10) Intervenir « par la compétence », c'est aussi souvent opérer une analyse critique des instruments de « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », basés sur des constructions unilatérales et « a-organisationnelles » des métiers et des parcours, et ce sans guère de réflexion sur les modes d'apprentissage permettant l'accès à ces métiers ou la progression sur ces parcours.

La VAE est aussi, potentiellement, porteuse d'une logique compétence dans la valorisation du travail; elle participe d'une gestion « par la compétence » et « par les compétences » (11) qui a, je pense, d'ores et déjà, produit des effets.

La direction de l'entreprise est désormais convaincue de ce que l'usine française, élément indispensable d'une compétence distinctive qui est à la fois servicielle et d'innovation, occupe une place unique et complémentaire des établissements délocalisés. La question du maintien de l'usine ou de sa suppression était, en 2002, posée dans les termes d'un choix gestionnaire. L'option du maintien relève désormais d'un raisonnement stratégique.

Les organisations syndicales ont fait l'expérience d'un long parcours de négociation. Leurs rapports avec la direction n'ont pas été un long fleuve tranquille. Mais la posture classique de défense de l'emploi a été fortement infléchie par une logique compétence qui revêt deux formes : celle d'actions visant la valorisation de la compétence (collective) du site, en prônant des actions qui touchent toute l'entreprise et les interfaces entre ses fonctions. Dans cette optique, par exemple, veiller à l'entretien des compétences en conception (la création à Paris, le bureau d'études de la PFL...) est perçu comme essentiel pour la pérennité de l'usine et l'emploi. Celle d'actions visant la reconnaissance des compétences individuelles des salariés, qui prennent la forme d'un équipement des salariés pour faire face à toutes les hypothèses, à anticiper. La VAE, facilitée pour les volontaires et financée par la direction, constitue une opportunité offerte à chacun de prendre en main son devenir professionnel : se crée ici un droit individuel dans un cadre collectif, potentiellement favorable à la fois à la valorisation économique des compétences par l'entreprise, à la progression dans l'emploi des salariés et à la sécurisation de leur parcours professionnel ultérieur.

Mais rien n'est joué en ce qui concerne les mille et une « petites » anticipations motrices d'une dynamique de valorisation des compétences :

– du côté des ouvrières : combien vaincront leur peur de l'inconnu, se risqueront à la validation de leurs acquis, se lanceront dans des formations, voudront s'investir dans un travail dont la part de nouveauté l'emporte sur celle de la production routinière ?

– du côté des encadrants : comment les maîtrises exerceront-elles leur rôle de soutien à l'activité, de monitoring facilitant des apprentissages, de gestion des mobilités dans les secteurs et entre eux, de façon à ce

que les postes tenus soient apprenants pour celles qui les tiennent ?

– du côté des instruments de gestion : le système d'intéressement évoluera-t-il, qui produit encore aujourd'hui, de façon mécanique, un intérêt des ouvrières à éviter de se confronter à des tâches et à des postes qu'elles ne maîtrisent pas d'emblée ?

– du côté de la direction et de l'actionnaire : ce dernier se bornera-t-il à viser des résultats annuels non déficitaires, ou bien se comportera-t-il en entrepreneur prenant des risques, à travers une diversification volontariste anticipant les risques de désengagement de certains clients ?

Il n'y a, virtuellement, plus place en France pour des usines tournevis, pour des fabrications en grandes séries, pour un travail qui ne vaudrait que par sa productivité. Une usine qui fabrique des grandes séries d'après des modes opératoires stabilisés, une usine coupée de son réseau de commercialisation et du retour d'expérience qu'il permet, cette usine n'apprend plus ; elle commence déjà à être condamnée dès lors que sa compétence tend à se banaliser. C'est dire qu'il y a, non pas des alternatives à la délocalisation, mais différentes manières d'organiser la complémentarité entre ce qui est délocalisé et ce qui est localisé : l'avenir est ici à des plateformes d'industrialisation où s'articulent conception, fabrication et marché, qui requièrent un « savoir faire faire » et pas seulement un savoir-faire.

Or, pour qu'une entreprise apprenne à *faire* et, à plus forte raison, à *faire faire*, il faut que les salariés y apprennent. Intervenir pour l'emploi « par la compétence », c'est aussi – et peut-être surtout – (ré) ouvrir la controverse sur les manières d'apprendre ensemble (qui touchent à l'organisation du travail et à l'évaluation des performances) ; sur la diversité des manières d'apprendre et de voir reconnue la compétence de chacun, ce qui implique de renouveler la critique des épreuves de cette reconnaissance ; tout cela suppose de réinvestir le champ de la construction des titres dans le contexte des nouvelles formes d'organisation, et dans une optique de sécurisation de parcours professionnels. Il y a là « *du grain à moudre* »...

L'usine pourrait échapper à la délocalisation : le risque réside dans le fait de ne pas s'engager très vite dans une voie susceptible de privilégier la mise en valeur de la compétence et des compétences plutôt que la simple réduction des coûts. Il y a urgence, car les entreprises et les salariés des pays émergents apprennent, eux aussi, et à vive allure.

(11) Yves LICHTENBERGER distingue la gestion des compétences, où l'organisation encadre le développement des compétences attendues, et la gestion par les compétences, « où les possibilités de développement des compétences tirent l'organisation et l'amènent à se transformer »

(*Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Ed. Vuibert, 2003).

Reprenant cette distinction, j'ajoute ici le terme de gestion par la compétence, entendue comme valorisation d'une compétence collective distinctive à travers une organisation et une stratégie *ad hoc*.

APPRENTISSAGE DE LA COORDINATION ENTRE ACTEURS PROFESSIONNELS

Le cas d'un réseau de santé

L'ÉPREUVE DES FAITS

Les réseaux de santé se sont constitués en vue d'apporter des réponses innovantes à des pathologies mal connues ou complexes, sous la forme d'une nouvelle organisation de l'action collective autour du patient: décroiser les professions de santé et favoriser la coopération, replacer le malade au centre des préoccupations, rechercher des complémentarités de ressources, diffuser des connaissances, améliorer la qualité, réduire les coûts... Mais il s'agit d'un processus lent et délicat qui débute par une période informelle où les acteurs élaborent peu à peu l'objet de leur regroupement et les premiers dispositifs de leur travail collectif. Peu d'initiatives dépassent le stade d'une amélioration des relations interpersonnelles, car cette phase critique n'est jamais neutre: elle entraîne une redéfinition des territoires professionnels et nécessite une réflexion gestionnaire que les professionnels de santé ont peu l'habitude de conduire. L'étude de la construction du Réseau RPM (Réseau Pôle Mémoire) montre dans quelle mesure la discussion autour des cas a pu favoriser l'apprentissage de ces nouveaux modes de coordination, en lien avec les spécificités de ces organisations.

par **Corinne GRENIER**, Professeur associé, coordinatrice scientifique Pôle Santé et Social, Euromed Marseille – École de management et chercheur au laboratoire Tech-CICO (FRE 2732), Université de Technologie de Troyes (*)

Les réseaux de santé se sont constitués en vue d'apporter des réponses innovantes à des pathologies mal connues ou complexes, sous la forme d'une nouvelle organisation de l'action collective autour du patient: décloisonner les professions de santé et favoriser la coopération, replacer le malade au centre des préoccupations, rechercher des complémentarités de ressources, diffuser des connaissances, améliorer la qualité, réduire les coûts... Mais il s'agit d'un processus lent et délicat qui débute par une période informelle où les acteurs apprennent à se connaître, en élaborant peu à peu l'objet de leur regroupement et les premiers dispositifs de leur travail collectif. Peu d'initiatives dépassent le stade d'une amélioration des relations interpersonnelles, car cette phase critique n'est jamais neutre; elle entraîne une redéfinition des territoires professionnels et nécessite une réflexion gestionnaire que les professionnels de santé ont peu l'habitude de conduire.

Observant la construction d'un réseau de santé dédié aux troubles cognitifs de la personne âgée, nous étudierons la pertinence d'un artefact ou objet (le cas patient), et d'une pratique (la discussion de ce cas patient) dans l'émergence d'un espace de coordination. Nous analyserons dans quelle mesure la discussion autour de ces cas a pu favoriser l'apprentissage de nouveaux modes de coordination, en lien avec les spécificités de ces organisations: diversité des acteurs, décloisonnement des relations. Nous mobiliserons les travaux sur l'objet intermédiaire [JEANTET *et al.*, 1996] et l'objet frontière [STAR et GRIESEMER, 1989] comme support au dialogue en contexte de conception faiblement structuré [HATCHUEL, 1996], pour répondre à une question peu abordée dans la littérature [CARLILE, 2002]: qu'est ce qu'un objet pertinent support à l'apprentissage d'un espace de coordination multi-points de vue?

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'étude du Réseau RPM (Réseau Pôle Mémoire) repose sur la méthodologie de la Recherche Action [David, 2000] menée par une équipe de recherche pluridisciplinaire (gestionnaires et informaticiens), qui accompagne depuis plus de quatre ans ces professionnels de la santé. Cette étude a été construite selon l'approche préconisée par Yin [1991] et Miles et Huberman [1991] sur la base de données primaires et secondaires. L'ensemble des réunions du RPM est filmé et les discussions sont enregistrées. La plupart des acteurs a été interrogée à plusieurs reprises.

Deux ensembles de données sont étudiés: des données collectées lors de trois réunions d'un groupe de travail discutant de cas patient (nov. 02/fév. 03) dans le but de

faire émerger des dispositifs de travail collectif (cinq cas) (1), puis des données collectées lors des réunions de la cellule de coordination (juin 2003/déc. 04), chargée de discuter collectivement de cas patients afin de poser un diagnostic, ou d'élaborer une trajectoire de soin. Ces deux ensembles de données permettent de comprendre dans quelle mesure la pertinence du support « cas patient » discuté en groupe de travail a permis de structurer la coordination et de créer des outils de coordination.

LE RÉSEAU RPM: UNE RÉPONSE ORGANISATIONNELLE À LA DIFFICULTÉ DE SOIN DES TROUBLES COGNITIFS CHEZ LA PERSONNE ÂGÉE

Des pathologies qui appellent une nouvelle façon de travailler

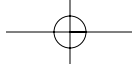
Les Troubles Cognitifs de la personne âgée sont un ensemble de pathologies relatives aux démences et aux dégradations cognitives (Alzheimer, Parkinson...). Leur nombre est en forte croissance, en raison du vieillissement de la population et de l'amélioration du dépistage précoce! Huit cent mille est le chiffre habituellement accepté des (seuls) cas d'Alzheimer en France. En l'absence de thérapie avérée, l'enjeu est d'accroître la précocité du dépistage et du diagnostic, en espérant pouvoir organiser une prise en charge plus rapide du malade et ralentir ainsi la dégradation de son état. Cette prise en charge des patients consiste en un suivi pluridisciplinaire (médical, psychologique, orthophonique et social) et repose sur la mobilisation de ressources (centre de rééducation par la parole et la stimulation cognitive, prévention des chutes, service à domicile...).

La prévalence de ces troubles concerne respectivement quinze mille et six mille personnes sur le département et l'agglomération étudiés. Or, dans ce contexte, un gérontologue décrivait avec désarroi à l'équipe de recherche la situation suivante: maladie mal connue, activité de diagnostic et de soin cloisonnée, manque de lieux d'évaluation neuropsychologique, longs délais de prise en charge par les services sociaux ou en consultation neurologique spécialisée (de six à huit mois), manque d'anticipation des situations de crise (manque de lits en hôpital de court ou moyen séjour, placement en institution précipité et toujours mal vécu, etc.), mauvaise connaissance de moyens pourtant existants

importantes la qualité de ce qui est produit ainsi que son appropriation. Par ailleurs, nous dirons en conclusion qu'un modèle de conception par les objets est d'autant plus pertinent que les types d'objets évoluent au fur et à mesure du processus.

(*) mail: corinne.grenier@euromed-marseille.com

(1) Ce nombre faible ne constitue pas une limite de validité car sont



sur le département ou l'agglomération, insuffisance de formation des professionnels, dossiers des patients mal renseignés par les différents intervenants, amenés à consulter sans véritablement connaître les choix thérapeutiques des confrères, etc. Ce gérontologue concluait par un « *Il faut faire quelque chose* ». C'est ce « *quelque chose* » qui allait devenir le réseau de santé RPM. La structuration de ce réseau est un processus lent, que

et concerne le mode de fonctionnement du réseau, la coordination entre les professionnels, l'élaboration de divers protocoles (tests dépistage rapide, bilan d'évaluation...), voire aussi la définition de certains termes utilisés... (cf. 2^e partie).

Sur la quatrième période (juin 2003/déc. 04), une cellule appelée « cellule de coordination » se réunit tous les mois, qui examine et suit des patients. Les membres du



© Jean-Louis Courtinat/RAPHO

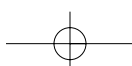
Le nombre des personnes âgées souffrant de Troubles Cognitifs évolue en forte croissance, en raison du vieillissement de la population et de l'amélioration du dépistage précoce (*Patientes atteintes de la maladie d'Alzheimer - Service de gériatrie de l'hôpital Paul Brousse de Villejuif*).

nous avons découpé en quatre phases. Entre septembre 2001 et janvier 2002, puis en juillet 2002, des réunions entre le gérontologue D. et quelques confrères (dont le neurologue) puis avec quelques protagonistes (environ vingt personnes, tous médecins, sauf une neuropsychologue et une orthophoniste) (2) permettent de définir les buts du réseau ainsi que son existence légale (création d'une association). Mais cela reste encore peu concret. Par exemple, les buts du réseau sont définis de manière large, peu opérationnelle et ne sont pas véritablement partagés par l'ensemble des acteurs. De novembre 2002 à février 2003, ces acteurs se réunissent mensuellement autour de cas patients, dont la discussion va bien au-delà de la simple résolution desdits cas

réseau sont professionnellement plus variés (médecins coordinateurs de maison de retraite, assistantes sociales, orthophonistes en plus grand nombre, psychologues, etc.). Mais cette période est marquée par un repli de l'activité du réseau avec une faible implication de bon nombre d'acteurs (pas de financement, incertitude sur le devenir du RPM, absence de projets). Les outils informatiques de coordination ont du mal à être élaborés et les acteurs ne parviennent pas à formaliser leurs modes de travail (3). Des instances de gouvernance ou des groupes de travail (évaluation des pratiques, p. ex.) nécessaires (et recommandés par les tutelles) ne sont jamais réunis malgré la nomination de leurs membres. Le RPM rassemble, à fin 2004, environ cinquante

(2) L'orthophoniste est hospitalière et travaille avec le neurologue. La neuropsychologue travaille avec le gérontologue D. dans un centre de jour qu'il dirige.

(3) Nous arrêtons l'étude de ce cas à décembre 2004. À partir de 2005, le réseau ayant obtenu un subventionnement de l'URCAM et ARH, son histoire connaît une nouvelle période où le RPM est contraint par ces tutelles, à évaluer ses pratiques et à formaliser davantage son mode de fonctionnement. Nous nous intéressons donc à la période informelle de lente structuration, longue et critique selon l'ANAES [2001].



membres et suit environ quatre-vingts patients. Malgré tout, la ferme volonté de quelques professionnels de donner plus d'ambition et de moyens au Réseau, ainsi que la validité du projet, conduit l'URCAM à subventionner (4) le RPM à partir de 2005 (5).

Certaines difficultés et incertitudes observées sur cette dernière période découlent de ce qui s'est joué durant la troisième période, quand les acteurs discutaient des modes de coordination autour de cas patients. Ces réunions et le support à la discussion (cas patients) étaient ils pertinents pour permettre au réseau d'émerger? Répondre à cette question suppose d'identifier les dimensions critiques du concept de réseau (de santé).

Notion de coordination dans un réseau (de santé) distribué

La réponse aux insatisfactions des professionnels consiste en un dispositif organisé pour faciliter le diagnostic précoce, coordonner la prise en charge du patient et développer la formation des professionnels: «*Le réseau, oui, je veux bien qu'il y ait un cadre, une structure, qu'on sache qui, quand, comment, où, par quels types de moyens contacter telle ou telle personne, sans la déranger*» [extrait d'entretien]. Le réseau repose certes sur des caractéristiques structurelles spécifiques [SYDOW et WINDELER, 1998] mais relève du paradigme de l'Organisation. Sa structure (gouvernance, organes de travail) est définie par la loi de mars 2002 (6), qui a unifié de nombreuses réglementations et expériences menées depuis les années 80, souvent de manière militante et informelle, pour faire face à des pathologies alors nouvelles (Sida) ou des situations enfin prises en considération (addiction, cancer...). La spécificité structurelle de l'organisation réticulaire tient, en particulier, à la criticité de la coordination, qui rend compte de l'articulation et de la dépendance de tâches et d'activités individuelles qu'un acteur ne peut réaliser seul [MALONE et CROWSTON, 1994], selon des modalités particulières à un réseau de santé.

Tout d'abord, la coordination réticulaire est davantage horizontale, remettant en cause la hiérarchie entre professionnels de santé, héritée du modèle hospitalier, qui placerait, dans le cas des pathologies ici étudiées, les savoirs du neurologue, puis du gérontologue au sommet, puis les médecins au-dessus des autres professionnels. Le réseau, au contraire, se tient par la qualité de sa coordination qui sait

faire intervenir les acteurs sur la base de leurs compétences: «*le fonctionnement des réseaux: ça sera peut-être au bout du compte de remettre chacun à sa place plutôt que de faire tout soi-même [...] Si quelqu'un d'autre peut faire mieux, là, il faut passer la main*». Le travail de formalisation de la coordination conduit à discuter les champs professionnels d'intervention [ROBELET *et al.*, 2005]. Mais la richesse du réseau est aussi de savoir articuler formalisation et ajustement: «*donc, si un réseau doit exister, il doit avoir suffisamment de souplesse et de caractère informel pour s'harmoniser avec les contraintes de notre exercice de la neurologie générale telle que cela fonctionne à l'hôpital*».

La coordination est également un ensemble de liens entre acteurs. C'est dans les relations que le réseau est construit et reconstruit, ce qui confère aux réseaux de santé une forte singularité, rendant difficile pour les promoteurs de s'appuyer sur des recommandations pré-existantes. C'est ensemble et en faisant qu'ils doivent inventer leur coordination; et les supports à ce travail de conception, tel que le cas patient, sont critiques.

Enfin, la coordination est une interdépendance cognitive et chaque acteur est porteur de connaissances et de pratiques qui rendent compte de domaines d'expertise spécifiques mais aussi d'un regard porté sur le patient, les pathologies et les stratégies de soins. Si les acteurs partagent le souhait de construire ensemble un dispositif organisé de coordination, ils expriment pourtant des attentes ou poursuivent des visées différentes:

- les médecins généralistes, souvent confrontés à la difficulté de poser le diagnostic et de devoir l'annoncer, ont souvent une acceptation large des troubles cognitifs, ne limitant pas leur intérêt à la seule maladie d'Alzheimer; ils sont surtout intéressés par la prise en charge de la maladie («*Que faire une fois le diagnostic posé? C'est là que commencent les problèmes du médecin*»); ils cherchent de plus un enrichissement de leur métier en ayant les moyens de pouvoir coordonner les interventions autour du patient;

- les neurologues, davantage centrés sur la maladie d'Alzheimer (enjeu médical et scientifique) souhaitent améliorer le diagnostic précoce, établir des protocoles thérapeutiques, ce qui suppose de recevoir en consultation un patient avec un dossier bien rempli;

- les orthophonistes, dont le point de vue sur le patient (diction, sémantique, catégorisation, etc.) aide au diagnostic des différentes démences et à leur rééducation: leur souhait est de pouvoir mieux articuler leurs interventions (en amont ou en aval du diagnostic) avec les

(4) À travers l'outil du FAQSV – Fonds d'Aide à la Qualité des Soins de Ville – Subvention accordée par l'URCAM et destinée à financer des expérimentations (environ trois ans) menées par des médecins de ville, en faveur de nouvelles pratiques médicales; la rédaction du dossier FAQSV oblige les professionnels à clarifier et formaliser leur mode d'organisation, de fonctionnement ainsi qu'à établir les critères d'évaluation de la qualité de leur travail.

(5) Notons que l'histoire du RPM n'est pas exceptionnelle. L'ANAES

dans son étude sur les réseaux de santé [2001] fait apparaître une nécessaire phase d'incubation, informelle, d'environ deux à trois ans.

(6) La loi de mars 2002 définit ce qu'elle entend par réseau de santé, qui en sus de la notion plus ancienne de réseau de soins (diagnostic, soin, prise en charge du patient) ajoute le nécessaire devoir d'information et de formation de ses membres et du public, dans une démarche de santé publique. Quant à l'organisation et au fonctionnement des réseaux, elle précise le type de commissions et d'instances nécessaires et pose le principe de l'évaluation des réseaux.



© Jean Gaumy/MAGNUM PHOTOS

La description et la discussion des cas patients rendent visible et pertinente pour les acteurs la *polyvalence* des pratiques pour diagnostiquer, soigner et suivre les Troubles Cognitifs.

autres professionnels, position qui est aussi celle des psychologues (7).

Nous considérons que la richesse des réseaux de santé repose sur leur capacité à articuler différents points de vue, les pratiques collectives distribuées [ORLIKOWSKI, 2002], reposant sur « *l'idée de cognition socialement distribuée [qui] renvoie au fait que les individus travaillant en coopération sont susceptibles d'avoir des connaissances différentes, etc.* » [CICOUREL 2002 :146].

La distribution des savoirs n'est pas le modèle de l'hyperspécialisation, puisque la propriété de la cognition est d'être collective et composite, et de reposer sur une certaine redondance [JOURNÉ, 2002], ce qui permet l'émergence de représentations communes [CARLILE, 2002] et un ajustement toujours nécessaire des pratiques. Pour autant, nous nous situons dans la lignée des travaux de Carlile [2002] ou d'Orlikowski [2002], pour qui la pratique collective est toujours un équilibre entre savoir commun et point de vue distribué. Ainsi, le principe de distribution est celui d'une meilleure identification de qui fait quoi : « *Travailler en réseau, ça veut dire premièrement, repérer très directement les interlocuteurs à leur bonne place, savoir où ils sont, savoir à quel niveau ils agissent. Ça, c'est déjà un repérage de per-*

sonnes, de géographie, de compétences, chacun à leur place en complémentarité. C'est déjà absolument indispensable ». C'est aussi une organisation de ce travail collectif, de qui fait quoi et avec quelle ressource : « *Le principal, dans un réseau, c'est de savoir où on doit s'adresser correctement. Voilà, on a besoin de cela, on tape cela, on téléphone, on a des points de chute que l'on connaît* » ; « *Au sein d'un réseau on apprend sa place* ».

Notre problématique de l'apprentissage de la coordination au sein d'un réseau distribué consiste à étudier comment les acteurs peuvent passer d'un mode « anarchique » de travail à plusieurs à un nouveau mode, qui considère les pratiques et les connaissances comme des « frontières » [STAR et GRIESEMER, 1989] qui rendent compte des différences entre acteurs. Comment « *travailler à la frontière* » a été abordé de trois manières. Une première option est de rendre plus perméables les frontières entre les acteurs ; option qui correspond à la situation « *pré-réseau* » quand un professionnel était amené à étendre au cas par cas ses compétences, ne sachant vers qui se tourner. Une seconde voie est de faire évoluer les frontières en donnant, par exemple, davantage de compétence à un acteur particulier et une troisième repose sur la création de nouvelles connaissances et supports qui permettent l'articulation entre les professionnels. Ces deux dernières options, proches, questionnent la délicate articulation entre connaissance partagée (portée ou construite par l'acteur pivot) et connaissance spécifique (du domaine d'expertise).

(7) Assistantes sociales et institutions telles que les maisons de retraite sont entrées plus tardivement dans le réseau. À ce jour (fin 05), des représentants de patients ou d'aidants font partie du Réseau et commencent à participer aux travaux du RPM.



© May/BSIP

En l'absence de thérapie avérée, l'enjeu est d'accroître la précocité du dépistage et du diagnostic, en espérant pouvoir organiser une prise en charge plus rapide du malade et ralentir ainsi la dégradation de son état. Cette prise en charge des patients consiste en un suivi pluridisciplinaire (médical, psychologique, orthophonique et social) et repose sur la mobilisation de ressources (centre de rééducation par la parole et la stimulation cognitive, prévention des chutes, service à domicile...).

UN DÉLICAT PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DE LA COORDINATION EN SITUATION MULTI- POINTS DE VUE

« Comment apprendre à se coordonner » selon ces principes de distribution ? À cette question soulevée en octobre 2002 par quelques médecins, l'équipe de recherche propose la réunion d'un groupe de travail, qui discutera de cas patients, comme support concret de confrontation et d'échange sur les modes de coordination et les connaissances nouvelles à développer. Trois réunions ont lieu en novembre et décembre 2002 puis janvier 2003, qui réunissent environ dix acteurs à chaque séance. Quelques médecins généralistes, le neurologue, deux orthophonistes et une psychologue (coordinatrice à venir du Réseau) composaient ce groupe et, parce que ses membres se connaissaient, la discussion était souvent franche et ouverte, tout en révélant des positions tranchées et des visées individualistes. Cinq cas ont été présentés puis discutés (parfois repris ou évoqués d'une réunion à l'autre) :

Cas I : un patient, vraisemblablement atteint d'un Alzheimer, refuse d'admettre un tel diagnostic ; son médecin ne parvient pas à lui faire prendre rendez-vous

chez le neurologue pour un bilan plus complet ; doit-on l'amener à consulter et, si oui, comment ?

Cas II : un patient, dont le diagnostic d'Alzheimer est encore plus incertain et qui ne consulte plus son médecin ; comment reprendre contact ? peut-on le « forcer » à se soigner ?

Cas III : un patient atteint d'Alzheimer et qui présente une anxiété grandissante face à sa maladie : l'urgence est de mettre en place un traitement et un suivi social mais se heurte à la lenteur des prises de rendez-vous en consultation neurologique ainsi qu'à la méconnaissance des structures d'aide ; que faire d'un tel patient durant ces laps de temps ?

Cas IV : un patient dépressif, atteint d'Alzheimer mais qui ne présente qu'un dossier incomplet suite à des déménagements fréquents ; comment reconstituer un dossier complet ?

Cas V : cas proche du premier, la discussion portant cependant sur l'intérêt (neurologue) ou non (psychologue et certains généralistes) d'un diagnostic précoce et sur la difficulté d'annonce.

La discussion a plusieurs visées : évaluer la situation du patient, comprendre le diagnostic posé et le traitement mis en place, faire préciser certains termes utilisés (trouble de la mémoire, dépistage, personne âgée, etc.). Mais les débats vont bien au-delà de la simple résolution desdits cas et concernent le mode de fonctionne-

ment du Réseau, les connaissances spécifiques des domaines d'expertise (qui sait quoi) et un langage commun, le rôle des acteurs dans une prise en charge plus collective et coordonnée du patient. Les discussions révèlent de fait les difficultés à concevoir un mode de travail collaboratif et distribué.

Une fois le cas présenté, le neurologue intervient, plaçant de fait son expertise à la tête d'une hiérarchie des savoirs. Il oriente la discussion, donne son avis, valide ou tranche. Il a tendance à vouloir organiser le Réseau selon sa propre logique: accroître les dépistages précoces des cas d'Alzheimer (8), rendre plus opératoire sa consultation en dotant les patients d'un dossier-type rempli au préalable: «*Naturellement, ce que je conçois en premier dans un fonctionnement en réseau, c'est qu'on va pouvoir squizzer un certain nombre d'étapes. Le patient pourra déjà arriver avec un bilan psychométrique interprétable et nous, on aura une démarche purement diagnostique. Si on peut, par l'intermédiaire du réseau, privilégier un patient venant du réseau, on peut penser: Ça sert à ça, non? On peut imaginer [revoir] le patient dans les trois semaines. Si on prend l'hypothèse d'un réseau en fonctionnement. [...] Ça suffit dans un premier temps et si on a des plages réservées...*» [réunion, déc. 02].

Il cherche également à sauvegarder la prééminence de son expertise et de son rôle, refusant la proposition d'un gérontologue de créer un échelon intermédiaire d'expertise (qui lui serait dévolu) entre le généraliste et le neurologue:

[Neurologue] «*Mais la démence, ce n'est pas la maladie d'Alzheimer. La démence, c'est de la dégradation cognitive, ce n'est pas la maladie d'Alzheimer. C'est bien plus compliqué que cela. C'est vraiment un diagnostic neurologique. Ce n'est pas en un DU (9) que l'on peut être neurologue. S'il y a un petit syndrome extra-pyramidal sous une démence, ce n'est pas en un DU d'Alzheimer qu'on va le faire, le dépister*»

[Gérontologue] «*Je pense qu'il peut y avoir un stade intermédiaire de gens qui seront formés un minimum sur ces démences. Ensuite, le diagnostic peut être confirmé par un neurologue*»

[Neurologue] «*Oui, mais ce n'est pas la bonne place. L'étape intermédiaire n'est pas là. Ce n'est pas du tout ce qu'on a souhaité...*» [extrait réunion, nov. 02].

C'est la hiérarchie des savoirs qui est ici défendue par le neurologue, au nom de son expérience, et non pas une articulation plus horizontale des compétences. Cependant, à partir de janvier 2003, le neurologue va commencer à laisser filer la discussion des cas sur des aspects plus médicosociaux (prise en charge, suivi), une fois assuré que «son» objet du réseau est collectivement accepté (mieux organiser le dépistage). Il donne davantage de place dans la discussion à la psy-

chologue (qui va peu à peu jouer le rôle de coordinatrice) et à une orthophoniste, ces dernières apportant leur point de vue sans contredire la logique professionnelle du neurologue [GRENIER et PAUGET, 2006]: «*On avait l'impression que tout se faisait entre le neurologue et la psychologue; nous on était là pour entériner*» [entretien, juin 2003].

Pour autant, la variété des cas discutés a permis de faire émerger de nouvelles pratiques ou connaissances:

– *quant aux cas discutés*: des conseils sont donnés, des rendez-vous sont parfois fixés avec le neurologue ou la psychologue; cette dernière conseille souvent sur les moyens existants pouvant soulager le travail du généraliste;

– *quant aux outils de coordination*: des tests de dépistage rapide destinés aux généralistes sont élaborés et des formations mises en place; la structure du bilan d'évaluation neuropsychologique est ébauchée qui, complétée par un généraliste, une orthophoniste et une psychologue, permet au neurologue de poser plus rapidement et dans de meilleures conditions son diagnostic et son traitement; de même, le principe d'un dossier patient partagé est évoqué;

– *quant à l'organisation du réseau*: elle reste peu définie: le rôle de la cellule de coordination se dessine à peine; d'autres acteurs (assistantes sociales...) ne seront associés aux réunions de coordination que plus tardivement; cependant, le délai d'obtention d'un rendez-vous chez le neurologue a pu être réduit, preuve tangible de la réalité du Réseau: «*... et l'évaluation réalisée, cela permet de renvoyer le cas échéant vers le neurologue. Le meilleur score qu'on ait réalisé cette année c'est quinze jours entre le moment où le médecin a donné l'alarme et le rendez-vous donné chez le neurologue qui mènera peut être à une prescription*» [extrait réunion, juil. 03].

Les acteurs disent mieux travailler ensemble car, se connaissant mieux, le réseau devient une forme importante de sociabilité: «*[il me permet] de créer de nouveaux liens et d'identifier plus rapidement comment travailler avec ces personnes*» [extrait d'entretien, juin 2003].

Nous nous interrogeons cependant sur la pertinence de cette production: reflète-t-elle les points de vue des acteurs du Réseau? Permet-elle de faire coopérer ensemble des acteurs tout en maintenant une distribution des savoirs? Nous déclinons cela en deux questions:

- Comment identifier les différents points de vue?;
- Comment coordonner ces points de vue?

Il s'agit de savoir si ces cas patients et leur mode de discussion ont pu accompagner les acteurs dans la conception d'un réseau distribué en mobilisant les notions d'Objet Frontière et d'Objet Intermédiaire.

(8) Nous avons dit que le neurologue est intéressé à un Réseau qui améliore le dépistage précoce et lui permette de recevoir un patient avec un dossier bien constitué par les autres professionnels intervenus en amont. À l'inverse, une fois le diagnostic (précoce) posé, tout reste à faire pour le

généraliste qui doit organiser la prise en charge et le suivi en l'absence de médicaments curatifs, et pour l'orthophoniste et la psychologue qui vont mettre en place une rééducation cognitive.

(9) Sous-entendu un Diplôme Universitaire (DU) de gérontologie.

LE CAS PATIENT COMME OBJET PERTINENT DE CONCEPTION DISTRIBUÉE ?

Notion d'objet frontière et d'objet intermédiaire

Ce qui tient un collectif peut être envisagé de deux manières. Une première approche met l'accent sur ce que les acteurs partagent : représentations collectives [MOSCOVICI, 1984] ou point de passage obligé canalisant l'action collective [CALLON, 1986]. Ces approches conduisent à une réduction des points de vue multiples à un point de vue, généralement celui de l'acteur dominant [STAR et GRIESEMER, 1989]. Une seconde approche met davantage l'accent sur l'articulation entre des savoirs hétérogènes. C'est la qualité des interactions et ce qui se joue durant ces interactions qui importent et l'intérêt se porte donc sur des objets (10) capables de supporter de telles interactions et des situations de production collective de connaissance. Nous mobilisons les concepts d'objet frontière et d'objet intermédiaire. Ces objets sont des « entité[s] physique[s] qui relie[nt] les acteurs humains entre eux » [VINCK, 1999 :392] et peuvent être un dessin industriel, un tableau noir, un programme de recherche, un mot [WENGER, 2000]. Ils permettent le dialogue et la coopération entre plusieurs mondes sociaux car ils ont la particularité d'être suffisamment plastiques pour permettre à plusieurs mondes de se comprendre et de travailler ensemble mais, aussi, suffisamment robustes pour leur permettre de garder leur propre identité [STAR et GRIESEMER, 1989] et, ainsi, capables de spécifier les frontières (différences) entre savoirs (ou pratiques). Du fait même de leur « artefactualité », ils facilitent la coordination entre des acteurs impliqués dans un processus de conception complexe, dont la finalité et l'issue sont souvent incertaines. La négociation autour de ces objets tient de la coordination et génère de la connaissance. Mais ce sont des objets structurés et structurants [VINCK, 1996] qui introduisent des contraintes et des orientations dans le processus tout autant qu'ils rendent compte des représentations, des idées et des enjeux négociés autour de l'objet en conception. Ils sont enfin un support multi-points de vue aux interactions puisque, contrairement à la perspective du Point de Passage Obligé ou des représentations sociales, aucun acteur n'est, a priori, privilégié dans la production de cette intelligence distribuée.

Certains travaux insistent davantage sur la nature transitoire de ces objets, dits intermédiaires [JEANTET *et al.* 1996; VINCK, 1999], qui sont un support au chemine-

(10) Le terme d'objet est utilisé par opposition à celui d'outil. Alors que l'outil est conçu spécifiquement pour l'action (ce qui n'est pas le cas du cas patient, non conçu pour la conception collective de la coordination), l'objet désigne un artefact utilisé à des fins de discussion permettant ce travail de conception (GROSJEAN et LACOSTE, 1999).

ment de ce qui est conçu, marquant les différentes étapes de ce processus et gardant en mémoire les choix opérés, qui peuvent être par la suite conservés, abandonnés ou renégociés.

Le choix de ces objets pour faciliter la coordination est essentiel et Star [1989] nous propose quatre caractéristiques qui font des objets un support au dialogue entre points de vue :

- l'abstraction des savoirs permettant le dialogue entre mondes ;
- la polyvalence, supportant plusieurs pratiques intéressant l'ensemble des acteurs ;
- la modularité, différents éléments de l'objet servant au dialogue entre les acteurs dans des situations différentes ;
- la standardisation de l'information incorporée dans l'objet, nécessaire pour la rendre interprétable puis être utilisable localement.

Le rôle des cas patients dans le processus d'apprentissage est examiné dans le paragraphe suivant au regard, précisément, de ces propriétés.

Le rôle des cas dans l'apprentissage de la coordination

La description et la discussion des cas patients rendent visible et pertinente pour les acteurs la polyvalence des pratiques pour diagnostiquer, soigner et suivre les Troubles Cognitifs. Les acteurs ont trouvé intérêt à participer au groupe, parfois à entrer dans la discussion [cf. *supra*], et à apporter leur point de vue, et ainsi à mieux se situer dans la trajectoire de soin du patient.

Les tests de dépistage précoce offrent au généraliste un moyen de valoriser son rôle : « D'où l'importance de savoir tous faire les petits tests de départ pour cerner le problème et savoir si le patient doit rentrer dans le réseau ou pas. Chacun à notre niveau, nous devons être un premier filtre. Il faut qu'on ait des outils en commun ».

Ces tests et le bilan d'évaluation permettent au neurologue de recevoir en consultation des patients qui relèvent réellement d'un trouble cognitif, et qui présentent un vrai intérêt professionnel et scientifique : « L'intérêt de ce mini dossier [constitué à partir des résultats aux tests], c'est de pouvoir justement à un niveau très précoce faire la différence entre une plainte mnésique et un trouble de mémoire potentiellement pathologique. Nous, si on est inondés par toutes les plaintes mnésiques, on ne s'en sortira jamais ».

Enfin la psychologue et l'orthophoniste ont pu faire valoir leur expertise dans le traitement des troubles cognitifs, lors de la conception du bilan d'évaluation, des tests de dépistage, et des formations à ces outils. La psychologue a, peu à peu (à partir de juin 2003), pris le rôle de coordinatrice (informelle) du Réseau (11) et a davantage participé aux discussions du groupe puis de la cellule, affirmant un point de vue un peu différent de celui du neurologue.

Ces cas sont des dossiers propres à chaque médecin, différents dans leur format, leur contenu... Le dialogue a été rendu possible autour de ces cas parce que les acteurs ont, au fil des réunions, standardisé la manière de les présenter, posant tout d'abord le symptôme ou la situation, donnant des informations générales, puis davantage médicales. Les acteurs s'appuyaient de plus sur une relative *abstraction* de certaines connaissances, qu'ils ont appelées leur « *jargon technique* » (langage commun propre au Réseau). Ce jargon était certes réduit mais suffisait à la compréhension mutuelle. Ainsi, le terme « *Trouble Mémoire* » était souvent utilisé sans un accord partagé sur les frontières de ce terme (Alzheimer ou Parkinson?).

Parfois, des acteurs se saisissaient de certains éléments des cas (modularité) pour en discuter par discipline professionnelle; les savoirs ainsi manipulés ou élaborés ont permis une discussion en profondeur, parce que « *durcis* » [STAR et GRIESEMER 1989 :393] par des spécialistes du domaine. Durant ces temps de discussion (parfois longs), les autres participants ne demandaient pas spontanément des éclaircissements, laissant filer le dialogue: [Neurologue] « *C'est possible. Mais si cela n'y est pas, je le demanderai. Et si c'est là une première fois, ça ne m'empêchera pas de le demander une seconde fois [...] puisqu'on fonctionne de manière très autonome. Ce n'est pas en une demi-heure de consult' qu'on peut tout ficeler. Je ne suis pas sûr que ce soit souhaitable. On ne peut pas décider en une demi-heure d'un diagnostic. Il y a de toute façon deux séances, la deuxième étant plus orientée vers des tests psychométriques. Donc le scanner ou la biologie, c'est toujours ça* »

[Équipe Recherche] « *Est-ce que tout le monde comprend le diagnostic? Est-ce que tout le monde est d'accord? Est-ce que les termes exposés par vous trois étaient compris de tout le monde?* »

[Médecin Généraliste] « *Non, c'est-à-dire que le terme de...* »

[Médecin Gériatologue] « *Ca c'est l'échelle de dépression si tu veux évaluer* »

[fin d'une discussion un peu longue entre le neurologue et l'orthophoniste, les médecins généralistes présents ne participant plus à la discussion depuis quelques temps, réunion, nov. 02]

Ces objets ont permis aux acteurs d'apprendre à se coordonner pour produire de nouveaux savoirs et prendre en charge des patients. Mais dans quelle mesure ces savoirs et pratiques, peuvent-ils rendre compte des différents points de vue? Les cas patients ont-ils supporté une coordination distribuée? Nous allons répondre aux deux questions de recherche que nous avons posées plus haut.

(11) Elle sera nommée coordinatrice à partir de janvier 2005 quand le réseau fonctionnera grâce au fond FAQSV, sa fonction apparaissant alors clairement en juillet/septembre 2004 dans le dossier de demande de subvention.

(12) Cependant, nous examinons un apprentissage de la coordination

Les cas patients, support à l'apprentissage d'une coordination multi-points de vue?

• *L'identification des différents points de vue (Q1)*

Le cas patient est avant tout un support connu, que tout médecin possède, sous la forme d'un dossier. Nous pensons que cette familiarité a réduit l'incertitude créée par la situation nouvelle de devoir travailler ensemble (12). Elle a motivé les acteurs à participer aux réunions et a facilité leur intégration. La discussion a créé un lien social nouveau, substrat important à l'échange de connaissances:

« *On a fait connaissance pendant les formations et les réunions de cas, ce qui fait que maintenant je décroche mon téléphone et vais immédiatement dire voilà c'est le pôle mémoire. Le dialogue passe beaucoup plus. Cela va beaucoup plus vite. En plus, avec le contact avec le médecin quand on se trouve devant une situation bien floue* » [réunion, juil. 03].

Cela fut possible en raison de la qualité intrinsèque de ces objets mais aussi de la manière dont ils ont été saisis et discutés (*cf.* remarque quant à la standardisation). Si les premières discussions ont été dirigées par le neurologue, il fut très important que la psychologue et l'orthophoniste aient pu faire valoir leur point de vue, ce qui a facilité la compréhension des attentes des généralistes et des assistantes sociales et une meilleure intégration de leurs compétences: « *Cela nous semblait important [...] que les orthophonistes soient là et dans l'autre sens apporter des informations aux orthophonistes sur le réseau* »; « *Il y a des moments où les patients vous font part de choses qu'ils ne confient pas toujours au médecin* » [orthophoniste]. C'est ainsi que l'ensemble des connaissances se retrouve dans le bilan d'évaluation, qui est un outil de coordination distribué.

La diversité des cas traités par le groupe de travail a habitué les acteurs à se retrouver pour travailler ensemble autour de situations médicales, créant un intérêt et une manière de se coordonner dans les cellules de coordination (à partir de juin 2003): réunion ouverte à tous, discussion selon les cas patients présentés, participation de tous à la discussion, avec par la suite une plus grande répartition entre les points de vue du neurologue et des autres acteurs.

Nous pouvons conclure que la familiarité et la diversité des cas ainsi que leur mode de discussion ont favorisé la participation des acteurs et ont contribué à identifier leurs points de vue.

• *La coordination multi-points de vue (Q2)*

Une coordination distribuée du Réseau a commencé à émerger. D'une part, les frontières professionnelles ont évolué: le médecin généraliste se voit attribuer un rôle

autour de dossiers patients très différent de ce qui se passe en milieu hospitalier. La coordination s'y déroule selon un protocole et un document, certes toujours négociés [Grosjean et Lacoste, 1999], mais fortement structurants malgré tout, alors que les acteurs du RPM discutent autour de formats peu stables (chaque médecin a sa propre manière de constituer son dossier) et surtout en devant apprendre à construire le cadre de leur travail.

affirmé dans le dépistage précoce puis dans le suivi du patient, l'orthophoniste ou la psychologue participent plus activement à la prise en charge du patient, la coordinatrice du réseau devient un acteur essentiel dans la gestion du patient. De même, de nouvelles connaissances supportent ces rôles, incorporées dans des outils tels que le bilan d'évaluation, les tests de dépistage et le dossier papier.

Cette coordination s'est appuyée sur deux mécanismes [CARLILE, 2002]. Un premier mécanisme, appelé syntaxique [*Ibid.*], repose sur l'acceptation d'un ensemble de mots et de termes standardisés (trouble mémoire, dépistage, personne âgée...) qui permettent de se comprendre plus rapidement. Un second mécanisme, appelé sémantique [*Ibid.*], est nécessaire quand le langage commun ne suffit plus pour se comprendre. Ce langage commun est forcément limité eu égard au fort cloisonnement des professions médicales et paramédicales. La coopération n'est plus dès lors une question de transfert d'information mais d'apprentissage de ce qui crée ces difficultés de compréhension entre acteurs. C'est un registre qui repose sur la compréhension mutuelle. L'intégration des orthophonistes dans les groupes de travail ou l'émergence du rôle de la coordinatrice ont relevé de ce mécanisme-là. Pourtant, à notre sens, cette coordination des points de vue a souffert de deux écueils. Le premier est celui du temps d'appropriation de la coordination et des connaissances produites à travers cette coordination. Le processus de structuration d'un réseau est d'autant plus lent que les pratiques de travail collectif et d'évaluation (ou de confrontation) ne sont pas habituelles dans le secteur socio-médical. Si des cas ont été réévoqués d'une réunion à l'autre et si effectivement les solutions adoptées ont été peu à peu reprises, l'intériorisation [FRIEDBERG, 1993] de ce travail est partielle: «*On a mis un peu l'accent sur le langage commun, accorder aux mots la même valeur. Il faut passer un peu de temps dessus*». Le second écueil tient à la difficulté des acteurs à envisager de nouvelles pratiques de travail collaboratif. Ainsi, le rôle de la coordinatrice est longtemps resté imprécis et une fiche de poste ne sera élaborée (sans être réellement discutée) qu'à la mi-2004. De même, c'est bien davantage l'amont de la prise en charge du patient qui a été approfondi (dépistage, bilan d'évaluation) et l'aide au généraliste pour suivre le patient une fois le diagnostic posé ne fut que tardivement débattu. Par ailleurs, la coordination autour du patient demeure à un niveau assez général. Si le dossier patient papier a été développé, la discussion n'a pas réellement porté sur un niveau plus gestionnaire de «*qui remplit quoi*», ou sur «*comment se transfère le dossier*».

En fait, les cas patient sont des documents d'expertise, qui comportent très peu de connaissances sur le mode de travail des médecins. Le cas patient est en cela différent du dossier de soins hospitaliers, dont la structure rend visible et conforte le savoir et le rôle de l'infirmier par rapport aux médecins dans la coordination du soin [GROSJEAN et LACOSTE, 1999]. D'une part, les acteurs

du RPM avaient des difficultés à imaginer finement, ce qu'ils n'ont pas l'habitude de faire (travailler de manière coordonnée et formelle). Les cas patients étaient relativement structurants [VINCK, 1989], marqués par un modèle (dominant dans le secteur médical) de la relation inter-confrère. D'autre part, c'est la manière dont la discussion autour du cas est menée, qui apparaît comme particulièrement critique, ce que ne mettaient pas spécifiquement en évidence les travaux de Star [et Griesemer, 1989].

QUELQUES PROPOSITIONS POUR CONCLURE

Nous avons défini la coordination par trois dimensions et c'est par ce prisme que nous évaluerons la pertinence du cas patient comme artefact d'un apprentissage d'une coordination distribuée dans un réseau de santé.

Quant à la dimension structurelle de la coordination, le cas patient a certes permis une émergence d'une coordination plus horizontale, fondée sur les savoirs distribués des acteurs, identifiés et discutés, redéfinissant les frontières de compétence des acteurs, allant ainsi par-delà la culture dominante de cloisonnement du secteur médical. Pour autant cette émergence fut ralentie par l'appropriation de la discussion par le neurologue.

Quant à la dimension relationnelle de la coordination, le cas patient a très largement contribué à faire discuter ensemble des acteurs peu habitués au travail en réseau. Tant la familiarité des cas que leur richesse ont encouragé les acteurs à participer aux différentes réunions et une certaine diversité des points de vue a été en partie prise en compte et articulée. Mais le cas n'a pas en lui-même encouragé rapidement, voire même légitimé, l'arrivée d'acteurs nouveaux tels que les assistantes sociales et le patient (qui n'est que représenté).

Quant à la dimension cognitive de la coordination, nous pensons que les outils de coordination et l'apprentissage de la coordination relèvent d'une visée distribuée de l'organisation réticulaire, quand ils sont organisés autour d'un savoir commun (jargon du réseau) peu à peu développé et d'expertises mieux discernées et articulées; mais certains points de vue n'ont pas pour autant été entièrement exprimés (gérontologue, patient...).

De plus, les solutions que les acteurs identifient comme une production collective du réseau sont celles qu'ils ont pu rapidement mettre en œuvre (tests de dépistage, bilan d'évaluation) et dont ils ont pu évaluer le bénéfice (accélération de la prise de rendez-vous chez le neurologue...). Les acteurs ont du mal à imaginer des savoirs de gestion de la coordination (rôle du coordinateur, règles quant à savoir qui remplit les dossiers partagés...). Enfin, il apparaît durant ces réunions que les acteurs n'ont pas profondément discuté la dimension politique de la coordination (quatrième dimension). Ce pourquoi ils venaient relevait de préoccupations collectives (enjeu

du réseau...) mais aussi individuelles (étendre son réseau social). Nous pensons qu'il faut encourager dans ce type d'organisation réticulaire des registres d'implication différents [GRENIER, 2005]. La coordination dans une organisation réticulaire est donc complexe et riche et va au-delà de la simple réunion d'acteurs acceptant de discuter autour d'un objet, quel qu'il soit et jouant alors davantage le rôle de prétexte. Aucun artefact ne permet d'inventer, de formaliser, de tester, d'accepter... ces nouveaux cadres et protocoles de travail collectif. Nous avons également montré que l'objet est frontière de par son contenu et sa structure, ce qu'avaient particulièrement montré Star et Griesemer [1989], mais aussi de par le jeu social qui se noue au moment de son choix et durant sa discussion.

Cette étude de l'apprentissage de la coordination nous amène à élaborer les propositions suivantes :

- encourager les acteurs à déléguer l'organisation de leur travail de coordination à un acteur nouveau, qui sache identifier et intégrer les acteurs et leurs points de vue;
 - encourager la multiplicité des objets de mise en relation, entendus comme des objets davantage intermédiaires, transitoires, le long du processus de conception de la coordination, afin d'éviter que ces objets ne deviennent (trop rapidement) inappropriés;
 - permettre la discussion sur les enjeux et le «pourquoi être ensemble», favorisant une pratique réflexive sur l'apprentissage de modes organisés et distribués de coordination, en sachant dépasser le stade critique d'une simple amélioration des relations interpersonnelles.
- De fait ces objets supports relationnels et concepteurs de coordination doivent être envisagés selon un troisième registre de coordination [CARLILE, 2002], appelé pragmatique, selon lequel la coopération requiert aussi une certaine altération des savoirs et des pratiques.

BIBLIOGRAPHIE

ANAES, Évaluation des réseaux de soins, Bilan de l'existant et cadre méthodologique, octobre 2001
 CALLON M., «Éléments pour une sociologie de la traduction», *L'Année sociologique*, vol XXXVI, 1986
 CARLILE P., 2002, «A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development», *Organization Science*, vol 13/3, pages 442-455
 CICOUREL A., *Le Raisonnement médical*, Paris, Éditions du Seuil, 2002
 DAVID A., «La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management?», in DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (coordonné par), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris, Éditions Vuibert Fnege, 2000, p. 193-213
 FRIEDBERG E., *Le Pouvoir et la règle – dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil-Sociologie, 1993
 GRENIER C., 2005, «Capital social et apprentissage dans un réseau d'acteurs professionnels», Journée transdisci-

plinaire de recherche AIMS – AGRH, «Management et réseaux sociaux», EM Lyon, 10 novembre, Lyon
 GRENIER C. et PAUGET B., 2006, «Analyse de la création de connaissances métier dans des réseaux d'acteurs professionnels: le rôle de la connaissance relationnelle», *Gestion 2000*, n° 4/06 (juillet, août 2006, à paraître)

GROSJEAN M. et LACOSTE M., *Communication et intelligence collective – le travail à l'hôpital*, Paris, PUF, 1999
 HATCHUEL A., «Coopération et conception collective; variétés et crises des rapports de prescription»; in *Coopération et Conception*, sous la direction de de TERSAC G. et FRIEDBERG E., Éditions Octares, 1996, p. 101-121

JEANTET A., TIGER H., VINCK D., TICHKIEWITCH S., «La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit», in de TERSAC G., FRIEDBERG E., *Coopération et Conception*, Éditions Octares, 1996

JOURNÉ B., «Situer la cognition et l'action collectives», *Revue Système Information et Management*, vol. 7/2, 2002, pages 7-11

MALONE T. et CROWSTON K., «The interdisciplinary study of coordination», *Computing Surveys*, vol. 26/1, 1994, p. 87-119

MILES M. et HUBERMAN A., *Analyse des données qualitatives recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991

MOSCOVICI S. (ed.), *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984

ORLIKOWSKI W., «Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing», *Organization Science*, vol. 13/3, 2002, pages 249-273

ROBELET M., SERRÉ M. et BOURGUEIL Y., «La coordination dans les réseaux de santé: entre logiques gestionnaires et dynamiques professionnelles», *Revue RFAS*, n° 1n, 2005, p. 233-260

STAR S., 1989, «The structure of ill-structured solutions: Heterogeneous problem-solving, boundary objects and distributed artificial intelligence» in M. HUHN, GASSER L., *Distributed artificial intelligence*, vol. 2, San Mateo, Morgan Kaufman

STAR S. et GRIESEMER J., «Institutional ecology: translations and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley 's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939», *Social Studies of Science*, vol. 19, 1989, p. 387-420

SYDOW T. et WINDELER A., «Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network process and effectiveness»; *Organization Science*, vol. 9/3, 1998, pages 265-284

VINCK D., «Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique – contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales», *Revue Française de Sociologie*, XL-2, 1999, 385-414

WENGER E., *Communities of Practice and social learning systems*; *Organization*, 7 (2), 2000, 225-246

YIN R., «Case study research design and methods» in *Applied Social Research Methods Series* volume 5, Sage Publications, 1991

LA REPRÉSENTATION DU CLIENT FUTUR DANS LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE INNOVANTE

Une étude du rôle du Marketing

L'innovation et, singulièrement, le lancement de produits nouveaux, est aujourd'hui une condition essentielle de la survie et du développement de l'entreprise. Or le lancement d'un nouveau produit coûte de plus en plus cher, c'est pourquoi l'entreprise a besoin de connaître le client futur, de s'imaginer ses besoins à venir, ou même de créer ses futurs clients, pour réduire les risques et conduire le produit nouveau au succès. Le problème que les auteurs examinent dans cet article est celui du rôle précis du marketing dans la construction d'une offre innovante : quels moyens met-il en œuvre pour que soit assurée la représentation du client ? Comment peut-il suivre les itérations du processus d'innovation, de l'émergence du projet à son pilotage et à la décision de lancement du nouveau produit ?

Par **Nathalie DARENE** et **François ROMON**, UTC (*)

L'innovation et, singulièrement, le lancement de produits nouveaux, est aujourd'hui une condition essentielle de la survie et du développement de l'entreprise. Ainsi, pour Hatchuel & Midler [2004] « *l'innovation est un phénomène caractéristique de nos économies, une exigence pour les firmes, qu'elles soient petites ou grandes, high-tech ou classiques, françaises ou chinoises... L'image et la valeur boursière des entreprises se*

font sur leur capacité à innover et c'est souvent leur avenir, parfois leur survie, qui se joue sur l'innovation, dans une compétition désormais mondiale ». Or le lancement d'un nouveau produit coûte de plus en plus cher, c'est pourquoi l'entreprise a besoin de connaître le client futur, de s'imaginer ses besoins à venir, ou même de créer ses futurs clients, pour réduire les risques et conduire le produit nouveau au succès.

(*) Nathalie DARENE. Enseignant-chercheur de l'Université de Technologie de Compiègne. Responsable du DESS Gestion de la Technologie et de l'Innovation. Laboratoire Connaissances, Organisations et Systèmes Techniques (COSTECH)

François ROMON. Professeur émérite de l'Université de Technologie de Compiègne. Ancien Directeur du Département Technologies et Sciences de l'Homme. Laboratoire Outils d'aide à la Décision en Innovation, Conception et production (ODIC).

Le processus d'innovation n'est pas ici considéré comme linéaire, il s'organise en aller-retour, en étapes non cloisonnées, ainsi que le représente le modèle proposé par Kline-Rosenberg [1986]: le « *chain-linked model* » ou le modèle « *tourbillonnaire* » [AKRICH, CALLON, LATOUR, 1988]. Cette évolution renforce la place du marketing dans le management de l'innovation: ce sont bien les anticipations du marketing qui vont guider l'entreprise tout au long du processus d'innovation, anticipations nourries de l'observation du marché (*market pull*), mais également issues des stratégies et représentations internes à l'entreprise (*technology push*).

Le problème que nous examinons ici est celui du rôle précis du marketing dans la construction d'une offre innovante: quels moyens met-il en œuvre pour que soit assurée la représentation du client? Comment peut-il suivre les itérations du processus d'innovation, de l'émergence du projet à son pilotage et à la décision de lancement du nouveau produit?

Contrairement à ce qui se passe pour le marketing dans le processus d'exploitation, où l'on travaille sur un objet fini dont on peut définir les caractéristiques et les performances (marketing aval), on travaille, en marketing de l'innovation, sur des concepts (marketing amont). Or les concepts peuvent être interprétés car non factuels. Quelle est la contribution du marketing à la traduction de ces concepts en spécifications opérationnelles et dans des termes compréhensibles par tous les acteurs du processus d'innovation?

LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Pour essayer de répondre à ces questions, nous avons conduit une recherche de type constructiviste, articulant théorie et analyse des pratiques. Sur la base de l'état de l'art que nous avons établi, nous avons étudié le cas de cinq entreprises choisies dans cinq secteurs d'activités très différents, et représentées par leurs responsables marketing et/ou R & D:

- Nina Ricci: Parfums et Cosmétiques de luxe – Margerie Barbes-Petit, directrice Marketing international;
- Sanofi-Synthelabo: Laboratoire pharmaceutique – Fabienne Astier-Ramin, directrice Trade Marketing OTC (1);
- Poclairn Hydraulics: Moteurs et transmissions pour engins mobiles – Christophe Hien, responsable Marketing;
- Yoplait: Agroalimentaire – Alain Loones, directeur Innovation et Développement;
- France Telecom R & D: Télécommunications – Michel Dupire, directeur Stratégie.

(1) *Over The Counter*: sans ordonnance.

Nous avons d'abord interrogé ces responsables Marketing et/ou R & D en entretien individuel approfondi. Tous ont été d'accord pour définir le processus d'innovation comme un processus non linéaire d'émergence, de sélection, de réalisation et de lancement sur le marché du produit nouveau, tel qu'il a pu être représenté dans le modèle de Kline-Rosenberg.

Nous leur avons ensuite demandé d'animer une table ronde, que nous avons organisée dans le cadre des Ateliers ANRT de l'Innovation les 23 et 24 janvier 2002 (2), les thèmes de la table ronde n'ayant été définis qu'à l'issue de l'analyse comparative des cinq entretiens réalisés.

Nous rendons d'abord compte de notre observation des pratiques des entreprises, à travers les entretiens que nous avons menés, qui ont fait clairement apparaître deux points de convergence malgré la diversité des secteurs d'activité:

- la légitimité du marketing à représenter le client tout au long du processus d'innovation,
- la segmentation du marché comme modalité du positionnement de la marque.

Notons néanmoins, dès à présent, des spécificités propres aux secteurs étudiés. Dans les trois entreprises travaillant sur les marchés de consommation, nos interlocuteurs mettent en avant la nécessité d'innover en cohérence avec la marque, avec ce qu'elle représente, ce qu'elle véhicule (par exemple le désir pour Nina Ricci, la crédibilité scientifique pour Sanofi-Synthelabo, l'équilibre de vie pour Yoplait). Dans ces entreprises « *B to C* », la marque et son image orientent l'innovation en termes de créativité conceptuelle et d'identification de la personnalité. À l'inverse, pour France Telecom R & D et pour Poclairn Hydraulics, entreprises « *B to B* » qui travaillent, l'un pour l'opérateur de référence des télécommunications et l'autre pour des constructeurs d'engins mobiles, les propositions de nouveaux produits ou de services associés, que ce soit suite à des résultats de recherche ou à des observations du marché, s'organisent davantage autour des avancées technologiques.

Nous mettons ensuite l'accent sur trois questions qui nous sont apparues comme particulièrement importantes lorsque l'on s'interroge sur la représentation du client:

- quel rôle donner au marketeur au sein du processus d'innovation?
- quel langage utiliser pour coopérer entre marketeurs et acteurs projet?
- comment conduire le processus d'innovation vers le marché?

Nous proposons, pour finir, des pistes de progrès pour les entreprises travaillant directement pour le consommateur ou l'usager (*B to C*): le développement d'outils

(2) Compte rendu disponible auprès de l'ANRT: site www.anrt.asso.fr et E-mail: court@anrt.asso.fr

spécifiques du marketing de l'innovation, et le dédoublement du métier de marketeur en chef de produit en exploitation d'une part, et en « chef du futur produit » d'autre part.

LE MARKETING DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION : CONNAÎTRE ET FAIRE CONNAÎTRE LE CLIENT DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE

Une grande variété de situations d'innovation, mais un même besoin d'intermédiation entre le marché et l'entreprise

La façon de représenter les besoins futurs du client va différer d'une situation d'innovation à l'autre. Dans les entreprises « *B to B* », le dialogue peut être direct, personnalisé, avec un client industriel pour lequel on est habitué à faire du quasi sur mesure. Par exemple, pour Poclairn Hydraulics, Christophe Hien explique que « *la complexité technique de l'offre oblige l'entreprise à entretenir avec les clients la relation la plus rapprochée possible* ». À l'inverse, dans les entreprises « *B to C* », le contact avec le client sera très indirect, transformé par différents media, avec une masse anonyme de consommateurs. Cependant, la préoccupation du client est la même dans toutes les entreprises : France Telecom, nous dit Michel Dupire, doit « *dissimuler la complexité technologique au profit d'un service d'usage aussi simple que possible* ».

Tout dépend aussi de l'intensité de l'innovation : le produit nouveau correspond-t-il à une innovation de rupture ou à une innovation incrémentale ? Reconnaissons avec Bower & Christensen [2000], qu'à se contenter, comme seule représentation des besoins à satisfaire, de ce que nous en disent les clients d'aujourd'hui, on risque d'être dépassés par des concurrents qui, eux, auront misé sur les besoins à venir de nouveaux clients. Toutes les ressources engagées par l'entreprise dans l'innovation doivent être tendues vers l'objectif commun de réussite sur le marché. Qu'il s'agisse d'une innovation de rupture ou incrémentale, d'une innovation en « *B to B* » ou en « *B to C* », d'une innovation très technologique ou de service, le client, existant ou à créer, doit rester la première préoccupation des acteurs du projet innovant.

Nos cinq interlocuteurs ont tous insisté sur la nécessité de confronter leurs projets d'innovation aux réactions des clients. La différence porte davantage sur l'étape du processus d'innovation pendant laquelle l'entreprise choisit de faire cet exercice. Pour la différenciation au sein des gammes de produits existants, des bilans réguliers avec des groupes de consommateurs permettent de

révéler les écarts de perception entre l'entreprise et ses clients. S'agissant de produits radicalement nouveaux, Akrich, Callon & Latour [1988] parlent de « *porte-parole* », ils montrent que la réussite de l'innovation de rupture passe par un « *enrôlement d'alliés* ».

Les porteurs de projets innovants ont besoin de traduire des besoins potentiels du marché en cahier des charges produits ou, inversement, de transformer les fonctionnalités nouvelles qu'offre la R & D en applications pratiques et solvables. Par exemple, France Telecom sait que la reconnaissance vocale permettrait de mieux satisfaire les besoins de ses clients sur les services de recherche d'information, mais ne peut pas encore la satisfaire techniquement ; mais, parallèlement, l'entreprise cherche de nouvelles applications aux progrès de la miniaturisation qu'a réalisés sa R & D.

C'est donc bien à une représentation la plus large possible des clients dans leur diversité qu'il convient d'aboutir. Midler *et al.* [1996] notent que, dans une équipe projet innovant, « *chaque participant a sa propre définition du plus ou du mieux, mais ne parvient pas d'emblée à identifier ce qui est juste* ». On observe en effet, qu'au cours des différentes phases d'un projet innovant, chaque acteur a tendance à se considérer comme un représentant du client pour son domaine de compétences : l'ingénieur pour les aspects techniques, le designer pour l'usage et l'agrément, le financier pour le prix etc. Mais, selon les industriels de notre panel, « *c'est le marketing qui doit s'approprier ces différentes représentations, en faire la synthèse et organiser l'interaction nécessaire* ».

Le marketing de l'innovation : une démarche d'interaction

Les représentants des cinq entreprises que nous avons étudiées reconnaissent au marketing un rôle prépondérant d'interaction entre le client et l'entreprise d'une part, et les différents acteurs du projet innovant d'autre part. Ils attribuent au service marketing de l'entreprise la compétence requise pour mener à bien cette interaction. Ils ne remettent pas en cause la légitimité du marketing par le seul fait que les projets d'innovation sont plus fréquents ou qu'ils sont devenus stratégiques pour l'entreprise ; pour eux, le marketing de l'entreprise tient cette légitimité de sa faculté à servir de « *liant* » entre deux univers, celui de la conception et celui de l'utilisation. Pour Boullier [1999], est légitime à représenter le client dans le processus d'innovation, celui qui peut prendre en compte tout autant sa dimension psychologique et sociologique, que sa dimension technique et économique.

Que l'innovation soit gérée dans une structure matricielle ou dans une structure dédiée, le marketing est le maillon chaînant les relations entre le client et les différents acteurs du projet innovant (R & D, Ingénieurs



© KHARBINE-TAPABOR

Quel que soit le secteur d'activité concerné, le marketeur devra infléchir la trajectoire d'une offre nouvelle qui conduira au succès de l'innovation en orientant l'émergence de l'innovation vers des désirs à satisfaire ; son rôle consistera à capter des désirs mais également à construire des désirs. (Paris bombardé par la publicité – Lithographie des années 1885-1886).

développement, Commerciaux, Publicistes...). Il garantit la cohérence de l'offre finale de l'entreprise. Chaque entreprise a certes une organisation qui lui est propre, où le marketing occupe une place spécifique, mais tous nos interlocuteurs lui attribuent un rôle sensiblement identique dans le processus d'innovation : « *fil rouge* » pour France Telecom R & D, « *liant et garant de la cohérence du projet* » pour Sanofi-Synthelabo, « *chef d'orchestre* » pour Poclain Hydraulics, « *porteur de l'alchimie globale* » pour Nina Ricci. Il faut représenter le client aussi bien en amont du processus innovant, dès la première phase de conception du nouveau produit, qu'en aval, dans la phase finale du processus de vente. Le marketing de l'entreprise peut centraliser l'ensemble des données liées aux clients sur le passé, à travers une capitalisation des expériences ; sur le présent, à travers des analyses de ventes ad hoc ; mais aussi sur le futur, à travers des outils adaptés de marketing de l'innovation. France Telecom anime, au sein de ses équipes de R & D, des « *studios créatifs* » de simulation de nouveaux usages avec un panel de clients potentiels, entièrement dédiés à l'imaginaire, à la génération d'idées neuves. Les concepts qui émergent de ces studios sont en totale

rupture avec les usages connus ; ils sont mis sous forme de scénarios (vidéos, bandes dessinées) afin d'être soumis à la réaction d'autres clients. L'entreprise peut faire appel à des « *lead-users* » auxquels elle proposera un co-développement. Par exemple, Poclain Hydraulics fait des tests de pré-séries avec le client acheteur pressenti. L'entreprise peut alors être tentée de faire appel aux clients actuels les plus importants, plus sécurisants car représentant une plus grosse part de marché, laissant ainsi à l'écart les « *petits* » clients présentant plus de risques. Mais cet appui sur des comptes déjà bien représentés dans le chiffre d'affaires de l'entreprise ne risque-t-il pas de fermer la porte à certains virages innovants plus lourds à prendre par des clients « *paquebots* » que par une flotte de « *petites embarcations* » de clients ? Il faut nécessairement laisser s'exprimer le client, mais en même temps ne pas se laisser piéger par une représentation partielle, forcément réductrice. Chez Poclain Hydraulics, « *ce n'est pas les grands comptes qui sont les plus ouverts au co-développement, mais les clients de taille moyenne... ils sont plus*

(3) Cf. Christophe HIEN dans le compte rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

souples et plus audacieux que les gros clients qui sont sans doute plus attentifs à la rentabilité à court terme» (3).

Cette démarche de co-développement comporte aussi des risques: les acheteurs des grandes surfaces participent par exemple de plus en plus aux groupes d'évaluation des projets innovants de Yoplait, mais *«il existe une double difficulté à ce type de partenariat: le client peut également être notre concurrent (4), et la confidentialité des projets n'est pas toujours respectée»* (5).

FÉDÉRER DES REPRÉSENTATIONS COMPLÉMENTAIRES ET PARTAGER UN LANGAGE COMMUN POUR ALLER VERS LE MARCHÉ

Gérer les difficultés de communication et trouver un langage commun

Il reste cependant beaucoup à faire au marketing pour être efficient au sein de l'entreprise dans son rôle d'interaction avec les autres acteurs de l'innovation, la R & D, l'industrialisation, les finances, mais aussi avec le client lui-même. Les problèmes de langage tout au long du processus d'innovation, viennent de l'importance différente accordée aux critères de décision. Le marketeur doit s'assurer que chaque acteur de la chaîne de l'innovation adhère au même objectif. Pourtant le ratage de communication est toujours possible, le risque de malentendus est permanent. Comme le disent Sperber & Wilson [1989], rien ne protège des *«défauts de garantie sur les intentions des interlocuteurs»*.

Chargé de la représentation du client, le marketeur souffre d'une double difficulté, celle d'interpréter correctement les désirs du client et celle de les transmettre «honnêtement» aux équipes de l'innovation. Or toute information est incomplète et les décisions sont in fine prises dès qu'un compromis jugé seulement satisfaisant est trouvé comme l'a montré Simon [1991]. Il y a donc, le plus souvent, un écart entre ce sur quoi on est d'accord et ce que l'on fait en réalité; c'est la question de la décision en situation d'incertitude qui compte: pour tout concepteur, pour tout marketeur, mais aussi pour tout client, il n'y a pas de fin à la quête d'informations. Dans un secteur comme celui de la cosmétique, par exemple, pour la création d'un nouveau parfum, le service marketing élabore un scénario, il écrit une véritable histoire qui servira de trame à l'intervention de l'ensemble des acteurs du processus innovant. À partir de cette histoire, qui s'inspire des valeurs véhiculées par la marque, le marketing lance un processus innovant, cohérent et structurant, qui se développe à l'intérieur de

(4) Marques distributeurs dans les grandes surfaces.

l'entreprise pour s'ancrer ensuite chez le client-consommateur final: chacune des fonctions de l'entreprise puis le client lui-même deviennent un chapitre de cette histoire. Le client sera rassuré par la puissance de la marque. On élabore à travers cette histoire un environnement culturel, propre à rapprocher les marques des clients et vice-versa. Cette histoire servira à construire un langage commun. C'est ainsi, nous explique Margerie Barbes Petit, qu'un nouveau concept basé sur une histoire «Premier jour» de Nina Ricci, élaborée fin 2001, a incité l'un des sous-traitants de l'entreprise à concevoir des processus de fabrication nouveaux permettant la réalisation d'un bouchon très innovant par la masse de surlin qui le constitue. L'écriture et la diffusion de l'histoire «Premier jour» a permis le dialogue entre l'idée née de l'observation du marché et les caractéristiques nouvelles du produit rendues possibles par la R & D. L'histoire a servi à transcrire le rêve dans un objet. Elle alimente le processus d'innovation jusqu'au choix du nom du produit final. Un des exemples les plus célèbres est celui, chez Nina Ricci, du parfum «Air du temps», qui existe depuis l'après-guerre, et sur l'emballage duquel figurent des colombes en plein vol, symboles de paix et de liberté, l'époque le voulait ainsi. Certains auteurs, comme Norbert Alter [2001], définissent l'innovation comme un transgression des règles qui peut laisser place à des innovations involontaires, sources de bonnes surprises: *«L'innovation est toujours, dans un premier temps, une transgression de règles établies, parce qu'elle présente une atteinte à l'ordre social»*. Ainsi, Fabienne Astier-Ramin raconte: *«chez Sanofi-Synthelabo, un amincissant pour femmes, testé par erreur sur des hommes, suite à une succession de malentendus, s'est révélé pour eux être un produit très efficace et attractif avec un succès commercial à la clef»*. Le pari du marketeur est peut-être de trouver un juste équilibre entre un processus d'innovation géré par une fédération des acteurs autour d'une représentation du client et le chaos légitime d'une représentation laissée libre.

Infléchir une trajectoire et conduire vers le marché

Le problème de la représentation des besoins du client dans le processus d'innovation est un problème qui évolue en fonction des phases du processus et de la nature de l'innovation. C'est essentiellement au niveau de la distribution qu'il y a une différence entre les cinq entreprises de notre panel, chacune ayant un réseau de distribution spécifique: distribution sélective pour les cosmétiques, distribution contrôlée pour le parapharmaceutique, distribution en «B to B» pour les engins mobiles, grande distribution pour les produits frais et distribution par agence pour la téléphonie.

(5) Cf. Alain LOONES dans le compte rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

CHOCOLAT MENIER

CHOCOLAT MENIER
MENIER



ATTICHES CAMIS PARIS

MODÈLE CRÉÉ PAR L'IMPRIMERIE CAMIS, PARIS

AFFICHES CAMIS PARIS

VILLE DE PARIS

© KHARBINE-TAPABOR

Prétendre représenter un client qui n'existe pas encore n'est-il pas finalement un leurre ? (Affiche de Firmin Bouisset (1859-1925) pour le chocolat Menier 1893).

NATHALIE DARENE ET FRANÇOIS ROMON

D'une manière générale le client n'est pas sollicité de façon continue dans le processus d'innovation, mais seulement lors des étapes décisionnelles critiques pour l'entreprise.

Ainsi Yoplait ne distingue pas moins de six phases dans l'innovation de produit, chacune mobilisant des moyens spécifiques de percer les mystères du client futur :

- pendant la recherche du concept-produit, le client futur est représenté par l'étude de vie du linéaire et les enquêtes de satisfaction ; on cherche aussi à connaître ses besoins en termes généraux pour orienter la R & D, à définir des profils type ;
- lors de la caractérisation du produit, l'entreprise fait appel à un panel de consommateurs potentiels avec dégustation et films de comportement ;
- pour l'élaboration du Business-Plan, le client futur apparaît à travers des études de marché sur un panel de cent cinquante à trois cents consommateurs pour évaluer le volume espéré de ventes et l'élasticité au prix ;
- pour la validation du marketing-mix, le marketing procède à l'analyse sur une zone test avec enquête de satisfaction en général sur dosage, marque, packaging ;
- la phase de développement du nouveau produit est la seule où l'entreprise se passe d'une représentation du client futur ;
- lorsque le produit est en exploitation, le client est appréhendé à travers des enquêtes de satisfaction pour évaluer l'opportunité de ré-achat, et un baromètre consommateur est actualisé par des tests tout au long de l'année qui permettent soit de générer quelques améliorations, soit d'envisager des innovations futures.

D'autre part, selon les secteurs d'activité, le client final est, ou n'est pas, l'acheteur. Dans le cas des produits de grande consommation par exemple, il y a un marketing amont qui doit être en mesure de représenter aux concepteurs les besoins du consommateur final, et un marketing aval qui doit représenter les besoins de l'acheteur et du réseau de distribution. Le consommateur, l'acheteur, l'entreprise ou le réseau de distribution seront un à un représentés tout au long du processus d'innovation. Ainsi Poclairn Hydraulics a deux types de clients, le constructeur d'engins mobiles intégrateurs à qui l'entreprise vend des composants (moteurs, transmissions), et le constructeur d'engins mobiles assembleurs à qui elle vend la fonction transmission ; l'entreprise n'a donc pas accès à l'utilisateur de ses productions. France Telecom R & D a deux types de clients : les clients internes (unités opérationnelles de France Telecom) et l'utilisateur qui est en même temps acheteur. De même Yoplait a trois types de clients : le consommateur à qui l'entreprise vend un produit, l'acheteur (Grandes surfaces, restauration hors domicile, marques de distributeurs) à qui elle vend l'anticipation d'un gain, et les entreprises franchisées à l'étranger à qui Yoplait vend une

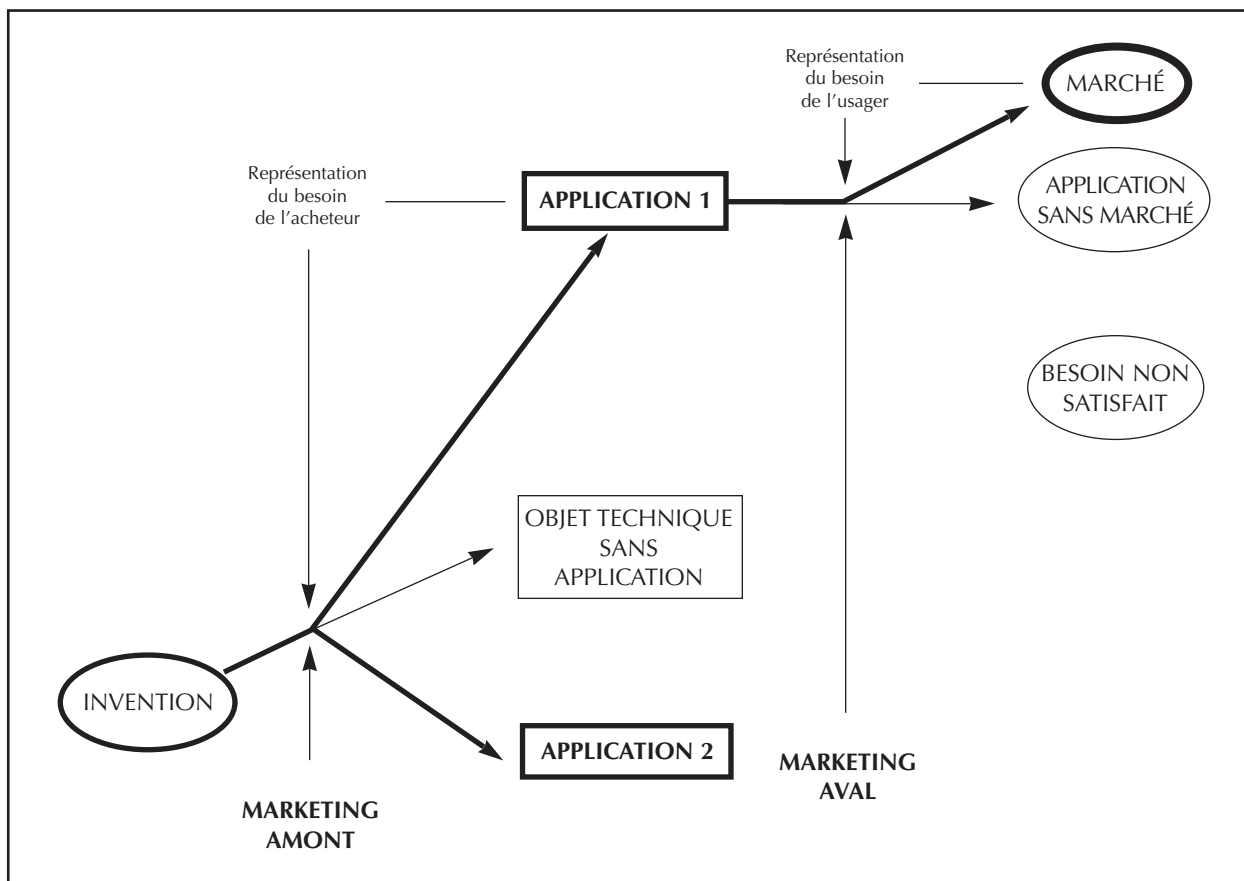
activité (les produits frais voyagent mal).

Ces moments où la représentation du client est sollicitée dans le projet innovant sont déterminants : ils peuvent aboutir à une véritable bifurcation de la trajectoire qui aurait été suivie en l'absence de cette représentation, trajectoire qui aurait alors pu détourner l'entreprise de son marché cible, comme le montre la figure ci-contre.

Cette représentation est aussi fonction du moment où l'innovation va être proposée sur le marché. La légitimité du marketing vient alors de sa faculté à observer son environnement, à comprendre les évolutions des tendances du marché, et ainsi à déterminer le moment où le client est « prêt » à recevoir l'innovation. Le marketing doit s'assurer de l'adéquation entre le moment du lancement du nouveau produit et le moment de l'acceptation possible du produit par le client. C'est ce que montrent également Badot & Cova [1992] pour qui « *les réponses aux questions du quand innover et du comment innover pour arriver au bon moment sur le marché sont des éléments clés. La réussite d'une innovation vient de l'adéquation entre le moment où l'innovation apparaît sur le marché et le moment où le client peut y être réceptif et ainsi l'adopter* ». À cela s'ajoute la notion de temps, stratégique en marketing de l'innovation, puisqu'il faut aller plus vite que ses concurrents. L'innovation peut d'ailleurs naître d'un événement particulier : la célébration des cinquante ans de la marque Fluocaril a permis de transformer le geste de contrainte du brossage dentaire en un instant « *glamour* ». « *L'acceptation du concept par le client n'était viable que par le caractère événementiel donné à la communication* » nous indique Fabienne Astier-Ramin.

Si dans le processus d'innovation, la phase de développement est certes formalisée, celle de l'émergence de l'innovation, de sa genèse l'est beaucoup moins : c'est pourtant à ce moment là que le marketing peut jouer un rôle essentiel. En veille continue, le marketeur dispose de capteurs personnels branchés en permanence sur le marché. Son inspiration peut éventuellement venir du client actuel. Chez Poclairn Hydraulics par exemple, on observe, en suivant les grandes tendances qui orientent le marché, que la demande évolue vers des engins de plus en plus rapides. Mais la prudence doit s'imposer : on peut inviter le client à critiquer, à s'exprimer sur un projet d'innovation, mais les industriels sont unanimes à ne pas vouloir lui abandonner l'acte créatif lui-même.

Les industriels insistent sur la nécessaire rentabilité financière du projet innovant. Pour que l'innovation soit une réussite, le client doit d'abord être perçu comme un « désirant » potentiel de l'innovation et plus le développement du produit avance, plus il doit passer du statut de désirant potentiel au statut d'utilisateur éventuel et enfin au statut d'ache-



Les bifurcations de la trajectoire de l'offre innovante (d'après MILLIER [1998]).

teur. Quel que soit le secteur d'activité concerné, le marketeur devra infléchir la trajectoire d'une offre nouvelle qui conduira au succès de l'innovation en orientant l'émergence de l'innovation vers des désirs à satisfaire ; son rôle consistera à capter des désirs mais également à construire des désirs.

DES OUTILS D'AIDE À UNE DÉCISION SOLITAIRE

Être à l'écoute des signaux faibles du marché

Le marketing doit être à l'écoute de signaux faibles du marché, car si les signaux sont déjà forts, la concurrence les aura également perçus et le marketing n'aura pas joué son rôle d'anticipateur du marché, d'anticipateur des besoins des clients. Par exemple France Telecom R & D n'avait pas anticipé la croissance très forte de l'usage des SMS (courts messages écrits sur les téléphones mobiles) car le produit a « *un caractère peu ergonomique qui le rendait a priori peu attractif, ce qui a été*

(6) Cf. Michel DUPIRE dans le compte-rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

contourné directement par les usagers qui ont adopté un vocabulaire et une écriture spécifiques adaptés à l'usage de la nouvelle technologie ». (6)

Les concepts doivent être inspirés au plus près du quotidien du client avec une tendance de plus en plus forte à la personnalisation du produit. Le marketing de l'innovation entre dans l'intimité de son client, avec certes une limite, celle du réseau de distribution. Aussi faut-il savoir sélectionner le client avec qui on aura des relations proches car cette intimité est fondamentale ; elle doit être permanente.

La représentation du client doit prendre en compte l'expérience personnelle de l'individu, car son expérience est orientée par les événements particuliers qu'il a vécus.

Il est impossible de faire disparaître et le point de vue particulier du client et le point de vue particulier de l'observateur qui doit se le représenter.

Dans l'industrie du maquillage, le marketing fait appel à des bureaux de style, à l'analyse de cahiers de tendance, et s'appuie sur leurs propositions. Cette représentation peut également être caractérisée à travers une politique de fidélisation qui liera intimement client et marque grâce à des relations de « proximité ». Le marketing n'est pas encore en « one to one » mais on progresse vers le sur-mesure et la tendance à la personnalisation est forte, aidée par le développement des Nouvelles Technologies d'Information et de



La complexité technique de l'offre oblige l'entreprise à entretenir avec les clients la relation la plus personnalisée possible.

Communication (NTIC). Une représentation à travers une base de données clients peut être utilisée, mais elle reste dangereuse car elle catégorise à outrance différents profils et n'admet aucun dérapage sous peine de perdre définitivement le client qui se croit suivi personnellement et qui s'aperçoit qu'il est fiché dans des bases de données informatiques et noyé dans une gestion de masse. Cette intimité avec le client, aussi instrumentalisée soit-elle, doit conduire à un partenariat, à un climat de confiance qui permettra de pré-tester des concepts de nouveaux produits.

La littérature spécialisée propose des classifications pour permettre la représentation des clients futurs à travers des grilles de lecture pré-déterminées. Rogers [1983] par exemple, répertorie les futurs clients par leur faculté à accueillir l'innovation (l'innovateur, l'adopteur précoce, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires), d'autres, comme Akrich, Callon, Latour [1988] préfèrent les classer par leur aspect « actif » et/ou « participatif » à l'innovation (le narratif, le créatif, le représentatif ou l'évolutif).

Une évolution très forte se dessine avec les NTIC qui conduisent certains marketeurs à faire évoluer leur approche du marché. Là aussi des classifications sont proposées; ainsi Boullier [1999] représente les clients sur les sites web à travers quatre catégories: le capteur, le coopérateur, le fournisseur ou le sélectionneur.

Les industriels interviewés utilisent cependant plutôt leurs propres classifications qu'ils ont construites par apprentissage, grâce à la connaissance subjective qu'ils ont acquise de leur propre marché. Dans la parfumerie par exemple, la classification des innovations se fait lors de l'élaboration du plan stratégique de la marque par

un *mapping* concurrentiel et un diagnostic interne de la marque, qui conduisent au choix du niveau d'innovation à venir: selon les résultats du diagnostic, on lancera un nouveau parfum, ou on proposera une édition limitée pour prendre moins de risques, ou on proposera un « flanqueur » (7),

Maîtriser les outils du marketing de l'innovation

Pour développer son idée du client et de ses futurs besoins, le marketeur doit entrer en contact avec l'utilisateur. Mais si les exemples que nous avons étudiés reposent sur la nécessité de révéler le client futur, de nombreuses innovations permettent d'aller jusqu'à construire le client, quelquefois en dehors même de la volonté consciente de l'entreprise. Le cas du téléphone portable est de ceux-là.

Certaines approches nouvelles du marché, telles que les approches ergonomiques ou sociologiques permettent au marketing d'aller de plus en plus vers une compréhension des usages, en passant par la compréhension des motivations du futur client et de sa logique d'achat. Certains outils tels la Conception Assistée par l'Usage aident les concepteurs « imaginatifs » en leur indiquant les potentialités d'innovation compatibles avec les usages émergents sur un panel de clients potentiels donné. « *Personne ne parle au nom d'un usager sinon lui-même* », nous disent Mallein & Tarozzi [2002]. Ainsi

(7) Produit légèrement différent mais commercialisé en profitant de la notoriété du produit actuel.

dans la parfumerie, des bilans de mix-produits sont organisés. Ils consistent par exemple à observer, derrière une glace sans tain, des clients – réunis dans une salle pendant deux ou trois heures – réagir aux produits de la marque. Chez Nina Ricci, ils sont filmés afin de décrypter leur perception de l'offre de l'entreprise (8). Certaines entreprises ont mis en place des processus plus formalisés de veille à travers des tests, avec des protocoles bien définis: prudence néanmoins avec les résultats de tests qui «*parlent pour le client*». S'il est important de les prendre en compte, il faut aussi se méfier des résultats trop lissés qui ne permettent pas de se différencier des concurrents. Là encore la légitimité du marketing s'exprime par sa façon d'interpréter, de relativiser les résultats de tests. Yoplait réunit par exemple un groupe de consommateurs pendant quatre jours et leur demande de réagir aux versions successives, peu à peu améliorées du produit qui leur est proposé, ou bien réunit des consommateurs enfants et adolescents pendant une demi-journée pour les interroger sur les produits et sur la marque; des représentants de la R & D et du marketing de l'entreprise sont chargés de décrypter les films des interviews collectifs, assistés de pédiatres, de nutritionnistes ou de dessinateurs de bandes dessinées. Cette méthode permet de faire émerger entre deux cents et trois cents concepts nouveaux qui seront ensuite testés et sélectionnés. Mais «*la limite de ces méthodes réside dans le décalage, bien connu de tous, entre les affirmations d'un consommateur et ses intentions réelles*» (9). Ainsi pour aller jusqu'au bout des étapes d'innovation dans la démarche de représentation du client, le secteur OTC de Sanofi Synthelabo organise des pré-tests de commercialisation en magasin reconstitué, comportant les éléments de la campagne publicitaire, des concurrents, le prix du produit, etc. Le but est de reconstituer l'environnement le plus proche de celui du futur client; le processus d'innovation est ainsi étudié jusqu'à la phase de distribution (10). Le marketing amont développe des outils spécifiques d'identification et d'évaluation des besoins des futurs clients, qui gagneraient à être systématisés. Certains industriels par exemple innovent en effectuant des transpositions d'un secteur d'activité vers un autre. On parle alors d'hybridation saisie comme une opportunité ou provoquée par le marketing. Ainsi Yoplait s'est inspiré du yaourt à boire propre à la «femme de quarante ans» aux États-Unis, mais inexistant en Europe, pour proposer en France le YOP pour adolescents. Dans un tout autre secteur, Poclair Hydraulics a développé pour le marché européen un nouveau système de freinage que sa filiale américaine avait mis au point pour s'adapter aux vitesses des engins mobiles, moins limitées aux États-Unis qu'en Europe.

(8) Cf. Margerie BARBES-PETIT dans le compte-rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

(9) Cf. Alain LOONES dans le compte-rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

Un dédoublement de la fonction Marketing: « le chef du futur produit »

Nombre d'innovations sont issues de la recherche, des laboratoires et non de la remontée directe des clients; c'est ainsi que certaines entreprises ont un processus d'innovation piloté par une équipe Recherche et Innovation, le marketing est alors intégré à l'équipe projet et n'en est pas nécessairement le chef d'orchestre. Le management de l'innovation est un métier à part entière, fait d'un «savoir-combiner» qui permet de garantir un suivi de tout le processus d'innovation, par l'exercice d'une fonction transversale aux étapes de la conception, du développement, de la fabrication. Le chef de projet innovant en a la responsabilité, il est le garant de l'aboutissement de la gestion de l'innovation. Or, l'une des difficultés que rencontre le chef de projet innovant est justement de connaître les besoins du futur client. Il doit dès lors confier à un membre de son équipe le rôle de représentation du client au sein de l'équipe. Le marketeur voit alors sa fonction se dédoubler: le «chef du futur produit», fonction en général non formalisée mais qui existe, est celui qui représente les besoins du futur client tout au long du processus de construction de l'offre innovante, alors que le chef de produit, fonction déjà institutionnalisée dans les entreprises, représente le client du produit déjà en exploitation.

Une décision solitaire

Prétendre représenter un client qui n'existe pas encore n'est-il pas finalement un leurre comme le suggère Mangematin [1990], ou une technique du «*faire-croire*» comme le dit de Certeau [1980]? Ne s'agit-il pas de rassurer les décideurs qui devront investir et assumer les risques de l'innovation?

Loin d'être un gourou, le marketeur s'appuie sur des études, des tests. Les résultats obtenus sont une aide à la décision et ne constituent pas en eux-mêmes la décision. Cette légitimité du marketing à représenter le client futur est essentiellement liée à la connaissance approfondie des mécanismes de marché qu'amène l'expérience et à sa capacité à combiner les représentations des acteurs du projet d'innovation avec les potentialités réelles de l'entreprise, grâce à une connaissance parfaite de ses limites, de ses forces et de ses faiblesses. Le marketing sait également se faire aider par des fonctions périphériques au sein même de l'entreprise, ou en faisant appel aux «*métiers périscopos*» que sont les cabinets d'études, les designers industriels, les experts. Ces informations ont pour fonction d'éclairer le décideur sur la

(10) Cf. Fabienne ASTIER-RAMIN dans le compte-rendu des Ateliers ANRT de l'innovation 2002.

notion de risques perçus du point de vue marché sans jamais pouvoir donner une réponse franche. Ce sera ensuite à la Direction Générale qu'il reviendra de prendre la décision finale pour le lancement du projet innovant. Cette décision, de par le caractère exceptionnel de toute innovation, conserve un aspect intuitif, difficile à maîtriser. Les industriels que nous avons interrogés dans notre étude, considèrent que la décision finale est fonction de la personnalité du décideur et, *in fine*, de son «sens du marché». De toute évidence, la gestion d'une innovation ne permet pas de rassembler toutes les informations nécessaires à la prise de décision, certaines informations n'existent pas encore et seront conditionnées par les décisions qui seront prises et par les actions qui seront menées. Paul Millier [1998] conseille de s'appuyer certes sur les résultats des outils utilisés mais au final «de faire confiance à l'intuition de l'innovateur». Le marketeur a la faculté de fédérer les représentations des besoins du client, et de les rendre compréhensibles et utilisables pour tous les acteurs du projet innovant; mais il ne doit pas pour autant se substituer au décideur qui prendra seul la responsabilité de lancer ou non le nouveau produit.

CONCLUSION

Cette enquête ne prétend pas rendre compte de l'ensemble des pratiques observables, car elle a été effectuée avec des représentants de cinq entreprises seulement, même si elles appartiennent à des secteurs d'activité très divers. Mais les convergences clairement apparues invitent à étendre cette recherche sur un panel beaucoup plus large.

La représentation du client n'est pas contestée au marketing de l'entreprise pour la construction d'une offre innovante; le marketing est en effet supposé faire passer cette représentation au travers du filtre des valeurs de l'entreprise. Pourtant, l'ingérence du client directement dans le processus d'innovation est fréquemment remise en cause. Le client est-il vraiment au centre du marketing instinctif? La marque ne cherche-t-elle pas plutôt à se construire une logique que le client adoptera ou non? Faut-il finalement tout valider auprès de clients supposés représentés? À force de tout valider, on évite certes de prendre des risques majeurs, mais on peut aussi passer à côté d'innovations de rupture déterminantes pour l'avenir de l'entreprise.

Le marketing amont, ou marketing de l'innovation, est une passerelle tout au long du processus d'innovation entre deux mondes: celui de l'entreprise et celui du client. Alors que le marketing aval prend la relève de la conception, du développement et de l'industrialisation de façon séquentielle sur un projet déjà défini, le marketing amont gère l'interactivité entre la demande du client et les possibilités de l'entreprise sur une ébauche de projet. Il saura représenter le client à travers la notion du

risque que le client prend lorsqu'il achète. La représentation qui est faite des besoins du futur client a certes ses limites, mais elle reste un des éléments-clés des décisions qui vont être prises tant au niveau du chef de projet (options techniques à lever, définitions des nouvelles fonctionnalités proposées, marketing des produits nouveaux) qu'au niveau de la Direction Générale de l'entreprise (émergence des idées novatrices, évaluation des projets potentiels de produits nouveaux, choix des projets à lancer). Cette représentation doit donc être diffusée dans l'entreprise, et la question des supports de cette diffusion (partage des connaissances) devient ainsi essentielle.

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B., «À quoi tient le succès des innovations? L'art de l'intéressement». *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, n° 11, 1988
- ALTER N., *L'Innovation ordinaire*. Paris, PUF, 2001
- BADOT O., COVA B., *Le Néo-marketing*, Paris, ESF, 1992
- BOULLIER D., «L'industrialisation des désirs dans le Marketing en ligne: nouvelles figures du client et de la médiation», Colloque «Penser les usages», Bordeaux, 1999
- BOWER J. L., CHISTENSEN C. M., «Les Technologies de rupture, saisir la balle au bond» in *Les Stratégies de l'incertain*. Traduit de *Harvard Business Review*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000, p. 187-217
- CERTEAU (de) M., *L'Invention du quotidien*, Paris, UGE, 1980
- HATCHUEL A., MIDLER C., «Peut-on enseigner le management de l'innovation?» Séminaire Ressources Technologiques et Innovation, École de Paris du Management, octobre 2004
- KLINE S. J., ROSENBERG N., *An Overview of Innovation*, Washington DC, National Academy Press, 1986
- MANGEMATIN V., «Compétition technologique: choisir les premiers usagers ou être choisis par eux». 3^e Séminaire Organisations, Innovation, International, Compiègne, janvier 1993
- MALLEIN P., TAROZZI S., «Des signaux d'usage pertinents pour la conception des objets communicants». Papier de recherche CNRS LUCE, Grenoble, 2002
- MIDLER C., BEN MAHMOUD-JOINIS, BOUDES T., «Les projets et après?», *Journal de l'École de Paris*, janvier, n° 1, 1996
- MILLIER P., *Stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Paris, Dunod, 1998
- PETERS T., WATERMAN R., *Le Prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983
- ROGERS E. M., *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press, 1983
- SIMON H. A., «Bounded rationality and organizational learning», *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991
- SPERBER D., WILSON D., *La Pertinence*, Paris, Éditions de Minuit, 1989

NE DITES PAS
À MA MÈRE QUE
JE SUIS CHARGÉ
DE MISSION...

À propos du livre de Gilles
JEANNOT : *Les Métiers flous –
Travail et action publique,*
Toulouse, Éditions Octares, 2005

Dans ce petit livre, au titre énigmatique, Gilles Jeannot entreprend d'explorer et d'analyser ces métiers, de plus en plus nombreux, qu'il est particulièrement « difficile d'expliquer à sa belle-sœur ». Nul doute que cette assistance fournie par un chercheur qui a enquêté pendant plus de dix ans sur ces questions ira droit au cœur de tous ceux qui ont éprouvé cette difficulté à décrire, en mots simples, leur pratique professionnelle et à la ranger dans des catégories connues. Nul doute aussi, que ce texte déstabilisera ceux qui s'abritent derrière la « complexité du système », ou l'incapacité du « politique » ou de « la hiérarchie » à définir clairement leur mission, pour éviter de prendre des initiatives. Car pour Gilles Jeannot, le flou des titres et des fonctions, qui s'accompagne de l'indétermination des missions, de la multiplication des dispositifs, du brouillage des frontières entre politique et administration, est un signe fort et probablement durable d'une transformation de l'action publique contemporaine et conduit à interroger les figures de son efficacité. On découvre en effet que, loin d'être l'application ou l'adaptation d'un programme ou d'une politique, c'est l'activité même de ces agents aux métiers flous, leur travail, qui constitue une action publique de plus en plus impossible à prédéfinir. D'où l'en-

jeu que représente une meilleure compréhension de la nature et des ressorts de cette activité.

Dans une première partie, l'auteur nous fait découvrir, d'abord par des exemples, la consistance de ces divers métiers qui ont tous un point commun, celui de « prendre en charge les problèmes ». Dans des champs aussi divers que la lutte contre la pollution des rivières, le développement urbain, l'animation de la démocratie participative, l'insertion des jeunes sans abris, on trouve des agents – chargés de mission, animateurs, médiateurs... – qui débordent sans arrêt du strict rôle qui leur est imparti par une réglementation, « compliquent » les

Mais pourquoi, finalement, la nécessité de ce travail singulier, de cet investissement personnel, quasi-schumpétérien dans certains cas, dans des activités qui sont en principe réglées par des procédures? Parce que, nous dit l'auteur, dans la société contemporaine, où « ça » résiste de plus en plus, la procédure dérape et est inopérante. Par exemple, en matière de développement économique local, il faut sans cesse « raccommo-der » l'action tiraillée entre des logiques économiques, politiques et administratives, entre des temporalités et des territoires variés. Il faut bricoler entre des frontières administratives, territoriales ou sectorielles; il faut faire face au surgissement de l'événement et du risque, au débordement incontrôlable du social. Il faut même transgresser une limite qui semblait bien établie entre espaces privés et espace publics (on a vu encore récemment les liens faits entre ordre public et comportement parental). Bref, l'action publique se construit dans une confrontation incessante avec une réalité multiforme et mouvante qui ignore les nomenclatures traditionnelles, et les « bricolages » des

acteurs, loin d'être des dérives marginales et parfois honteuses par rapport à une mise en œuvre inscrite dans des procédures, en sont maintenant l'élément constitutif.

Mais le travail de ces agents aux



problèmes simplifiés par les découpages institutionnels, traversent et mélangent différents registres d'action et inventent, finalement, une manière de faire qui reconstruit à leurs yeux une efficacité de l'intervention publique.

« métiers flous » n'est pas qu'une réponse purement mécanique à une nouvelle réalité: il traduit aussi un engagement personnel, orienté par une conception de l'activité, un souci, partagé avec ceux qui sont confrontés aux mêmes difficultés, ce qui, nous le verrons plus bas, joue un rôle essentiel dans la reconstitution d'un collectif.

L'esquisse de ce modèle d'action, inspiré de la philosophie pragmatiste, conduit alors Gilles Jeannot à en souligner dans une troisième partie la fragilité et les éventuels inconvénients.

D'abord, le mode instrumental classique de l'action publique n'a pas disparu pour laisser le champ libre à cette nouvelle conception, loin de là: on assiste au contraire à une multiplication des dispositifs, témoignant, selon l'auteur, de l'acharnement bureaucratique à encadrer cette réalité qui résiste. Mais ces dispositifs, qui peuvent être des étouffoirs de l'action (qui n'a pas en tête l'obsession de « faire du chiffre » qu'ils peuvent susciter?...), se transforment parfois en ressources pour qui les utilise astucieusement (1). Cela dit, entre les « entrepreneurs » et les « bureaucrates », se joue une guerre sans merci dans laquelle les premiers, malgré leur astuce et leur fonctionnement en réseau, ne sortent pas toujours vainqueurs. D'autant que le besoin de transversalité, de coopération, consubstantiel à l'action publique contemporaine, est maintenant digéré par la bureaucratie qui tente d'en ossifier le fonctionnement et les règles.

À supposer que ces multiples initiatives locales puissent se développer sans entraves, surgit de toute façon un problème de fond: comment éviter un mouvement brownien d'interventions disparates, potentiellement contradictoires, et dont l'efficacité globale n'est pas garantie? La réponse, pour Gilles

Jeannot, passe par la considération de l'individu au travail et du souci qui le guide: car si l'appropriation de la tâche est individuelle et contingente, elle s'inscrit dans le collectif à travers le souci, qui, lui, peut être partagé avec d'autres. Par la confrontation aux mêmes problèmes, et l'apprentissage collectif qui peut en résulter, des pratiques communes peuvent se constituer, des dispositifs juridiques et organisationnels peuvent même apparaître, et susciter à leur tour l'émergence de nouveaux acteurs aux nouvelles finalités... et aux « métiers flous ».

On l'aura compris, ce livre, très riche, ne propose pas un système fermé sur lui-même, mais ouvre sur une multitude de pistes qui appellent des recherches ultérieures: ainsi, toute la question de l'apprentissage collectif et de la production d'une efficacité qui ne soit pas que locale n'est encore qu'esquissée; l'auteur suggère, en particulier, que la question de l'organisation de cet apprentissage et d'un nécessaire « gouvernement des soucis » pourrait se traduire opérationnellement par une réflexion sur le recrutement et la mobilité des personnes, mais il ne traite pas plus avant le sujet. De même, il se centre sur les acteurs du territoire et abandonne du coup volontairement la question du rôle des acteurs de l'État central. Il constate que le caractère flou du travail s'étend au flou des métiers et des statuts, sans poser la question de la déconnection possible de ce lien. Il s'en tient aux acteurs publics mais suggère que des constats analogues pourraient sans doute être faits dans des entreprises privées.

L'ouvrage réussit en tout cas l'alliance rare d'une écriture vive, concise, concrète, qui sent bon le terroir, et d'une réflexion théorique approfondie et originale, qui, au passage, égratigne des pans entiers de la vulgate en matière d'action publique. S'il y a vraiment « état d'urgence », comme certains le suggèrent, il serait bon de diffuser au plus vite ces analyses. Mais le politique leur trouvera un défaut

majeur: elles ne débouchent sur aucun discours simple et rassurant et redonnent à l'action individuelle une place et une autonomie qui peuvent en inquiéter plus d'un.

Par **Frédérique PALLEZ** – CGS

LA JUSTICE EN PERSONNE

À propos du livre d'**Alexandre MATHIEU-FRITZ**, *Les Huissiers de justice*, Paris, Presses Universitaires de France

On ne reste jamais de marbre dès lors qu'on évoque la profession d'huissier. Des dessins d'Honoré Daumier aux rillettes Bordeaux-Chesnel, l'activité ne passe pas pour être particulièrement enviable. On pense spontanément à tout ce que suppose ce métier comme activités pour le moins peu reluisantes: les saisies, les injonctions à payer, les expulsions. Et tout ce qu'elles supposent, pour tenir, de blindage de soi, d'insensibilité ou d'indifférence hautaine que cachent mal l'attitude solennelle du notable et l'atmosphère feutrée de son étude. Et pourtant... Sans ignorer ces représentations sociales négatives que la littérature, le cinéma ou la publicité ont largement véhiculées à propos des huissiers, l'ouvrage d'Alexandre Mathieu-Fritz entend réparer la connaissance grossière que nous en avons. Et décrire ces professionnels du droit en restituant leur position, leur statut, leur identité et leur devenir.

Il est vrai que, de ce point de vue, l'activité des huissiers ne laisse pas d'intriguer. Leur champ d'intervention consiste, traditionnellement, dans l'application des décisions judiciaires condamnant à une obligation pécuniaire. En clair, le recouvrement de créances et, si le débiteur demeure récalcitrant, la mise en œuvre des procédures d'exécution forcée, comme la saisie des biens meubles ou l'ex-

(1) On retrouvera là la dualité des instruments de gestion mise en évidence par la recherche en gestion (cf. MOISDON, J.-C., Ed. [1997]. Du mode d'existence des outils de gestion. Paris, Seli Arslan.)

pulsion. Mais, et c'est là la spécificité de cette profession, ces activités s'inscrivent à la fois dans le cadre précis d'un statut – au sens où les huissiers sont des officiers ministériels détenteurs d'une parcelle des prérogatives de la puissance publique – et dans celui d'une activité privée, parfaitement libérale, rémunérée à la fois par les créanciers et les débiteurs, susceptible de faire l'objet d'un marché, soumise à une concurrence. À la fois agents publics et professions libérales, les huissiers sont nommés par le Garde des Sceaux, détiennent le monopole de la « *signification des actes* » et de l'exécution forcée – pour reprendre ici le vocabulaire indigène – et, en même temps, sont des professionnels percevant des honoraires dans l'espace d'un marché concurrentiel – celui du recouvrement. Cette « *ambivalence statutaire* », comme la désigne justement l'auteur, trouve son incarnation dans un dispositif singulier et ancien : la charge. L'huissier doit acheter son étude, compte tenu du niveau d'activité de celle-ci, sachant que leur nombre est limité (*numerus clausus*) et leur implantation territoriale réglementée. Il devient alors titulaire d'un office conféré à vie par l'État, une sorte de fonctionnaire privé, jouissant d'un statut effectivement ambivalent et qui lui assure des revenus confortables. On comprendra donc que les huissiers intriguent. Car, bien au-delà de nos images immédiates de personnages antipathiques, ils posent la question de la construction originale de leur métier, de sa légitimation, de son fonctionnement, de ses transformations. C'est précisément les questions que s'efforce d'élucider Alexandre Mathieu-Fritz.

Dans la perspective tracée par la sociologie des groupes professionnels, il fait trois constats.

Le premier concerne l'importance des évolutions qu'a connues la profession depuis une trentaine d'années. On pense aux requis pour être huissiers qui, du fait de l'élévation du niveau de diplôme

exigé (jusqu'en 1975, aucun titre universitaire n'était exigé ; aujourd'hui, il faut la maîtrise) et de la hausse de la valeur des études, ont augmenté les difficultés d'accès : on commence plus vieux, mieux instruit, mais plus endetté. On pense encore à l'évolution de la société de consommation, dont l'huissier est en quelque sorte l'ultime réparateur, apparaissant sur les décombres du marché, quand l'échange n'a pas bien fonctionné et qu'il faut le réparer : l'essor des crédits à la consommation et l'augmentation de l'endettement sont les facteurs explicatifs de la croissance continue du volume d'affaires traitées par les huissiers de justice depuis la guerre et font du « *recouvrement* » l'activité, de loin, la plus lucrative. On pense enfin à la création du statut des sociétés civiles professionnelles (SCP) qui permet à plusieurs huissiers de s'associer et de codiriger les études : la concentration du capital et l'accumulation qu'elle permet débouchent sur un changement profond des conditions d'exercice de la profession, passant d'une régulation patrimoniale où c'est la transmission d'une génération à l'autre qui est valorisée, à une régulation entrepreneuriale où la recherche de productivité et le développement de la valeur ajoutée sont systématisés. Sur tous ces éléments – l'accès à la profession, ses revenus, ses conditions d'exercice – les choses ont donc changé. Le recrutement de la profession, d'un point de vue sociologique, a changé : déclin de l'hérédité professionnelle voulant que le fils succède à son père, plus grande proportion des huissiers issus des professions intermédiaires ou de la petite bourgeoisie, plus grande hétérogénéité sociale que les autres professionnels libéraux du droit que sont, par exemple, les avocats ou les commissaires-priseurs. Mais les conditions d'exercice de la profession, d'un point de vue économique, ont également changé : c'est la fin d'un âge d'or – les années 1970 – où la rentabilité était facile et la

concurrence relativement faible. Depuis le milieu des années 1990, on enregistre une baisse du volume d'activité et une intensification de la concurrence, notamment avec les sociétés de crédit qui gèrent directement leurs dossiers de recouvrement. Il en résulte une disparité accrue des revenus entre huissiers exerçant individuellement – emblématiquement, l'étude en milieu rural – et ceux dont l'office est constitué en société – emblématiquement, l'étude urbaine. Le sociologue des professions a un mot pour décrire un tel phénomène : risque de « *segmentation* » de la profession. Les intéressés aussi, confiant pour certains à l'enquêteur venu les interviewer : « *la profession est foutue!* ». Mais, justement, l'enquêteur en question ne se contente pas d'une telle appréciation et préfère en comprendre l'enjeu à partir des rapports de force qui caractérisent la profession d'huissier.

C'est le deuxième point sur lequel il me paraît important d'insister. En s'intéressant aux instances de représentation de la profession – syndicat, chambre, associations professionnelles – à leurs discours, aux intérêts et aux stratégies qu'elles revendiquent, le livre d'Alexandre Mathieu-Fritz restitue l'intensité des luttes propres à la profession d'huissier. Il y a les luttes avec les autres professions judiciaires, aux yeux desquelles l'huissier fait figure de subalterne, de sous-juriste : parce qu'il est le dernier maillon du système judiciaire, parce que contrairement aux avocats et aux magistrats, il ne joue aucun rôle formel dans l'élaboration de la décision de justice ; parce qu'il est un homme avant tout de terrain, confronté à la réalité quotidienne à l'inverse des magistrats qui siègent au tribunal, lieu symbolique par excellence, et qui interviennent en référence au Droit. Et puis, il y a aussi les luttes avec les politiques, particulièrement visibles lorsque la gauche est au gouvernement, avec laquelle la collusion d'intérêt est moins évi-

dente qu'avec la droite, et qu'un projet de réforme sort ou risque de sortir des cartons: refonte de la carte judiciaire, perspective de fonctionnarisation comme ce fut le cas, en 1965, des greffiers, protection des débiteurs en cas de surendettement avec la loi Neiertz, depuis 1989, etc. Sans compter les rapports de concurrence avec les sociétés de recouvrement qui, en matière de règlement à l'amiable, chassent sur les mêmes terres que les huissiers. C'est ce jeu subtil de tensions et de leurs évolutions que raconte l'ouvrage.

Enfin, le troisième élément mis en lumière tient à la crise identitaire dont témoigne, selon l'auteur, la profession: l'avenir paraît plus incertain, source d'un sentiment de vulnérabilité trahissant la crainte de voir leur statut remis en cause. Un tel constat peut étonner: les huissiers ne jouissent-ils pas, malgré tout, d'un statut encore protecteur et de revenus loin d'être négligeables? Au-delà des transformations et des tensions qu'on a jusqu'à présent évoquées, l'auteur rapporte cette interrogation identitaire à l'expérience subjective que les huissiers font de leur propre profession et de leur «*éthique professionnelle*», depuis leur parcours, leur trajectoire, et des évolutions sociales de la profession.

On pourra toutefois rester un peu sceptique sur cette analyse, même si le constat en est indéniable. L'auteur n'aborde qu'incidemment les transformations majeures qu'a connues l'organisation du travail en études. Pourtant, les huissiers constituent sans doute la profession, parmi les professions juridiques, qui s'est la première équipée en informatique et engagée dans toute une série d'innovations comme l'automatisation de la rédaction des actes juridiques ou le suivi de gestion des dossiers. Or, ces technologies ne constituent pas qu'un instrument de travail destiné à améliorer la productivité des études. Elles le transforment, elles le reconfigurent. On pourra ici lire la captivante recherche menée par

Béatrice Fraenkel et David Pontille (1) sur la signature électronique et les problèmes que pose son introduction dans la rédaction des «*actes authentiques*» dans la mesure où l'articulation des documents à un territoire n'y est plus vraiment possible. L'exploration qu'apportent les auteurs sur les modes d'agencement du travail juridique est ici essentielle: elle montre que ce que gagnent les huissiers, en tant qu'entrepreneurs, en productivité, ils le perdent, en tant qu'agents publics, en maîtrise de leur travail compte tenu de ses spécificités.

Ce paradoxe renvoie à une autre limite de l'ouvrage d'Alexandre Mathieu-Fritz, qui est l'absence de perspective historique un peu consistante quant au statut sur lequel repose la profession. Le dispositif de la charge, immanquablement lié à la construction de l'État sous l'Ancien Régime, ne peut être réduit à une affaire de renflouage des caisses de l'État comme il est dit dans l'ouvrage, mais renvoie à des choses assez complexes comme la captation par le pouvoir royal des réseaux notabiliaires locaux ou, c'est évidemment ce qu'il y a de plus important, au problème de comment incarner l'État au plus près du terrain, et qui fait qu'un jour la puissance publique peut frapper à votre porte «*en personne*». On est évidemment ici dans des questions qui ont été très bien analysées par les historiens – on pense aux deux corps du roi de Kantorowicz – et qui trouvent une illustration exemplaire, même si elle se réduit à une situation de face à face opposant sur un pas de porte un débiteur et un huissier, un théâtre de poche pas plus grand qu'un paillason! Les huissiers, comme l'auteur le rappelle, ont le monopole de la «*signification*». C'est le cœur de leur métier. Il ne s'agit pas de n'importe quel acte juridique: la signification consiste

à remettre à la personne la décision de justice qui la concerne. Il faut se rendre au domicile du justiciable et l'huissier doit toucher la personne – dans tous les sens du terme – par l'intermédiaire d'un écrit pour qu'à travers sa bouche ce soit l'État qui agisse. C'est pour cela que le costume ancien de l'huissier prévoyait un bâton, la «*verge*» symbole de leur autorité.

**Par Jean-Marc WELLER,
LATTS - ENPC**

LE GESTIONNAIRE ET L'ATELIER

**À propos du livre d'Yves COHEN,
Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919, Besançon, Presses Universitaires franc-comtoises, 2001, 490 p.**

Issu d'une thèse d'histoire sociale soutenue en 1981, l'ouvrage nous invite à suivre la pratique d'un gestionnaire «*exemplaire*»: Ernest Mattern. Né en 1880, cet ingénieur des Arts et Métiers fait l'essentiel de sa carrière aux usines Peugeot, où il entre en 1906 comme contre-maître, puis chef de fabrication, avant d'exercer les fonctions de directeur technique de 1917 à 1922 puis, à nouveau, de 1928 à 1943. Nous le suivons ici, entre 1906 et 1919, alors qu'il œuvre à une organisation plus systématisée et intégrée du travail. En ce début de siècle, qui voit les ingénieurs investir les ateliers de fabrication – véritable prémisses de l'ère des managers (1) – il nous entraîne ainsi dans les coulisses de la fabrication d'une industrie.

Avant que les archives Peugeot ne s'ouvrent au public, l'auteur a exploité les archives personnelles de l'ingénieur, en particulier, son

(1) Béatrice FRAENKEL et David PONTILLE, «*Pratiques juridiques et écrit électronique: Le cas des huissiers de justice*», LAHIC-EHESS, *Mission de justice Droit et Justice*, juin 2005.

(1) J. BURNHAM, *The Managerial Revolution*, New York, John Day Co, 1941 (tr. fr. Calman-Lévy, 1947).

autobiographie professionnelle écrite en 1941 à l'intention des cadres supérieurs de Peugeot: *Principes à observer pour la direction d'une société. Exemple vécu de la formation d'un ingénieur d'usine*. La singularité de la perspective se signale d'emblée: ce n'est ni l'organisation hiérarchique, ni l'entreprise en elle-même qui intéressent Y. Cohen, mais E. Mattern aux prises avec sa pratique. L'auteur relit ainsi sa thèse à la lumière du «*tournant interprétatif*» des sciences sociales: la «*sociologie pragmatique*», l'histoire et la sociologie des sciences, la «*micro-histoire*», la tradition interactionniste, animent sa réflexion épistémologique. Il nous enjoint alors de plonger dans la production avec l'ingénieur, en observant le fin détail de ses actes, comme sa manière d'en rendre compte. On saisit ainsi de l'intérieur une «*inflexion radicale des pratiques industrielles*»: l'apprentissage de la série – cette mise en flux associée à une production de masse (2), ou la naissance dans l'automobile d'une véritable pratique d'organisation. Organiser, encadrer, gérer: la carrière d'E. Mattern donne à voir la réinvention de ces fonctions dans une pratique cohérente de direction. Or celle-ci, loin d'appliquer un modèle, émerge de la «*pratique d'atelier*» elle-même. L'ingénieur n'entend pas en effet constituer une «*science*» du travail, mais pénétrer l'intimité des problèmes productifs, par la fréquentation constante des machines et des hommes. Le travail d'organisation ne s'éprouve pas pour lui au bureau des méthodes mais *in concreto*, dans l'espace de l'atelier et le mouvement continu des pièces en cours de fabrication. L'espace de l'usine connaît alors un «*usage intensif et inventif des techniques*» (p. 180); les outils de gestion qui s'en détachent sans cesse décrivent un paysage bien plus riche que la figure du chronomètre

(2) Rappelons que le principe de la chaîne de montage est introduit en 1913 par H. Ford aux États-Unis.

et sa mesure des temps – quasi inexistantes – ne le laisseraient penser (statistiques, comptabilité analytique, etc.). Si le travail de l'ingénieur consiste à «*mettre en forme*» l'activité productive en multipliant les artefacts gestionnaires, le chercheur doit donc s'attacher à le saisir en actes – dans sa créativité, ses routines et ses propres formes de rationalisation.

L'activité de l'ingénieur apparaît alors à la croisée d'une multitude d'influences. Si le rôle de la guerre de 1914 dans l'introduction de formes d'organisation plus systématiques est bien connu, il est plus rare d'apercevoir ses effets concrets sur la consolidation d'une fonction d'organisateur. «*Faire la guerre, mais en sortir*»: la seconde partie de l'ouvrage embrasse en ce sens la période allant de la mise en guerre industrielle à l'après-guerre. L'usine de guerre étant appelée à produire des obus en grande série, on observe le déploiement d'une logique de flux dans l'organisation de la production. Le rapport aux lieux, aux corps et aux dispositifs se fait sans cesse plus analytique; un «*service des mises en fabrication*» vient irriguer les pratiques de ses «*exigences calculées et pesées*» (p. 345). La production devient un espace d'action et de réflexion central pour l'ingénieur, mais aussi d'écriture, discursive ou comptable – véritable prémisses des sciences de gestion: désormais, «*pas d'acte technique sans acte de gestion [formalisé]*». Le recours croissant à l'écrit (plan de production, listes, tableaux, etc.) renforce le caractère cumulatif de la pratique rationalisatrice.

En étudiant l'«*action d'organiser*» à travers la «*subjectivité pratique manifeste*» d'E. Mattern, Y. Cohen s'est doté d'un outil critique puissant. Choisir l'angle de l'activité, aborder la rationalisation (3) en acte, c'est écarter aussi bien les pers-

(3) Le terme date du milieu des années vingt.

pectives diffusionnistes que les approches fonctionnalistes de la gestion chères à l'histoire industrielle. Invoquer la «*science*», le «*modèle américain*», ou telle doctrine ou logique gestionnaire ne peut éclairer la singularité d'une pratique gestionnaire. «*Taylorisation*», «*américanisation*»: ces vocables ont, au contraire, conduit les historiens à négliger l'espace de la production, en laissant le travail et la technique à l'état de «*boîtes noires*». Une histoire sociale de la gestion devrait, *a contrario*, se déployer au plus près des gestes des gestionnaires, comme des ouvriers: «*l'étude des outils de gestion suppose l'examen de toute la variété des pratiques qu'ils régulent et dont ils se nourrissent*» (p. 170).

Suivre E. Mattern au travail amène à décrire un paysage techno-organisationnel aux horizons les plus divers. Le taylorisme se trouve «*perdu au milieu de composantes multiples des pratiques industrielles et spécialement de la pratique d'organisation*» (p. 286). Avant comme après-guerre, les «*principes tayloriens*» ne permettent guère de comprendre la pratique d'E. Mattern. Il ne s'y réfère pas. Avant 1912, il semble n'en avoir pas connaissance. De même, on ne peut parler d'«*américanisation*» tant elle apparaît subordonnée à une pratique locale, qui n'emprunte que ce qu'elle s'appropriait à inventer. L'activité gestionnaire ne peut pas d'avantage être rabattue sur une logique disciplinaire, ni sur une optimisation du travail humain direct. Y. Cohen souligne davantage l'inventivité d'une pratique qui, en posant et résolvant des problèmes inédits, reconfigure d'un même mouvement l'espace usinier (par la mise en flux) et les formes d'engagement dans l'action (par le pilotage à distance).

Pour conclure, risquons une question: la plongée dans le travail de l'ingénieur, comme son inspiration pragmatiste, ne peuvent-elles être poussées plus avant? Les pragmatistes américains du début du siècle s'intéressaient à l'enquête,

cette construction du jugement dans l'action appelée par toute situation problématique (4). Y. Cohen pointe les moments où l'ingénieur identifie une nouvelle question critique. Si la pratique d'organisation est « gouvernée par la formulation des problèmes qui surviennent », c'est qu'ils ouvrent en effet – *via* l'enquête – des possibilités d'action... Or, nous ne voyons guère E. Mattern hésiter, explorer: l'enquête est moins donnée à voir que ses résultats, relatés *a posteriori* par l'ingénieur. Si l'on saisit bien le principe de l'inventivité gestionnaire, on démêle mal ses cheminements concrets. L'auteur est bien sûr ici tributaire de sa source: non pas un écrit du travail, mais sa narration rétrospective; et, à l'aune d'une carrière achevée, les solutions apparaissent volontiers indépendantes du chemin.

Suivre la genèse d'évaluations dans l'activité, serait descendre d'un cran encore dans son analyse. En pénétrant davantage la « boîte noire » de la production, on pourrait alors aussi questionner l'apparente univocité de « l'impératif de rentabilité » ou de « la logique du prix de revient et du profit industriel ». L'émergence d'artefacts gestionnaires hors de la « pratique d'atelier » n'est-elle pas celle d'une pluralité de normes et de valeurs?

Ce faisant, l'enjeu semble bien toujours celui d'une « histoire moins sectorielle, plus sociale et plus politique de l'industrie et des techniques, comme d'une histoire plus technique du social et de la politique », comme le note Y. Cohen dans la conclusion de l'ouvrage.

Par Alexandra BIDEET, ATER en sociologie à l'Université Paris IV-Sorbonne, chercheuse au Laboratoire IDHE (UMR 8533 CNRS-Université Paris X)

(4) Voir par exemple: B. KARSENTI et L. QUERE (éds.), 2004, « La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme », *Raisons pratiques*, n° 15, Paris, EHESS.

QUESTIONS DE MARQUAGE

À propos du livre de Jean-Claude THOENIG et Charles WALDMAN, *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.

Le livre de Jean-Claude Thoenig et Charles Waldman est un essai qui se distingue, par sa forme et son ton, du genre convenu des manuels et autres guides pratiques à l'usage des managers pressés, tout autant que des traités académiques en sociologie ou science de gestion. Il se distingue aussi par l'attitude délibérément inventive qu'il adopte et qu'il cherche à faire partager à son lecteur. Il ne s'agit pas d'être simpliste et d'écrire, encore une fois, des idées connues avec des mots familiers. Aux oubliettes, les catégories usuelles de l'économisme: « marché », « hiérarchie » et même « réseau ». Ce sont de vieilles lunes renvoyant à des théories caduques et surtout trompeuses en ce qu'elles détournent l'attention du processus clef qui, selon les auteurs, détermine la réussite d'une entreprise: le marquage d'un territoire.

Le « Territoire » dont il s'agit n'est pas un lieu géographique: département, région ou nation. Ce n'est pas non plus un segment de marché ou une part de marché. C'est, si j'ai bien compris, un ensemble de parties prenantes actuelles et potentielles: actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, prescripteurs, etc. Vis-à-vis de tous ces gens, pour s'imposer et durer, l'entreprise doit être « marquante », c'est-à-dire qu'elle doit tout simplement marquer leur vie, jouer un rôle significatif dans leur existence pour qu'ils lui portent intérêt, s'en souviennent, l'adoptent, se l'incorporent, s'y identifient et finalement, se l'approprient. Il ne s'agit pas « d'imposer une marque » d'obtenir la mémorisation et la reconnaissance d'un logo, de dresser une foule pavlovienne à des comportements

réflexes; il ne s'agit pas tant de marquer, comme on marque un cheptel au fer rouge, que d'être marquant et donc, de constituer avec tous ces gens une sorte de communauté émotionnelle et, aussi, de communauté d'intérêts. Communauté de mœurs, de coutumes, de sentiments, communauté politique donc, au sens minimaliste et fondamental du terme, communauté de destins. Après tout, faire ses courses pendant dix ou quinze ans dans le même Monoprix n'est pas anodin: ça marque nécessairement, même les plus récalcitrants à tout marquage.

Un des exemples favoris des auteurs, déjà évoqué dans leurs précédents travaux, pris et repris encore en de multiples passages du livre, est l'entreprise Royal Canin. Cette entreprise d'aliments pour animaux n'a-t-elle pas transformé la vie de toute une population, vieilles dames, petits enfants, et autres, amoureux des chiens et des chats? Ces gens sont plus et mieux que de simples clients. Ces amis des bêtes ont trouvé une entreprise qui leur ressemble et qui répond à une de leurs préoccupations essentielles: la bonne santé de l'animal favori. Prescrit, garanti et distribué par le vétérinaire, le régime Royal Canin est supposé assurer à l'animal bon pied, bon œil et pelage luisant parce qu'il est spécifique. En lieu et place d'un aliment industriel indifférencié (source de culpabilité pour tous ceux qui n'ont pas la patience de préparer une bonne pâtée maison), il propose des menus diététiques adaptés à la race, la taille et l'âge du compagnon favori et complétés des conseils, rituels et symboles nécessaires à la célébration de l'animal roi (il existe même une encyclopédie Royal Canin, pour tout savoir sur les chiens, de l'anatomie à la psychologie, en passant, bien sûr, par la santé et le régime alimentaire...).

Ainsi, entraîné par nos auteurs, on se retrouve bien loin de la barbarie impitoyable de l'économie ultralibérale et mondialisée. On se croirait plutôt dans un épisode du

Manège Enchanté, en compagnie de Nicolas et Pimprenelle. On attend le passage du marchand de sable pour aller dormir, enfin apaisé et réconcilié avec des entreprises devenues subrepticement attachantes.

Idéaliste? Pas tant que cela. Puisant dans d'anciennes traditions de la sociologie et de l'anthropologie sans pour autant faire étalage d'érudition, les auteurs travaillent discrètement à l'effacement des clivages modernes entre sociologie économique, sociologie politique et sociologie religieuse. Par-delà la grande transformation soulignée en son temps par Karl Polanyi [*The Great Transformation*, 1944], c'est-à-dire le passage d'une économie de marché à une société de marché où tout devient marchandise, nos auteurs imaginent un renversement dialectique où ce n'est plus l'économie qui marchandiserait la société, mais au contraire la société qui resocialiserait des marchés

omniprésents, omnipotents en apparence, mais dont la victoire à la Pyrrhus révélerait enfin l'indigence. Ce que Thoenig et Waldman appellent « *territoire* » pourrait bien être un proche équivalent de ce que Pierre Bourdieu appelait « *champ* », c'est-à-dire un concept élargi, enrichi et revisité de la catégorie économique de marché, un concept tel que prix, quantité, délais et qualité s'articulent avec croyances, statuts, positions, relations et où le seul capital économique ne suffit pas, parce qu'il est convertible en d'autres espèces: capital culturel, capital social, capital biologique, et

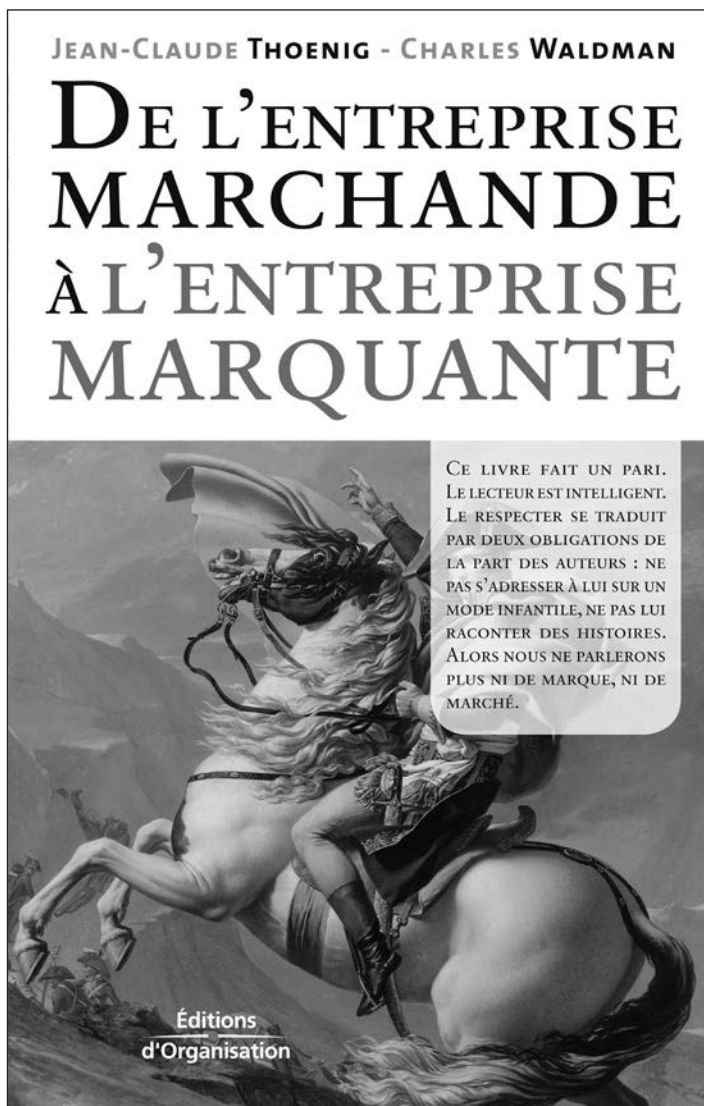
réciiproquement... Ce que nos auteurs appellent « *marquage* » évoque aussi ce que Bourdieu appelle « *domination symbolique* ».

même constat: un marché est plus qu'un marché, plus qu'un « *mécanisme* », plus même qu'un « *système* », c'est toujours aussi une structure (au sens où une langue ou une culture sont des structures) et malheur à qui discrédite sa marque pour augmenter sa marge, malheur aussi à qui tente de développer une stratégie qui n'est pas en accord avec sa position et sa trajectoire et prétend marquer symboliquement un territoire qui ne peut être le sien!

Un incorrigible voltairien comme l'auteur de ce commentaire reste nécessairement sceptique face aux envolées quasi-mystiques de nos auteurs. Ceux que n'attirait guère l'alliance du sabre et du gouillon ne seront pas plus séduits par cette nouvelle proposition d'alliance entre l'accumulation du capital et le communautarisme d'entreprise, mais cette incapacité est tout entière imputable à un certain type de lecteurs récalcitrants, et n'enlève rien à l'intérêt du livre.

On attend avec impatience une suite à cet essai stimulant. Peut-être une version plus élaborée, plus académique, plus définitive, où la théorie esquissée prendrait toute sa force et entrerait explicitement en débat avec les théories sociologiques concurrentes?

Par Michel VILLETTE, ENSIA



Pendant, on voit bien ici que l'intention est inverse. Bourdieu voulait désenchanter les mondes de l'art, de la science, de la religion, de la culture en montrant les mécanismes de marché qui s'y manifestent, bien qu'ils y soient constamment déniés. Thoenig et Waldman tendent au contraire à réenchanter le monde de l'épicerie et des *pet-food* en montrant le rôle déterminant qu'y jouent les forces symboliques et en soulignant l'importance du travail de construction de relations, dans la durée. En dépit de ces orientations divergentes, les analyses se rejoignent dans un

iDTGV : LA SNCF SUR LES RAILS DE LA MODERNISATION ?

iDTGV, nouveau concept de voyage en TGV lancé fin 2004, peut apparaître comme la première réalisation concrète du nouveau défi d'innovation que s'est lancée la SNCF. S'appuyant sur deux réussites majeures de l'entreprise, le TGV et la vente en ligne, iDTGV semble découler d'une volonté d'anticiper les évolutions du marché tout en créant « du nouveau » dans l'entreprise. Mais cette modernisation ne peut être menée à la SNCF comme dans une entreprise privée.

Ainsi, l'entreprise a dû recourir à la filialisation pour se donner la souplesse et la liberté d'action qui lui étaient nécessaires. De cette manière, elle a pu sortir du carcan réglementaire imposé par ses statuts et mener une réflexion approfondie sur les véritables attentes des utilisateurs du service public ferroviaire, tout en ayant les moyens de les tester à travers l'exploitation de rames TGV. La question qui reste en suspens est celle qu'ont posée les organisations syndicales au moment du lancement de cette initiative : iDTGV représente-t-elle une menace pour le service public ferroviaire ? Est-elle une atteinte à ses principes de base ?

Par **Anne DREYER**, Contrôleur de gestion, Groupe Generali France, **Aurélien JAMMET**, Doctorante au Centre de Gestion Scientifique, École des Mines de Paris et **Romain DELMAS**, Inspecteur au Crédit Immobilier de France.

En mars 2005, la Société Nationale des Chemins de fer Français lance sa nouvelle campagne de communication à travers la France. Nouveau logo, nouveau slogan, nouvelles publicités : un vent de changement semble souffler sur l'une des plus grandes entreprises de France. Le slogan dévoilé le 18 mars, « Donner au train des idées d'avance », est assez clair quant à l'orientation prise par la vieille dame du rail : elle veut en finir avec son image conservatrice et s'engager dans la voie de la modernisation. Le mot est lancé, mais il reste à savoir comment innover et comment se moderniser.

iDTGV, nouveau concept de voyage en TGV lancé fin

2004, peut apparaître comme la première réalisation concrète de ce défi d'innovation. S'appuyant sur deux réussites majeures de l'entreprise, le TGV et la vente en ligne, iDTGV semble découler d'une volonté d'anticiper les évolutions du marché tout en créant « du nouveau » dans l'entreprise. Il pourrait en cela constituer une première réponse à la question « Est-il encore possible d'innover et d'expérimenter à la SNCF ? ».

Cependant, les motivations profondes du projet ne sont pas si limpides. Peut-on affirmer qu'il s'agit d'une véritable réforme pour la SNCF, modifiant son fonctionnement et faisant évoluer les principes du service public de transport ? Ne s'agit-il pas plutôt et plus sim-

plement d'une nouvelle offre commerciale? Telle est la question que ce texte cherche modestement à explorer, à partir d'une recherche légère menée dans le cadre d'un travail de DEA et reposant, d'une part sur la lecture de textes divers relatifs à la naissance d'iDTGV (articles de presse et tracts syndicaux, notamment), et, d'autre part, sur un entretien avec le directeur Marketing et Ventes d'iDTGV. Des éléments bibliographiques – articles de recherche et ouvrages sur la modernisation dans les services publics – ont également été exploités.

Afin d'étudier cette problématique, nous replacerons tout d'abord iDTGV dans son contexte pour voir comment le concept a émergé et quelles sont ses principales caractéristiques. Puis, nous nous interrogerons sur la capacité d'iDTGV à apporter du «nouveau» à la SNCF. Enfin, nous étudierons la vision du service public qui émerge à travers le lancement de ce produit et les mutations qu'implique cette vision dans la définition du champ d'exercice des services publics.



UN PROJET CONFIDENTIEL MENÉ À GRANDE VITESSE

C'est au niveau de la Direction Générale de la SNCF qu'est né et a été porté le projet iDTGV. Dès novembre 2003, cette dernière avait en effet envisagé de créer une nouvelle offre pour les voyageurs, en utilisant les rames TGV excédentaires dont dispose ponctuellement l'entreprise dans l'attente du TGV Est. L'idée était d'appuyer ce nouveau projet sur deux grandes réussites commerciales de l'entreprise ferroviaire: le TGV et le site voyages-sncf.com. Les dirigeants de Voyage France-Europe (ex-Grandes Lignes) ont ensuite très vite été impliqués dans le projet et ont contribué à son développement. Dès janvier 2004, les membres du service TGV réfléchissent ainsi à une nouvelle offre, visant à concurrencer les compagnies aériennes *low cost* sur l'axe Paris-Marseille-Toulon.

En avril 2004, le projet se concrétise avec le recrutement des huit personnes qui travailleront sur iDTGV. Concomitamment sont lancés le projet informatique et les études clientèle qui permettront de finaliser les outils nécessaires au lancement de l'offre et de connaître les souhaits des futurs usagers. Le choix du nom du concept et de l'entreprise de communication qui travaillera avec iDTGV est effectué quelques mois plus tard, en juin. Le projet avance ainsi très rapidement,

(1) Source: societe.com, registres de Nanterre.

mais le secret est préservé et ne sera finalement levé qu'en juillet.

Aucun retard n'est pris, l'objectif étant que tout soit prêt dès l'hiver 2004-2005. Une aide est apportée à cette période par la filiale Grandes Lignes Internationales – Commerce qui va servir d'incubateur en fournissant à iDTGV un soutien financier via des avances et en recrutant en son nom une partie de l'équipe.

Finalement iDTGV prend la forme d'une filiale de droit privé de la SNCF, détenue à 100 % par cette dernière. C'est une Société par Actions Simplifiée (SAS) au capital de 1 500 000 € (1) créée le 27 octobre 2004. Elle est composée de quatre personnes de la SNCF, dont la directrice générale et le directeur marketing, quatre autres personnes ayant été recrutées en externe. L'objectif du lancement de l'offre dès l'hiver 2004 est

atteint: le premier train iDTGV prend son départ de la gare de Lyon le 6 décembre 2004. Dès le lendemain, Easyjet annonce la fermeture de la ligne Paris-Marseille

qui malgré un fort taux d'occupation (82 %) ne pouvait plus être rentable en raison des prix très bas pratiqués par la SNCF (2).

Les premiers pas d'iDTGV font ainsi apparaître des éléments intéressants dans le pilotage même du projet. D'une part, contrairement à ses pratiques ordinaires, la SNCF a ici réellement pris l'initiative dans l'élaboration du projet, en profitant d'une opportunité – la disponibilité temporaire de rames de TGV – et ne s'est pas contentée d'obéir à une injonction de l'État. D'autre part, le timing, la confidentialité qui ont entouré le projet, son portage à haut niveau démontrent une capacité d'anticipation et d'efficacité qui ne sont pas habituellement associées à l'entreprise publique. Pour ces raisons, on peut dire qu'iDTGV a constitué pour la SNCF un véritable laboratoire organisationnel en devenant un modèle de développement de projet.

Mais si iDTGV innove en matière de gestion de projet, il innove aussi sur les caractéristiques de l'offre commerciale.

LES PARTICULARITÉS DE L'OFFRE iDTGV

Le 6 décembre 2004, la nouvelle offre de transport ferroviaire iDTGV est donc lancée sur la ligne Paris-Avignon-Marseille-Toulon. Depuis, un aller/retour quotidien est proposé vers cette destination, plus un

(2) *La Tribune*, 7 décembre 2004.

aller supplémentaire le vendredi et un retour le samedi matin, soit huit mille places mises en vente chaque semaine.

La revue de presse iDTGV l'annonçait: «*Avec iDTGV, la SNCF fait bouger le voyage...*». iDTGV se présente donc elle-même comme une nouvelle offre de voyage, un nouveau concept orienté vers le client. Allant plus loin qu'un *low cost* ferroviaire, elle cherche à concilier bas prix et service client.

Les premiers résultats du concept sont prometteurs: en janvier 2005, plus de cinquante-sept mille places avaient déjà été vendues, et plus de deux cent soixante mille visiteurs étaient allés sur le site Internet. Le taux d'occupation moyen de la rame iDTGV en décembre, 77 %, est également un très bon résultat. L'offre iDTGV semble donc parvenir à attirer les clients.

• *Le fondement de l'offre: rendre utile le temps de voyage*

Proposé comme «*Une offre de voyage spécialement conçue pour le plaisir des voyageurs*», le nouveau service veut

que le voyageur puisse au maximum tirer parti du temps de son voyage. Tout est ainsi centré sur l'optimisation du temps: temps de préparation du voyage réduit au minimum grâce à l'utilisation d'Internet, mais aussi temps d'accès au train diminué (pas de compostage), temps de voyage optimisé (temps de détente ou temps de rencontre).

• *Une distribution uniquement sur Internet*

Les billets de train iDTGV ont la particularité d'être mis en vente au moins quatre mois à l'avance et de ne pouvoir être achetés que sur Internet, sur le site iDTGV ou les sites partenaires (Anyway.com, Carlson Wagonlit Travel, Expedia.fr, Frequent Flyer Travel Paris, Luce Voyages et Voyages-sncf.com).

Cela permet à iDTGV de minimiser ses coûts de distribution, la diffusion sur Internet étant la moins coûteuse, et d'avoir une plus grande souplesse dans la gestion de son offre. C'est une caractéristique très importante du service, très novatrice et qui inquiète évidemment beaucoup les cheminots, qui y voient un premier pas vers la suppression de milliers d'emplois de

guichetiers.

• *Des nouveaux concepts de voyage: iDzen et iDzap*
iDTGV veut offrir au client une nouvelle manière de voyager: il ne s'agit pas d'un train à bas prix mais d'un nouveau type de voyage.

Deux espaces de voyage sont ainsi proposés à bord du train lors de l'achat d'un billet iDTGV:

– l'espace iDzen est un espace de calme, «*réservé à ceux qui souhaitent davantage de quiétude et de relaxation*» (3). Il s'adresse aux voyageurs qui veulent du silence pendant leur voyage, pour «*se reposer, sommeiller, lire ou étudier*»;

– l'espace iDzap est un lieu de rencontre, «*consacré aux voyageurs ayant envie de se divertir dans un climat convivial*» (4). Il fait l'objet d'animations particulières, dans un salon «*dédié au divertissement, à la culture, à la découverte, et à l'échange*».

L'une des originalités de ces nouveaux concepts est

qu'ils requièrent, pour fonctionner, la participation active des voyageurs: l'espace iDzen n'a de raison d'être que si le silence est respecté, l'espace iDzap n'est un lieu de convivialité que si les voyageurs le veulent. Le concours actif de ces derniers est donc sans cesse requis.



© iDTGV



© iDTGV

• *Un enrichissement de l'offre complémentaire au service de transport*

De nombreux services sont offerts au client par iDTGV. Certains sont des classiques TGV, mais revus selon les demandes exprimées par les clients. D'autres sont des nouveautés.

Le service de restauration, par exemple, a été spécialement revu pour iDTGV. Le dossier de presse iDTGV précise que «*la voiture-bar illustre sous toutes ses facettes les promesses d'iDTGV*». Ainsi, ce service ouvre vingt minutes avant le départ du train afin que les voyageurs aient le temps de s'y rendre avant de s'installer, il propose une carte entièrement revue «aux saveurs du sud», avec des plats variant fréquemment et choisis par les voyageurs et il s'inscrit dans une démarche de recherche de convivialité avec dégustation de vins régionaux, plats à partager...

D'autres services proposés sont des innovations

(3) Source: Dossier de presse iDTGV.

(4) *idem*.

iDTGV. Un kit sommeil, par exemple, est en vente pour profiter au mieux de l'espace zen (masque, coussin gonflable, oreillettes anti-bruits). Des jeux de cartes peuvent également être achetés et des lecteurs de DVD et des DVD sont à louer dans le train.

Outre ces services mis en vente à bord du train, la présence d'une hôtesse et la modification du rôle du contrôleur, devenu superviseur, s'inscrivent dans une démarche d'amélioration du service. Le contrôle des billets iDTGV s'effectuant électroniquement avant de monter à bord du train, le superviseur a plus pour rôle de veiller au bon déroulement du voyage et de satisfaire les usagers que de contrôler.

Divers services en gare ont également été déployés: kiosques abritant des hôtesses pour renseigner les voyageurs, bornes Internet permettant d'accéder au site iDTGV, accueil-embarquement systématique...

• *Une gamme tarifaire particulière*

La gamme de tarifs iDTGV n'a rien à voir avec celle du TGV. Elle répond à un principe simple, similaire à celui appliqué par les *low cost* aériens: plus l'on réserve tôt, moins on paie cher; plus on s'approche de la date du départ, plus le prix augmente. Le prix de départ est bas: dix-neuf euros en seconde classe, trente-neuf euros en première pour un trajet Paris-Marseille (le prix TGV le plus bas étant le tarif Prem's proposé en seconde classe à vingt-cinq euros) puis, les prix seconde classe passent par quinze paliers successifs, les prix première classe par dix. Le système de gestion des prix, ou *yield management* (qui détermine le passage d'un palier de prix à un autre) est analogue à ce qui se pratique à la SNCF: les tarifs offerts dépendent principalement du remplissage du train.

Autre particularité, aucune carte de fidélité n'est proposée chez iDTGV, ni aucun tarif social. iDTGV place tout le monde en situation d'égalité stricte: l'âge ou le statut social ne donnent droit à absolument aucune réduction. Et, fait jamais vu, le tarif cheminot n'existe pas dans les rames iDTGV. L'offre iDTGV se veut ainsi être plus qu'une offre à bas prix: le tarif attractif est là pour faire venir les premiers clients, mais l'originalité de l'offre doit les fidéliser.

L'un des faits surprenants demeure que certaines des nouveautés proposées n'aient pas été mises en place dans les TGV classiques. Le renouveau de l'offre de restauration, par exemple, ou encore la lecture optique des billets, ont déjà été évoqués pour le TGV lui-même mais sans plus de suite. iDTGV aurait-il alors pour fonction de tester ces innovations afin de ne pas prendre de risque sur le TGV? En d'autres termes, iDTGV serait-elle, comme cela est annoncé par l'entreprise elle-même, un «laboratoire marketing» pour la SNCF? Quels sont les objectifs réels de cette structure? Quelle logique a conduit la SNCF à mettre en place cette nouvelle filiale?

LES OBJECTIFS D'iDTGV

L'objectif initial affiché: concurrencer les compagnies *low cost*

Dans ses premiers communiqués de presse, iDTGV se présente comme un concurrent des compagnies aériennes à bas prix avec comme objectif à moyen terme de «*desservir progressivement certaines destinations situées à plus de trois heures de Paris*». Cet objectif initial, affiché clairement, semble confirmé par l'annonce d'Easyjet de supprimer sa liaison Paris-Marseille au lendemain du départ du premier train iDTGV.

Néanmoins, il est battu en brèche par les syndicats qui arguent de l'existence de tarifs *low cost* à la SNCF avant la création d'iDTGV: «*Pour justifier ce projet, la SNCF explique qu'il y a nécessité de répondre à l'agressivité des compagnies aériennes «low cost». Ces arguments ne tiennent pas la route puisque la SNCF, dans sa gamme tarifaire actuelle, propose déjà des billets à «bas coûts» et qu'elle peut adapter, comme elle le veut, ses tarifs en fonction de la concurrence*» (5). En outre, il est légitime de se demander si la SNCF subit réellement la concurrence des *low cost*, en particulier sur l'axe Paris-Marseille, un des plus grands succès commerciaux du TGV.

Deux réponses à ces éléments sont apportées par le directeur Marketing et Ventes d'iDTGV:

– pour la SNCF, les *low cost* ne sont pas dangereux du point de vue des parts de marché volées, mais parce qu'ils cassent le marché en détruisant la notion de rapport qualité/prix; ils sont donc un concurrent réel de la SNCF, même lorsqu'ils n'ont que de faibles parts de marché;

– pour concurrencer les *low cost*, la SNCF avait besoin de créer une filiale afin de pouvoir se dégager du cadre tarifaire imposé à la SNCF par la Loi d'Orientation sur les Transports Intérieurs (LOTI) de 1982; cela permet à iDTGV de n'offrir ni tarifs sociaux, ni tarifs cheminots ou militaires, et de pouvoir décider librement de ses tarifs sans en référer à l'État.

Dans cette mesure, iDTGV peut effectivement constituer une contre-attaque en direction des *low cost* qui concurrencent le TGV.

L'objectif émergent: le laboratoire marketing de la SNCF

Dans un article de *La Tribune*, en date du 21 février 2005, la directrice générale d'iDTGV présente son entreprise comme un «*laboratoire marketing pour la*

(5) Communiqué Sud Rail du 17 novembre 2004.

SNCF» qui demande à iDTGV des «retours d'expérience» sur ses réalisations, tant tarifaires qu'en matière de service aux voyageurs ou d'utilisation d'Internet comme lien avec les voyageurs. Émerge donc ici un second objectif du projet iDTGV.

Il est intéressant de noter qu'iDTGV a été présenté dès l'origine aux syndicats comme une expérimentation prévue pour durer trois ans (6). D'ici 2007, en effet, les rames en surplus utilisées par iDTGV seront dédiées au TGV Est. On peut ainsi s'interroger sur l'opportunité que manifeste l'adoption de cette position par la direction de la SNCF.

Néanmoins, l'impression en ligne des billets, la mise en service de lecteurs DVD pour les voyageurs sont déjà repris sur d'autres lignes. Il pourrait en être de même pour le contrôle électronique des billets ou la nouvelle carte de restauration. Ainsi, il semble que cette position ait une réelle consistance.

Un objectif non revendiqué : la mise en concurrence interne

On peut recenser un troisième objectif potentiel d'iDTGV, qui n'est pas affiché clairement : iDTGV, en créant un concurrent à la SNCF, peut servir à préparer cette dernière à l'ouverture du marché du transport ferroviaire, prévue pour 2008.

Cette mise en concurrence de la SNCF par sa propre filiale est dénoncée par les syndicats qui y voient une logique libérale conduisant à une priva-

tisation de la SNCF et à la fin du service public de transport ferroviaire à moyen terme. « Pour SUD-rail, montrer que la circulation de trains privés en France est possible, s'avère bien être le fondement de cette nouvelle organisation. Il s'agit donc d'une attaque frontale contre le service public ferroviaire » (7).



L'espace iDzen est un espace de calme, « réservé à ceux qui souhaitent davantage de quiétude et de relaxation ». Il s'adresse aux voyageurs qui veulent du silence pendant leur voyage, pour « se reposer, sommeiller, lire ou étudier ».

Des objectifs de modernisation indéniables malgré des contestations sur le fond

Comme le montre cette analyse, les objectifs d'iDTGV sont multiples. Il est toutefois intéressant de noter que celui qui fut présenté en premier lieu, la mise en concurrence avec les *low cost*, a peu à peu laissé la place à la présentation d'iDTGV comme laboratoire de la SNCF. Quelles peuvent en être les raisons?

On peut avancer l'idée qu'il était plus facile au départ de justifier la création d'une entité nouvelle et privée s'il s'agissait de concurrencer des opérateurs privés. Mais, désormais, face à la montée des craintes sur la privatisation au sein de la SNCF, annoncer qu'iDTGV n'est

qu'un laboratoire dont la pérennité n'est pas assurée et qui n'aurait pas vocation à s'étendre est sans doute plus consensuel.

Dans tous les cas, quel que soit le discours affiché, chacun des objectifs présentés semble lié à une volonté réformatrice : se placer face aux concurrents privés, comprendre mieux les voyageurs dans une logique de laboratoire et se mettre en situation de réagir, d'innover et d'être compétitif.

(6) Tract Sud Rail du 8 octobre 2004.

(7) Communiqué Sud Rail du 15 octobre 2004.

iDTGV, VOIE DE MODERNISATION DE LA SNCF

Si iDTGV est un moyen pour réformer l'organisation de la SNCF, on peut s'interroger sur la nature exacte des relations entre la SNCF et iDTGV. Pourquoi ce choix de séparer le projet de la structure même de l'entreprise?

L'externalisation de la réforme : un mal nécessaire?

La création d'une filiale n'est pas en soi une révolution pour la SNCF, qui en possède déjà un nombre considérable. En revanche, créer une filiale qui effectue du transport ferroviaire de voyageurs en France introduit un réel changement. Quelles sont les caractéristiques principales de la filialisation, en quoi peut-elle changer quelque chose à l'organisation de la SNCF?

La filialisation d'iDTGV est l'une des caractéristiques les plus contestées du projet. Ainsi, dans un communiqué daté du 15 novembre 2004, la fédération CGT des cheminots expliquait : « Selon la direction, seules des contraintes techniques, ont moti-

vé le choix de création d'une filiale. Les arguments pour justifier une telle orientation n'ont convaincu aucune organisation syndicale. La faiblesse de ses arguments dissimule mal une volonté politique de remise en cause de l'unicité de l'entreprise. [...] Rien ne justifie la création d'une entité en dehors de la SNCF. Le service public a la capacité, dès l'instant où on lui en donne les moyens, d'anticiper et de s'adapter aux évolutions sociétales et les cheminots par leur savoir-faire ont toutes les compétences pour assurer toutes les offres ferroviaires ».



L'espace iDzap est un lieu de rencontre, « consacré aux voyageurs ayant envie de se divertir dans un climat convivial ». Il fait l'objet d'animations particulières, dans un salon « dédié au divertissement, à la culture, à la découverte, et à l'échange ».

Les réactions sont donc très négatives parmi les syndicats quant à la création d'une filiale de droit privé, même si celle-ci est détenue à 100 % par la SNCF. Ils y voient un premier pas vers la privatisation, une menace pour les emplois et le statut des employés et une remise en cause des compétences des cheminots, donc le début d'un changement organisationnel radical perçu comme dangereux.

Mais, malgré ces allégations, les premières raisons avancées par iDTGV pour justifier le choix de créer une filiale sont d'ordre technique : comme nous le verrons ensuite, pour pouvoir assurer une offre *low cost*, les tarifs iDTGV doivent pouvoir s'affranchir de la grille tarifaire de la SNCF assurant des tarifs sociaux, cheminots ou militaires.

Par ailleurs, la filialisation a permis de ne pas bloquer l'avancement du projet. Elle a ainsi permis notamment à la direction d'iDTGV de ne pas être concernée par les conflits entre SNCF et syndicats. Cette tranquillité a été marquée et préservée par l'installation d'iDTGV hors des locaux

de TGV, avec d'autres filiales de SNCF Participations.

La liberté dans l'offre tarifaire et la conduite sereine du projet sont donc les principaux motifs de la filialisation d'iDTGV. Mais la SNCF ne se départit-elle pas ainsi de son obligation de service public? Est-ce un mal nécessaire pour moderniser le transport ferroviaire? N'agit-elle pas ainsi comme son propre fossoyeur?

LES RELATIONS ENTRE IDTGV ET LA SNCF

L'activité d'iDTGV n'est pas d'exploiter un réseau de transport. Elle est un opérateur privé qui affrète des trains de la SNCF, celle-ci restant transporteur ferroviaire, activité dont elle conserve le monopole. À ce titre, iDTGV paie, comme le ferait n'importe quel autre affréteur, des redevances à la SNCF.

En fait, la SNCF et iDTGV entretiennent une relation dont les avantages sont réciproques : d'une part, la filiale agit de manière indépendante, elle paie la SNCF pour l'utilisation de son matériel mais définit seule son offre. Mais d'autre part, iDTGV fait bénéficier la SNCF de retours d'expérience, elle teste pour elle des nouveautés. Les liens organiques restent forts entre iDTGV et TGV, le Président d'iDTGV n'étant autre que le directeur du TGV, ce qui pousse le TGV à tirer profit des expériences de la filiale pour renouveler son offre, et lui apprend à s'organiser avec un nouveau type d'offre parallèle.

iDTGV semble donc bien être une structure porteuse d'innovation, dans la mesure où elle reste de taille réduite et agit de façon autonome vis-à-vis de la SNCF sans toutefois concurrencer frontalement l'entreprise-mère. Mais ce n'est pas seulement par sa forme qu'iDTGV se distingue de la SNCF et des services qu'elle propose : l'offre elle-même est tout aussi novatrice que la manière dont a été conduit le projet.

iDTGV, laboratoire Marketing de la SNCF ?

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, iDTGV a vocation à servir de laboratoire à la SNCF, qui souhaite « *inventer* » une nouvelle façon de voyager. La direction de la SNCF elle-même parle d'ailleurs « *d'expérimentation prévue pour trois ans* ».

La question se pose alors de savoir pourquoi il est nécessaire d'avoir recours à une structure parallèle à l'offre classique de la SNCF pour servir de laboratoire. En fait, il est très difficile et très lourd pour la SNCF de faire des tests dans ses trains. Pour des raisons financières, d'une part, car mener des expériences sur le terrain engendre des coûts importants. Mais également pour des raisons pratiques : pour faire une expérimentation, il faut choisir et isoler des lignes TGV particulières, ce qui constitue déjà un premier obstacle puisque chacune a ses caractéristiques propres (temps de parcours, type de clientèle...). D'autre part, une importante difficulté découle du rapport à la clientèle : il n'est en effet pas facile de proposer aux voyageurs un nouveau service pendant un temps limité, et sur certains TGV seulement, puis de le leur retirer. Enfin, beaucoup de normes doivent être respectées, les contrôleurs et

les vendeurs doivent être informés, toutes les dispositions doivent être prises en amont pour anticiper les conséquences possibles du test et ne pas prendre de risques. La SNCF, pour toutes ces raisons, est relativement frileuse pour la mise en place de nouveaux produits.

Dans ce contexte, iDTGV apparaît comme la structure idéale pour faire des expérimentations. C'est une petite structure, qui propose peu d'aller/retours et sur peu de lignes. Son concept de vente exclusive sur Internet permet une grande souplesse : pas besoin d'informer des vendeurs sur les nouveautés, il suffit de les présenter en ligne. Et surtout, la filialisation donne à iDTGV une relative indépendance par rapport à la maison-mère pour pouvoir valider ses projets rapidement. Cela lui permet une grande liberté, des expérimentations osées, sans grand risque. Une fois le concept mis en œuvre, la SNCF n'a qu'à observer les résultats pour avoir une première idée de la viabilité du projet. Quel meilleur moyen pour innover que d'expérimenter des nouveautés grandeur nature, en prenant peu de risque d'image ou financier ? En ce sens, iDTGV est assurément un laboratoire de l'offre TGV.

Un laboratoire des services

Dès son lancement, iDTGV a offert aux voyageurs de louer des lecteurs DVD et des DVD à bord du train. Pour le TGV, cela ne se faisait qu'en gare, pour certaines destinations. La location à bord du train a très bien marché, mieux que celle en gare. Face à ce résultat, le concept a été généralisé dès le 9 mars sur l'ensemble des TGV. Objectif atteint, donc, pour iDTGV qui permet de tester des offres nouvelles. Cela est vrai pour plusieurs des services iDTGV proposés : le kit sommeil, le jeu de cartes en vente au bar, la présence d'une hôtesse à bord...

Un laboratoire des relations client

Un autre domaine dans lequel iDTGV est un réel laboratoire pour la SNCF est la relation client. En effet, cette dernière a été repensée et modifiée. Le voyageur est « *mis au centre de son voyage* », il participe activement à son organisation et à son bon déroulement. Les concepts iDzen et iDzap demandent cette participation, elle est la condition de leur fonctionnement. Le site Internet est également un lieu de dialogue où les usagers peuvent exprimer leurs envies ou choisir les plats qu'ils souhaitent se voir proposer au bar. Leurs avis sont sans cesse pris en compte, ils conçoivent l'offre en partenariat avec l'entreprise. Cette approche de la relation client est

assez novatrice, elle suit le développement des nouvelles technologies et permet d'impliquer davantage le client dans une coproduction du service.

Un laboratoire tarifaire

En ce qui concerne les tarifs, iDTGV est également un test, mais il est plus difficile de parler de laboratoire de l'offre TGV dans la mesure où il est pour le moment inconcevable de transposer les principes tarifaires novateurs d'iDTGV aux trains classiques.

Un laboratoire du marché et de la concurrence

iDTGV peut enfin être vu comme un laboratoire de la SNCF, non plus en ce qui concerne l'aspect offre, mais plutôt dans la perspective de l'ouverture du marché à la concurrence. C'est un point crucial dans le rôle de la filiale: elle permet à la SNCF d'analyser ce qui se passe si un nouvel acteur, offrant des conditions de voyage différentes de celles offertes traditionnellement par la SNCF, entre sur le marché. Bien sûr, le test est limité puisqu'il ne s'agit pas, pour iDTGV, de concurrencer le TGV. Néanmoins, c'est la première fois que deux offres de trains comparables se côtoient et cela peut donner une idée de ce qu'est la concurrence pour le rail. Les clients d'iDTGV sont-ils des voyageurs TGV qui se sont reportés d'une rame vers l'autre? Ou, à l'inverse, une nouvelle offre permet-elle d'amener de nouveaux clients vers le train?

iDTGV est donc bien un laboratoire pour la SNCF, laboratoire de l'offre, de la relation-client, de l'ouverture du marché... Mais, il est important de nous interroger sur la nature exacte d'iDTGV: est-ce un simple laboratoire permettant d'expérimenter des concepts, ou est-ce plutôt un acteur de la modernisation globale des structures de l'entreprise?

iDTGV, un levier de modernisation par les nouveaux produits?

La question des modalités de la modernisation revêt un caractère crucial dans les services publics compte tenu de l'appropriation collective qui en est faite à la fois par les salariés et les usagers. Quel est alors le point d'entrée privilégié de cette modernisation?

Comme le soulignent Frédérique Pallez et Armand Hatchuel [1997] (8), la modernisation d'une entrepri-

(8) Cf. HATCHUEL, A. et PALLEZ, F. [1997], « Services publics: la subversion par les nouveaux produits », *Revue Française de gestion*, n° 115: p. 84-94.

se publique est souvent pensée en deux termes: démocratisation (participation du public au fonctionnement des services de l'entreprise) et débureaucratiation (mise en place de logiques gestionnaires). Mais ces deux notions ne sont pas signe de modernisation en soi; c'est en fait souvent à partir de la création de nouveaux services ou produits que ces entreprises publiques peuvent «*subvertir leurs pratiques et découvrir, révélés par ces développements, les débureaucratisations et les démocratisations spécifiques à conduire*». On peut se demander si iDTGV ne participe pas de cette démarche. La filiale serait ainsi un premier pas vers une nouvelle offre qui petit à petit permettrait la transformation de l'entreprise.

Ainsi, les nouveaux produits ou services constituent un levier du changement de l'entreprise, sous réserve que «*ces innovations viennent bouleverser le statut traditionnel du "client" dans le secteur public*». Or, il est indéniable qu'iDTGV bouleverse fortement le statut traditionnel du voyageur. Grâce à ce projet, la SNCF expérimente en effet une nouvelle relation au client et même une nouvelle façon de voyager.

L'effet de levier lié à iDTGV, bien qu'indirect, existe réellement. Cela ne jouera sans doute que très progressivement, mais l'opposition des syndicats à la création de la filiale iDTGV prouve bien qu'elle leur fait craindre des changements au sein de la SNCF elle-même. Ils évoquent au travers d'iDTGV une «*course à la productivité*», des suppressions d'emploi, un nouveau type de gestion par activités. Faut-il voir justement dans ces craintes la marque d'un changement en profondeur? Cela dit, parmi les récriminations des syndicats, on trouve aussi le délaissement des missions de service public qu'entraînerait, selon eux, iDTGV. Qu'en est-il réellement? La nouvelle offre de voyage modifie-t-elle le champ d'exercice du service public ferroviaire?

Une nouvelle conception du service public?

La naissance du projet iDTGV et sa conduite ont montré la volonté d'anticiper les évolutions du marché et de créer «du nouveau» à la SNCF. De ce point de vue, iDTGV semble être une réussite. Mais n'y a-t-il pas des lacunes dans ce processus de modernisation?

En effet, la création d'une filiale ad hoc ne répondant pas aux mêmes obligations que la SNCF pose la question du service public de transport ferroviaire: la SNCF peut-elle se libérer elle-même de ses obligations, en créant une filiale de droit privé, même temporairement, même si c'est dans un souci d'anticiper l'évolution du marché et les besoins de l'usager? N'est-ce pas une remise en cause de ce service public?

En outre, une grande part du travail de sensibilisation des personnels aux projets les plus novateurs semble encore à effectuer. En effet, le lancement d'iDTGV intervient à un moment où les ventes sur Internet se substituent aux ventes au guichet et où le personnel

craint pour ses emplois et son statut. Prôner le développement des ventes sur Internet comme axe privilégié de changement est donc un exercice difficile.

iDTGV a donc suscité au moment de son lancement une puissante controverse. Cette querelle était-elle due simplement à une « *allergie au changement* » de la part des cheminots et tout particulièrement de leurs syndicats, ou bien n'organise-t-elle pas implicitement un débat plus large relatif aux missions que devrait remplir le service public de transport ?

UN PAS VERS LA PRIVATISATION ET LA MISE EN CONCURRENCE

Le discours tenu par les syndicats au moment du lancement d'iDTGV s'inscrit tout d'abord dans la continuité de leur mission et position traditionnelle de défense du statut des cheminots. En effet, le principal reproche que font les organisations syndicales n'a pas trait aux particularités du service offert par iDTGV, mais plutôt au statut juridique privé de cette nouvelle filiale.

Toutefois, on observe que, paradoxalement, ce discours n'est pas unique dans les tracts. On trouve également des argumentaires tenant aux menaces que la création d'iDTGV ferait peser sur le service public lui-même. Ainsi, l'appui des usagers est utilisé par les syndicats comme mode de légitimation. Par exemple, on peut lire, dans le communiqué de l'intersyndicale CGT, CFDT, FO, SUD, UNSA du 7 janvier 2005 : « *Les missions de service public se réduisent de plus en plus pour laisser la place au marché ! La création de la filiale iDTGV qui ne s'imposait pas et qui engendre des conditions d'accès inégalitaires pour les voyageurs (achat des billets uniquement sur Internet) participe de cette ambition de casser les fondements même du service public* ».

Les reproches portés par les syndicats à iDTGV sont donc de deux types : d'une part, ils reprochent à la direction de la SNCF d'avoir choisi de créer une filiale privée pour commercialiser ce nouveau produit et, d'autre part, ils reprochent à ce même système de rompre avec les principes mêmes du service public que sont l'égalité d'accès au réseau et les avantages tarifaires dont bénéficient certaines catégories de personnes.

iDTGV et le droit au transport

• Conditions d'accessibilité aux transports collectifs

L'un des reproches fait par les syndicats à iDTGV est

donc que cette innovation met en place des « *conditions d'accès inégalitaires* » (9) au train. Mais le texte de loi qui définit les principes du Droit au Transport, la LOTI de 1982, est très vague, sur les conditions d'égalité d'accès aux différents types de transport. Ainsi, les usagers ont le droit d'être « *informés sur les moyens qui leur sont offerts et sur les modalités d'utilisation* », mais n'ont à aucun moment la garantie de pouvoir y accéder. L'argument selon lequel la vente hors des réseaux gare serait une entrave à l'égalité d'accès au réseau ferré ne repose donc sur aucun principe juridique.

Certes, la tarification des trains iDTGV n'est absolument pas proportionnelle à la distance parcourue par le voyageur, ce qui est dénoncé par certains comme une atteinte au principe d'égalité territoriale. Mais cela est déjà en partie le cas pour le TGV, les lignes à grande vitesse coûtant bien plus cher que les lignes classiques et faisant entrer une nouvelle donnée dans la détermination du prix : la vitesse. En outre, l'inégalité face aux tarifs n'est-elle pas déjà rompue par le réseau TGV actuel, qui est d'ores et déjà « *yieldé* » de telle manière que peu de personnes payent le même prix dans les rames ? La principale différence entre le TGV et iDTGV, d'un point de vue tarifaire, est donc que les tarifications sociales ne s'y appliquent pas.

• Les tarifs sociaux sur les grandes lignes

Avant même la création de la SNCF, l'État a octroyé des avantages tarifaires en matière de transport à certaines catégories de la population. La majorité des tarifs sociaux encore en vigueur ont été instaurés par la loi du 10 octobre 1921. Ils ont ensuite été complétés au fil des ans, jusqu'en 1955. iDTGV n'ouvre pas droit à ces réductions sociales puisque l'entreprise n'exerce pas une mission de service public et n'est donc pas tenue de respecter les mesures de tarification sociale édictées par l'État. Si l'on interroge l'efficacité des tarifs sociaux, on constate que ceux-ci ont été créés dans des périodes anciennes et parce qu'ils répondaient à des préoccupations du moment pour les gouvernements. Leur légitimité et leur efficacité actuelles peuvent par conséquent être questionnées. En 1978, le rapport Guillaumat le soulignait déjà : « *l'efficacité de ces prestations est sujette à interrogation, soit que l'objectif recherché ne présente plus un caractère social marqué, soit que les modalités d'intervention ne soient plus adaptées* » (10). On peut d'autant plus s'interroger sur la validité actuelle de certains des critères des tarifs sociaux, que ceux-ci sont souvent moins avantageux d'un point de vue financier que les réductions commerciales auxquelles ouvrent droit des cartes répondant aux nécessités d'une segmentation marketing.

Sous cet angle, iDTGV ne correspond donc pas

(9) Cf. communiqué de l'intersyndicale CGT, FO, SUD, UNSA du 7 janvier 2005.

(10) GUILLAUMAT P. et al., *Orientations pour les transports terrestres*, Paris, Comité d'études sur l'avenir des transports terrestres auprès du Premier ministre, Documentation française, 1978.

davantage à une remise en cause des missions de service public de la SNCF que certaines offres commerciales ayant cours sur le réseau TGV ou Corail.

Une nouvelle conception du service public de transport ?

Comme nous l'avons vu précédemment, iDTGV est sorti du cadre dans lequel s'est construit le service public de transport en France. Pourtant, ce fait suffit-il à présenter le succès de cette opération comme un signal d'alarme annonçant la fin prochaine des services publics ?

Selon Romain Laufer, en raison de la crise du critère du Droit administratif et du système rationnel-légal, « *la complexité de l'opposition public/privé s'exprime dans le fait que désormais la limite public/privé passe à l'intérieur de chaque organisation : désormais toutes les organisations sont à la fois et dans des proportions variables publiques et privées* » (11). Ce cadre d'analyse s'applique particulièrement bien aux activités de la SNCF qui, effectivement, mêle en son sein des activités du ressort du service public non-rentable et des activités lui permettant de réaliser un bénéfice commercial. Pour autant, même les activités qui ne sont pas la réponse à un objectif social n'en reflètent pas moins une demande sociétale et, à cet égard, remplissent bel et bien une fonction de service rendu au public.

Par ailleurs, comme nous l'avons constaté dans la seconde partie de cette étude, iDTGV peut être considérée comme une structure permanente d'expérimentation de la SNCF. Pour cette raison, nous caractériserons iDTGV comme un canal de renouvellement de l'offre du service public ferroviaire, dans une perspective d'adaptation aux évolutions de la demande sociétale.

CONCLUSION

À travers l'analyse des objectifs d'iDTGV, nous avons pu répondre à la question initiale : le nouveau concept de voyage iDTGV n'est pas simplement une nouvelle offre commerciale mais un véritable outil de réforme pour la SNCF.

Les modalités de la création d'iDTGV et les caractéristiques de son offre nous permettent de considérer iDTGV comme :

- une modernisation menée vers l'utilisateur qui devient client, c'est iDTGV comme laboratoire marketing ;

- une modernisation tournée vers le futur et l'anticipation d'une mise en concurrence de la SNCF, c'est iDTGV comme laboratoire de l'ouverture à la concurrence.

Mais cette modernisation ne peut être menée à la SNCF comme dans une entreprise privée. Ainsi, la SNCF a dû recourir à la filialisation pour se donner la souplesse et la liberté d'action qui lui étaient nécessaires. De cette manière, elle a pu sortir du carcan réglementaire imposé par ses statuts et mener une réflexion approfondie sur les véritables attentes des utilisateurs du service public ferroviaire, tout en ayant les moyens de les tester à travers l'exploitation de rames TGV.

La question qui reste en suspens est celle qu'ont posée les organisations syndicales au moment du lancement de cette initiative : iDTGV représente-t-elle une menace pour le service public ferroviaire ? Est-elle une atteinte à ses principes de base ?

La réponse à cette question est extrêmement complexe compte tenu de l'évolution de la notion de service public à travers les époques et du lien étroit qu'elle entretient avec les demandes sociétales. En fait, la commercialisation de cette nouvelle offre marque surtout une nouvelle phase dans l'évolution du service public de transport. Et, bien qu'iDTGV en soit la manifestation la plus visible, l'entrée dans cette phase s'est effectuée bien auparavant grâce au TGV et à certaines offres commerciales proposées par la SNCF.

À l'heure où nous achevons la rédaction de cet article, nous apprenons que, suite au mouvement social de novembre 2005, les syndicats ont obtenu la réintégration de la filiale au sein des activités de la SNCF. Cela implique un certain nombre de changements quant à la nature du service offert. Ainsi, les grilles tarifaires devront à présent intégrer les tarifications sociales et la vente ne pourra plus s'effectuer uniquement sur Internet en application de la LOTI.

Toutefois, il est possible que la SNCF souhaite préserver une partie de l'indépendance dont dispose la structure iDTGV par des mesures organisationnelles, gardant ainsi une plus grande latitude dans ses expérimentations.



© iDTGV

(11) LAUFER R., « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique » in DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, FNEGE, 2000, p. 68.

G É R É R & COMPRENDRE

SOMMAIRE

- AGIR INTENTIONNELLEMENT CONTRE SES VALEURS
Par Alain ANQUETIL
- L'HYBRIDITÉ DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE :
GÉRER LA RECHERCHE EN PARTENARIAT ENTRE
L'ENTREPRISE ET L'UNIVERSITÉ
Par Chantale MAILHOT et Anne MESNY
- DES BUREAUX RÉELS POUR UNE ENTREPRISE
VIRTUELLE
Par Véronique MALLERET
- FANTASMES ET PHOBIES DANS LE DISCOURS
EUROSCEPTIQUE ANGLAIS
Par Romain LAUNAY
- PLANISPHERE DE LA PSYCHANALYSE
ORGANISATIONNELLE
Par Nora Ilona GRASSELLI
et Annabel-Mauve BONNEFOUS
- L'ENTREPRISE : UNE INSTRUMENTATION SANS SUJET
ET SANS FIN... ?
Par Olivier BASSO et Eléonore MOUNOUD
- ÉCONOMIE DES FORCES ET PRODUCTION D'UTILITÉ
Par Blanche SEGRESTIN
- THE OFFICE
Par Hervé LAROCHE
- LA CAPTATION DES PUBLICS
Par Elisabeth TISSIER-DESBORDES
- MOBILITÉ ET GESTION DES CARRIÈRES DANS LA
RECHERCHE. CHRONIQUE D'UN ÉCHEC ANNONCÉ ?
Par Séverine LOUVEL
- COMPRENDRE L'ALUMINIUM PRIMAIRE
Par René LESCLOUS



DÉCEMBRE 2004
ISSN 0295.4397
ISBN 2-7472-0772-2

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de *Gérer & Comprendre* décembre 2004 - numéro 78 (ISBN 2-7472-0772-2) au prix unitaire de 20,58 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA
 un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

Publié par
**ANNALES
 DES
 MINES**
 Fondées en 1794

Fondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

Des articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

Les *Annales des Mines* éditent trois séries complémentaires:

**Réalités Industrielles,
 Gérer & Comprendre,
 Responsabilité & Environnement.**

GÉRER & COMPRENDRE

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

ABONNEZ-VOUS AUX ANNALES DES MINES

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

et

GÉRER & COMPRENDRE

et

**RESPONSABILITÉ
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE
 SPÉCIMEN**

L'INDUSTRIE
 AU
 CONCRET

BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement

aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>

12 rue du Quatre-Septembre 75002 Paris

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2006 aux Annales des Mines :

Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 74 €	<input type="checkbox"/> 89 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 96 €	<input type="checkbox"/> 115 €

Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 140 €	<input type="checkbox"/> 168 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 175 €	<input type="checkbox"/> 229 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 178 €	<input type="checkbox"/> 227 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 266 €	<input type="checkbox"/> 317 €

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

.....

Je joins : un chèque bancaire
à l'ordre des Editions ESKA

un virement postal aux Editions ESKA,
CCP PARIS 1667-494-Z

je souhaite recevoir une facture

DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Gérer & Comprendre**
- de la série **Réalités Industrielles**
- de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

.....

G É R E R C O M P R E N D R E

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : N° 46 • Déchets : l'impact de la réglementation • Linguistique et stratégie • Politiques publiques et zones humides • Production de sens et chômage – N° 47 • Tchernobyl et l'avenir du nucléaire • Entretien avec Bernard Roy • Et si Napoléon était chef d'entreprise – N° 48 • Albert Merlin, économiste d'entreprise • Les ressources imprévues d'une culture • Stratégie et changement chez Usinor – N° 49 • Marcel Boiteux, grand patron et pédagogue • Entreprises et réseaux dans la Silicon Valley • Fabriquer en France : enjeux et fantasmes • Revisiter l'intervention sociologique – N° 50 • VSOP – N° 51 • Le difficile apprentissage de la coopération • Gestion environnementale et prévention • Béni soit le partenariat • La Champagne entre négoce et vignoble – N° 52 • Le sourire en gestion • Entretien avec Jean Bouin • Mythe et vie ordinaire de l'information • Finances et stratégie chez Danone – N° 53 • Services publics et concurrence • Management de projet : si on parlait vrai ? • Les grandes maisons d'affaires indiennes • Challenger : une leçon de management – N° 54 • L'entreprise au cœur • L'innovation dans l'industrie du sport • Les entreprises et l'Euro • L'âne de Buridan revisité – N° 55 • Le paravent chinois • Opacité • Etrangeté • Altérité – N° 56 • Cet obscur objet du débat : le temps de travail • Chroniques d'un management urbain • Sir Bryan Carsberg et la régulation des marchés – N° 57 • Les mythes du Management • Les épingles d'Adam Smith • Quel avenir pour le CNRS ? – N° 58 • Entretien avec Olivier Giscard d'Estaing • Accréditation et enseignement supérieur • Le travail, l'inspecteur et la loi – N° 59 • Le droit d'auteur en question • Silvère Seurat : genèse d'une méthode • De la foi au marché – N° 60 • François Bloch-Lainé : au cœur de l'Etat • Organisations prosaïques et leaders héroïques • Création de valeur et politique de rémunération – N° 61 • La complexité fiscale, un mal nécessaire ? • Le système de Santé en Angleterre • Silicon Valley : chroniques d'un autre monde – N° 62 • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain – N° 63 • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie – N° 64 • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes – N° 65 • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes – N° 66 • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion – N° 67 • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion – N° 68 • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat – N° 69 • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? – N° 70 • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social – N° 71 • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné – N° 72 • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires – N° 73 • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX^e siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives – N° 74 • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet – N° 75 • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique – N° 76 • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation – N° 77 • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française – N° 78 • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche – N° 79 • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? – N° 80 • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons – N° 81 • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers – N° 82 • Débat public et expertise • Globalisation et emploi • Edison contre Westinghouse • Quand la France découvre l'audit

LES MAINS VISIBLES DU MARCHÉ

Projets des acteurs et régulations dans les services à domicile aux personnes âgées

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'analyse de la constitution de l'offre et de la demande des services aux personnes âgées à domicile est proposée sur une base historique. Cette constitution est interprétée comme le résultat de régulations entremêlées initiées par des acteurs divers et aux projets pluriels : organisations confessionnelles, associations de l'économie sociale et solidaire, organisations publiques et, plus récemment et dans une bien moindre mesure, par des entreprises marchandes à but lucratif. Les projets des acteurs apparaissent au fondement des univers d'activités et des régulations par lesquelles la concurrence se construit, ce qui conduit à s'interroger sur la portée théorique de cette prise en compte du projet pour penser l'action collective et notamment les phénomènes concurrentiels (1).

Par **Jean-Pierre BRECHET**, Nathalie **SCHIEB-BIENFAIT** et **Caroline URBAIN**, IAE, Université de Nantes (*)

Les services à domicile aux personnes âgées représentent, pour beaucoup d'observateurs, un marché prometteur. Pour l'heure, la demande de ces services n'est pas assurée sur la base d'une régulation marchande, entendue comme ajustement d'une offre

concurrentielle d'entreprises à une demande privée. Et pourtant, la concurrence y existe. Dès lors, à quelles conditions un champ disputé devient-il un marché? Et surtout, quels sont le sens et la portée d'une telle question?

(*) Par Jean-Pierre BRECHET, Professeur, Nathalie SCHIEB-BIENFAIT, Maître de Conférences et Caroline URBAIN, Maître de Conférences, IAE, Université de Nantes, Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique (CRGNA EA 3261), Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232 44322 Nantes, Cedex 3, contact: jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr

(1) Une version longue de cette contribution a été présentée aux Journées des IAE de Lyon (2004) et à la « First European Conference of ISTR-EMES for The Third Sector », Paris, CNAM, 2005. Les auteurs tiennent à remercier les évaluateurs de *Gérer et Comprendre* pour la qualité de leurs observations et leurs suggestions d'amélioration.

L'économie orthodoxe ne répond pas réellement à ces questions. Elle cherche plutôt à démontrer théoriquement, à travers l'argument principal de l'efficacité, que le marché constitue le meilleur moyen d'allouer les ressources et de satisfaire les besoins.

C'est sans aucun doute la sociologie, et certains économistes sensibles aux aspects sociologiques, qui s'emparent de cette question avec le plus d'ardeur (2). Une réponse générale dans les termes des grandes figures de l'institutionnalisme [VEBLEN, COMMONS...] nourrirait l'explication d'arguments historiques, politiques et sociologiques laissant largement l'économique de côté. La sociologie économique actuelle apporte des réponses qui cherchent surtout à mettre en évidence que le marché est un construit social, contingent à une époque et une culture (3). Pour certains auteurs, la science économique contribuerait à faire advenir le modèle qu'elle prône, instrumentée qu'elle est par des institutions, des règles et des dispositifs de management (4). Le courant conventionnaliste s'est aussi beaucoup intéressé aux règles, objets, dispositifs et comportements indispensables au fonctionnement des marchés ainsi dénaturés (5).

Ces travaux enrichissent énormément la compréhension que l'on peut avoir du fonctionnement des marchés concrets au-delà du mythe savant que fustigeait Bourdieu [1997]. Mais il s'agit plus de sociologie du marché, en tant qu'ensemble de relations ancrées dans un contexte daté, que de sociologie de la concurrence avec ses jeux d'acteurs et ses phénomènes de pouvoir, ce dont l'analyse sociologique des organisations cherche à se saisir directement [CROZIER, FRIEDBERG 1977, FRIEDBERG 1993] (6).

Ce serait faire un reproche infondé aux auteurs de la sociologie économique que de dire qu'ils négligent complètement l'acteur et tombent dans le structuralisme ou, plus précisément, dans l'historicisme ou le culturalisme de façon outrancière (7). Mais les jeux disputés, les interdépendances concurrentielles, les phénomènes de pouvoir occupent une place encore modeste et appellent des travaux empiriques et des mises en perspective théoriques.

L'univers des services aux personnes âgées (8) est intéressant dans cette perspective car des acteurs aux profils

et aux projets fort divers s'y engagent au fil du temps. Construite autour d'une présentation en trois phases (émergence du service, structuration de l'univers, montée des incertitudes), cette contribution privilégie une interprétation fondée sur la reconnaissance des projets des acteurs et des régulations qu'ils contribuent à produire. La réflexion proposée vise à nourrir une thèse plus générale sur la nécessité d'introduire la notion de projet pour fonder une théorie de l'action collective et des régulations.

LES PROJETS D'ÉCONOMIE SOCIALE DANS L'ÉMERGENCE DU SERVICE À DOMICILE À LA PERSONNE ÂGÉE DANS LA PREMIÈRE MOITIÉ DU XX^e SIÈCLE

Depuis leur origine, les services aux personnes âgées (9) sont apparus sous l'impulsion d'acteurs relevant d'univers différents. Jusqu'au début du XX^e siècle, la prise en charge de la vieillesse en perte d'autonomie s'opère exclusivement par le biais de l'accueil en milieu hospitalier dans le cadre des hospices, pour une majorité de vieillards pauvres et sans soutien familial. Soucieux d'améliorer cette prise en charge, des acteurs du secteur de la santé ou des administrations en charge des questions sociales prennent des initiatives, tandis que, parallèlement, des militants des mouvements familiaux favorisent l'expression des besoins ressentis sur le terrain. Cette époque est marquée par l'adoption de la loi de 1905, qui se caractérise par l'engagement explicite des pouvoirs publics et crée un droit à des allocations d'assistance aux personnes âgées (cf. tableau 1).

Malgré le caractère fondamentalement innovant de cette loi, elle ne fait qu'accompagner l'action spontanée des acteurs de la société civile, car la seule reconnaissance législative du besoin de service à domicile pour les personnes âgées présente des insuffisances.

Si, pour les familles disposant de ressources importantes, notamment financières, le maintien à domicile de la personne âgée atteinte par des incapacités est possible par le recours à la domesticité ou au soutien familial, la construction des réponses aux besoins des per-

(2) Cf. SWEDBERG, 1994, SMELSER, SWEDBERG, 1995, GRANOVETTER, SWEDBERG, 2001 ; GUILLÉN *et al.* 2002.

(3) Cf. les travaux forts différents de la sociologie américaine associée par exemple aux noms de P. DI MAGGIO, N. FLIEGSTEIN, M. GRANOVETTER, W. POWELL, H. WHITE (cf. références bibliographiques).

(4) Cf. sur ces aspects : GARCIA 1986, CALLON 1998, COCHOY 1999.

(5) Cf. EYMARD-DUVERNAY 1989, 1996, BOLTANSKI, THÉVENOT 1991, GOMEZ 1994, et des contributions collectives marquantes : *Revue Française d'Économie*, vol. 40, n° 2, 1989, Orléans [1994, 2004].

(6) Cf. sur ce sujet de la concurrence et des marchés : DUPUY, THOENIG [1986], DEBRIL [2000].

(7) GRANOVETTER et MACGUIRE (1998), par exemple, montrent, dans

l'étude de la construction de l'industrie électrique aux États-Unis, les jeux d'acteurs autour de la technologie.

(8) Nous nous appuyons sur le travail réalisé par trois laboratoires de recherche de l'université de Nantes, le CRGNA, le LEN-CEBS et le LESTAMP, qui se sont associés pour réaliser une étude sur la place de l'économie sociale et solidaire dans les services à domicile aux personnes âgées dans la Région des Pays de la Loire, dans le cadre du programme national d'observation de l'économie sociale et solidaire [cf. CLERGEAU *et al.* 2002].

(9) L'étude prend en compte les prestations ne résultant pas d'une prescription médicale (aide à la mobilité, travaux ménagers, repas, garde), les services d'aide au maintien à domicile (portage des repas, téléalarme, services d'accompagnement et de transport), les prestations prescrites de soins réalisés au domicile des personnes.

sonnes âgées aux revenus faibles, non titulaires de pensions de retraite, prend d'autres voies, comme celles du bénévolat et de l'engagement religieux [BROVELLI 1984]. Des expériences régionales originales, innovantes et très diverses voient le jour jusque dans les années 50, portées par deux univers d'acteurs.

Le premier est celui du soin (religieuses, infirmières). Ses acteurs vont prendre conscience que leur activité de soins est, le plus souvent, indissociable d'une aide à domicile. Ils se donneront pour projet la construction et l'organisation d'une offre de soins à domicile et d'une aide ménagère aux vieillards dépourvus de ressources, en défendant la nécessité d'une prise en charge globale avec la coordination de différents services pour éviter l'hospitalisation.

Le second univers est celui de projets lancés par des associations de militants des mouvements familiaux (10) [BONNET 1978]. Ces associations innovent en se préoccupant de fournir aux aides familiales un statut de salarié visant à extraire leur activité de la domesticité, et en développant une gestion associative avec les usagers et des adhérents bénévoles.

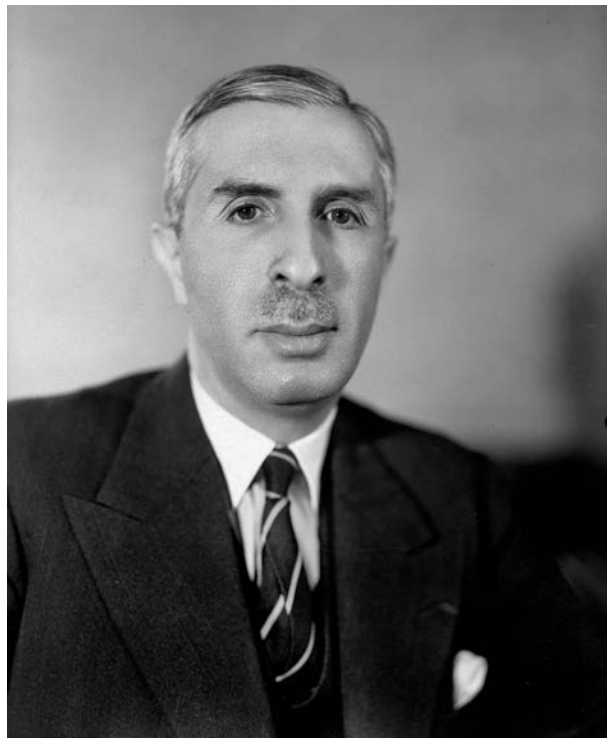
Dans ces deux univers, les projets, nourris de valeurs religieuses, civiques ou plus sociales, prennent en compte la personne bénéficiaire (et aussi salariée), plus qu'ils ne définissent la prestation par rapport à un acte. Ils conçoivent et mettent en œuvre des services à domicile en mobilisant des ressources hybrides (dons en temps et en argent), dans un contexte pourtant peu porteur. À l'époque, il n'existe pas à proprement parler de demande pour ce type de services, aussi bien dans les milieux populaires urbains que ruraux, où l'on oppose une importante résistance à l'entrée d'un tiers dans la sphère domestique, – civils et religieux – constituent alors, dans le champ de l'économie sociale, les seuls promoteurs de cette innovation sociale qu'est le maintien de la personne âgée chez elle à travers des soins et des services à domicile. Il résultera de cette dynamique de fortes disparités de prise en charge de l'aide à domicile selon les régions dans un contexte global de gratuité.

LA STRUCTURATION DE L'UNIVERS DES SERVICES À DOMICILE AUX PERSONNES AGÉES À PARTIR DES ANNÉES 1950

À partir des années 50, l'implication des pouvoirs publics devient plus soutenue (la parution du rapport Laroque en 1962 fait date dans l'histoire du champ) et la seconde partie du XX^e siècle voit se construire progressivement une politique nationale

(10) Mouvements eux-mêmes généralement issus des mouvements d'action catholique.

véritablement à la hauteur des enjeux collectifs soulevés par la situation des personnes âgées dépendantes. La politique vieillesse est officialisée et inscrite régulièrement à l'agenda des travaux préparatoires des plans. L'État cherche à intervenir de manière plus incitative que vraiment opérationnelle, en s'appuyant sur les réseaux associatifs et les collectivités territoriales et locales (constitution des budgets de l'Aide sociale, généralisation des systèmes de retraite, mise en œuvre de procédures d'agrément, création de bureaux d'aide sociale ou de services d'aide ménagère par les syndicats intercommunaux [BOUGET *et alii* 1985], cf. tableau 2).



© Martini/ROGER VIOLLET

Pierre Laroque en 1951. Juriste, P. Laroque fut le premier directeur de la Sécurité Sociale de 1945 à 1951.

Cette édification progressive d'une politique nationale contribue à produire une nouvelle régulation. L'univers des services d'aide aux personnes âgées apparaît comme le lieu d'une interaction complexe entre les acteurs privés du champ de l'économie sociale et les acteurs publics (État, organismes sociaux, collectivités territoriales). Désormais, les projets des acteurs de la sphère civile sont encadrés par les pouvoirs publics, qui les associent à la mise en œuvre des politiques gérontologiques. Les associations deviennent des relais de l'action publique, qui leur impose des contraintes de gestion. Stimulés par les incitations publiques, les projets de l'économie sociale vont sur une période de plus de vingt ans (les années 70-80) permettre un véritable quadrillage de l'offre sur l'ensemble du territoire

	Éléments de caractérisation
Contexte	Chaque famille s'occupe de ses anciens; accueil des personnes isolées et malades en hospice; recours à la domesticité pour les familles aisées; rejet progressif de l'hospitalisation.
Acteurs	Prédominance de l'entraide familiale et des acteurs collectifs d'origine religieuse; premiers projets à l'initiative de l'économie sociale dans la genèse du service; collaborations fortes entre les acteurs porteurs de projets; premiers textes de lois et dispositions publiques (loi de 1905 notamment).
Service	Service de proximité, gratuité extrêmement répandue. Pas de choix car absence de concurrence sur un territoire
Ressources	<i>Mobilisation de ressources sous la forme de dons en temps ou en argent; ressources de la charité (par les congrégations religieuses ou les bureaux de bienfaisance); ressources des associations privées (dans le cadre du quartier ou de la paroisse).</i>

Tableau 1 : Les services aux personnes âgées dans la première moitié du XX^e siècle

(11). Ce quadrillage aboutit le plus souvent à des monopoles spatiaux, car les situations de double ou triple conventionnement par les financeurs sont rares. Quand les initiatives et projets associatifs tardent, les maires organisent l'offre, soit en utilisant leur centre communal d'action sociale comme opérateur direct, soit en s'associant avec d'autres communes, soit en sollicitant l'installation d'une association locale ou départementale sur leur territoire. Les mécanismes de financement conçus par les acteurs, État notamment, ont exercé une forte influence sur la structuration de ces services. Dans un premier temps, les financements sont progressivement mis en place pour couvrir toute la population, mais les opérateurs sont peu nombreux et les demandes d'aide ménagère encore faibles. Les conditions de démarrage du financement socialisé de l'aide ménagère s'inscrivent dans le cadre très spécifique de l'aide sociale et contribuent à maintenir la politique publique de soutien aux personnes âgées sur la voie de l'assistance. La subsidiarité des aides oblige l'Administration à enquêter systématiquement auprès des enfants pour vérifier s'il est possible de les faire contribuer et d'opérer une récupération sur la succession.

(11) En Loire-Atlantique, entre 1975 et 1983, six associations locales couvrant quinze communes, trois SIVOM couvrant vingt-deux communes, vingt et un bureaux d'aide sociale couvrant autant de communes viennent s'ajouter aux trois grandes associations fédérées dans l'ADMR (quarante-quatre communes), l'ADAR (quatre-vingt-neuf communes), ou la FDAAFP (treize communes). La quasi-totalité des communes du département est couverte [CLERGEAU *et alii*, 2002].

	Éléments de caractérisation
Contexte	<i>Éclatement de la cellule familiale; développement du travail des femmes; demande progressive d'aides extérieures.</i>
Acteurs	Présence et intervention soutenue de l'État et des pouvoirs publics avec l'émergence d'une politique vieillesse: renforcement des dispositifs d'intervention des acteurs publics (de manière plus incitative qu'opérationnelle); implication de nouveaux acteurs (organismes sociaux et collectivités); sollicitation des acteurs associatifs sous conditions de reconnaissance.
Service	Prédominance de la dimension sociale et d'une logique de service public (recherche d'une couverture des situations et du territoire); logique tutélaire (services soumis à conditions, pas de possibilité de choix du prestataire).
Ressources	Socialisation du financement avec l'implication de sources de financement diversifiées (caisses de sécurité sociale, participation des personnes); logique de prix administré; subsidiarité des aides financières.

Tableau 2 : Les services aux personnes âgées dans les années 1950-1980

Dans un second temps, la disposition qui bride les demandes d'aide ménagère est abrogée (en 1977), tandis qu'un financement d'heures d'aide ménagère est accordé aux retraités du régime général dans une logique différente de l'aide sociale, c'est-à-dire sans examen préalable des ressources des enfants et sans récupération sur succession. Cela conduit au développement des opérateurs et de leurs offres de service, et la montée en charge des demandes de prestation sature progressivement les possibilités de financement des caisses. Commence alors le temps du rationnement: instruction minutieuse des dossiers de demande, relèvement des participations financières des retraités aidés, puis rationnement quantitatif de la prestation avec la fixation d'un prix administré plafonné qui interdit la flexibilité des prix et ôte un degré de liberté aux opérateurs.

Dans ce contexte particulièrement encadré par les pouvoirs publics, directement financeurs ou tutelles des organismes de financement et d'agrément, la segmentation géographique des marchés de ces services et la faiblesse chronique des prix constituent autant de facteurs dissuasifs pour les acteurs du secteur privé lucratif. Les insuffisances du système de financement sont de plus en plus dénoncées par les opérateurs et les associations de retraités. Parallèlement, les habitudes d'assistance initiées dès l'origine ont construit des représentations sociales, largement partagées à cette époque, de prestations quasi gratuites, qui constituent des freins supplé-



© KEYSTONE

Malgré le caractère fondamentalement innovant de la loi de 1905, qui se caractérise par l'engagement explicite des pouvoirs publics et crée un droit à des allocations d'assistance aux personnes âgées, elle ne fait qu'accompagner l'action spontanée des acteurs de la société civile. (*Jeune femme assistant une vieille dame à domicile - 1936*).

mentaires et éloignent ces prestations des pratiques de consommation marchande.

LES ANNÉES 80 ET LA MONTÉE DES INCERTITUDES

Au début des années 80, la situation de chômage massif conduit les pouvoirs publics et les associations à s'intéresser à l'univers des services à domicile comme gisement d'emplois favorable à l'insertion des femmes sans qualification. Les politiques de la vieillesse se colorent de politique d'emploi. Parallèlement, se développe la prise de conscience du potentiel de marché que peut représenter cet univers de services. Ainsi, les années récentes se caractérisent par l'évolution des règles du jeu sous la houlette de l'État, l'entrée de nouveaux acteurs associatifs et privés à but lucratif et par un contexte d'incertitude croissante sur le service lui-même et l'accès aux ressources de toute nature (cf. tableau 3).

La première incertitude tient au fait que ces services, en tant qu'ils recouvrent un panier composite, reflètent la situation la plus souvent instable et évolutive de la personne vieillissante. Toutefois, même si le terrain des pratiques renvoie à des situations intermédiaires, deux

univers typiques de services méritent d'être opposés. L'univers du prescrit médical, proche du modèle hospitalier, met en scène des experts et des professionnels ayant autorité et distance experte avec le bénéficiaire d'un protocole de services. L'univers domestique emprunte quant à lui nombre de traits au monde de la domesticité et des tâches relatives à la tenue d'une maison. La situation est celle de la délégation d'une tâche « familiale » et le service se montre largement inséparable des personnes et d'une relation liée à une demande singulière. L'univers de l'aide à domicile, prestation d'interface entre médical et domestique, se situe entre prescription d'actes et relation à construire, compromis entre le monde domestique et le monde de l'expertise médicale [BOLTANSKI, THÉVENOT 1991].

La seconde incertitude constitutive de la prestation est d'ordre relationnel. Elle se niche dans la complexité d'une relation à une personne fragilisée et dépendante, qui rend difficile l'exercice de la rationalité marchande (12), d'autant plus que dans bien des cas la situation est celle d'une demande substituée (de la famille pour la personne âgée) [BUTTÉ-GÉRARDIN, 1999]. Les aspects de rapports entre génération, de dignité des personnes

(12) Entendue comme échange d'un bien standard et identifié dans le cadre d'une relation impersonnelle.

	Éléments de caractérisation
Contexte	Augmentation du nombre de personnes âgées en perte d'autonomie; développement du recours à des tierces personnes; amélioration de la solvabilité; modification des régulations étatiques (décret de création des SSIAD), nouveau cadre législatif et fiscal (loi Aubry 1991 et 1996).
Acteurs	Entrée de nouveaux opérateurs: les associations intermédiaires et mandataires, les SSIAD (service des de soins infirmiers à domicile), les acteurs privés à but lucratif; segmentation de l'offre; diversité des acteurs et de leurs projets; coordination plus difficile entre soins et aide ménagère; développement de la concurrence.
Service	Distinctions qui s'affirment sur le service: le prescrit, le domestique, l'aide à domicile; introduction de grilles de distinction (grille AGGIR)
Ressources	Incitations publiques pour résoudre le problème du chômage, nouveaux dispositifs fiscaux; rationnement progressif des financements en fonction de critère (type de service, grille AGGIR), dissociation des financements relevant du sanitaire ou du social; nouveaux modes de financement (PSD puis APA); subsidiarité des aides.

Tableau 3 : La période actuelle : des années 80 à aujourd'hui

et de justice sociale, posent aussi la question du caractère marchand du traitement de la personne âgée [LAVILLE, NYSSENS, 2002], sans pour autant qu'il faille idéaliser des relations qui ne seraient pas marchandes. Mais l'incertitude met en jeu une confiance dans la relation qui se noue, des signes de qualité ou des conventions (13) car nous sommes bien dans le contexte d'une économie de la qualité (14) pour la part de relation à construire.

Les incertitudes sur le service ne sont pas les seules en cause. Il existe aussi des incertitudes sur les débouchés. Pour une part liée aux premières, elles mettent en jeu les conditions de financement du service liées aux possibilités individuelles de prise en charge en fonction du niveau de revenu des personnes, de leur situation médicale, de leur degré de dépendance, de leur âge et de la politique sociale à destination de ces personnes (politique de retraite, niveau de prise en charge des multiples régimes d'assurance sociale...). Et, de ce point de vue, la politique publique, par ses actions (incitations

(13) Cf. EYMARD-DUVERNAY, 1989, 1996; GOMEZ, 1994; GADREY, 1996. Pour ce dernier, elle repose sur une convention de prestation qui met en jeu des attentes en termes de contenu de prestation et de relation et une convention de fidélité qui porte sur la pérennité de la relation sociale ainsi nouée.

(14) Cf. KARPIK [1995, 2000] pour de riches exemples (les avocats, le *Guide Michelin*) d'économie de la qualité.

diverses, fiscalité...), multiplie les règles et les dispositifs dont les contenus, les conditions d'application et les effets ne sont pas toujours connus ni maîtrisés (cf. par exemple les mesures fiscales introduites dans la loi Aubry et portant sur l'emploi à domicile; ou encore la loi de 1997 avec la grille AGGIR (15) et l'instauration de la PSD (Prestation Spécifique Dépendance), ou bien encore plus tard l'APA, Allocation Personnalisée d'Autonomie, en 2002).

Les incertitudes portent aussi sur l'accès aux compétences humaines. L'univers médical offre une réponse qui se confronte à la relative rareté des professionnels (médecins spécialisés, infirmiers). L'univers de l'aide à domicile et l'univers domestique rencontrent des difficultés liées à la relation d'emploi: absence de métier réellement reconnu (16), image peu valorisante, absence de formation et d'évolution de carrière, rémunération peu attractive.

Les incertitudes portent enfin sur l'accès aux partenariats et aux dispositifs de reconnaissance qu'ils supposent. Les systèmes d'offre complexes de ces services mobilisent non seulement des ressources et des compétences propres, mais aussi des ressources et des compétences liées à des partenariats multiples. Ainsi, de nombreuses organisations cherchent à s'intégrer à des réseaux, pour mobiliser à la fois les ressources internes (création de nouveaux services, développement de la polyvalence du personnel) et les ressources externes auprès d'acteurs spécifiques (infirmières libérales, assistantes sociales, médecins, hôpitaux, associations d'aide ménagère...). Ces partenariats voulus et/ou obligés, noués le plus souvent sur un même territoire géographique, ne sont naturellement pas exempts de concurrence ou de conflit; ils sont aussi, parfois, largement facilités par des valeurs communes ou proches.

L'aide à domicile, au carrefour du prescrit et du domestique, met donc en jeu une réponse organisationnelle paradoxale, étant donné l'hybridation des ressources financières et humaines mobilisées autour de systèmes d'emploi pluriels (cohabitation de plusieurs conventions collectives, diversité des statuts et des contrats de travail...): d'un côté, le domaine des expertises reconnues et des emplois professionnels (modèle hospitalier de référence), de l'autre le domaine du domestique avec une faible qualification, une difficile définition d'un travail caractérisé par la flexibilité (tâches, horaires) et la précarité. Les projets ancrés sur un territoire constituent aussi une facette des difficultés. C'est par le développement d'alliances complexes et multiples que les acteurs tentent d'accéder aux ressources et aux débou-

(15) Pour éviter les disparités importantes dans l'évaluation de la dépendance, une grille unique, la grille AGGIR (Autonomie Gérontologique Groupes Iso-Ressources) a été retenue dans le cadre de la loi de 1997, créant également la PSD.

(16) Il faut noter la création récente d'un diplôme d'aptitude à la fonction d'aide soignante (en 2002).



© Martine Franck/MAGNUM PHOTOS

L'univers de l'aide à domicile, prestation d'interface entre médical et domestique, se situe entre prescription d'actes et relation à construire, compromis entre le monde domestique et le monde de l'expertise médicale.

chés et, finalement, d'assurer la pérennité de leurs projets et de leurs structures dans un univers fortement évolutif.

Cet univers se caractérise aussi par une diversité renforcée d'acteurs et de projets. Aux acteurs pionniers, traditionnels et légitimes de l'économie sociale et de la sphère publique, s'ajoutent de nouveaux opérateurs (associations intermédiaires, associations mandataires, Services de Soins Infirmiers À Domicile, SSIAD) ainsi que des acteurs privés à but lucratif, naturellement peu intégrés au champ.

Les acteurs publics (État, Département, Commune) voient leur rôle évoluer de façon importante. La volonté étatique s'affirme de limiter les coûts de dépenses de santé, notamment d'hospitalisation, tout en cherchant à favoriser l'accès aux services sur l'ensemble du territoire en impliquant les collectivités locales. Ces acteurs publics territoriaux sont animés, quant à eux, de projets nourris de considérations de développement économique et social et d'insertion.

Au début des années 80, à l'initiative d'associations innovantes, dans un contexte favorable d'amélioration de la solvabilité de la demande, des associations mandataires voient le jour et constituent une nouvelle source de concurrence. Elles prennent en charge pour la personne âgée la sélection, le recrutement des intervenants et les formalités administratives sans être elles-mêmes l'employeur. Elles contribuent

ainsi à la perturbation des régulations et suscitent de nombreuses inquiétudes chez les opérateurs historiques quant à la pérennisation de leurs ressources et de leurs activités.

Avec la création des SSIAD par décret, en mai 1981, est entérinée une dissociation, dans la mission d'aide ménagère, entre le sanitaire et le social. Les SSIAD ont pour mission de délivrer aux personnes âgées malades ou dépendantes, sur prescription médicale, les soins infirmiers assurés par des infirmiers ou aides-soignants. Sur le terrain, les soins infirmiers étant déjà réalisés par les infirmiers libéraux, on craint le développement de phénomènes de concurrence et les acteurs publics et associatifs se demandent comment ces nouveaux projets vont s'inscrire dans l'univers des services à domicile.

En 1987, la création d'associations intermédiaires, décidée par l'État (loi Seguin), a pour objet de faciliter l'émergence d'activités nouvelles, délaissées par l'initiative privée et publique, et de favoriser pour des personnes dépourvues d'emploi l'insertion ou la réinsertion. Ces activités recoupent pour une part celles de l'aide ménagère. Ce dispositif, conçu pour être complémentaire, débouche sur des projets introduisant des distorsions de concurrence d'autant plus importantes que la loi permet des exonérations de charges sociales et crée un statut propre pour le personnel de ces associations.

À partir des années 90, des acteurs privés vont intégrer

le champ, le plus souvent par les marges que constituent les services d'accompagnement (faciles à commercialiser). Ils vont par ailleurs chercher à s'immiscer plus profondément dans les réseaux d'acteurs (17) par lesquels l'univers de l'aide à domicile se structure sur une base territoriale. Enfin, ces acteurs développent l'accueil en résidence, prestation proche de l'aide à domicile que l'on peut considérer comme une prestation de remplacement.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette lecture historique des régulations de l'univers des services à domicile aux personnes âgées nous amène à revenir sur l'importance des projets des acteurs dans l'explication. À la fois, pour se saisir de l'émergence de cet univers et des régulations concurrentielles qui le caractérisent, et pour poser autrement la question de la présence de la concurrence et du marché, en retenant que l'échange se comprend comme rencontre des projets des acteurs à travers une figure originale de la prescription. C'est, à bien des égards, la figure mythique du marché qui est ici interrogée.

Les projets des acteurs dans la construction des régulations

En premier lieu, on ne peut comprendre la genèse de l'univers étudié sans constater la possibilité d'une double défaillance des acteurs publics et du marché. L'émergence de ce secteur d'activités est le fait des acteurs de l'économie sociale qui inventent le service d'aide à domicile. Les apports d'un entrepreneuriat collectif visant d'autres buts que le profit (18) semblent ici indiscutables. Les acteurs de l'économie sociale apporteraient ainsi une réponse intermédiaire entre le public et le privé, dès lors que sont en jeu des aspects de redistribution et de réciprocité (19). Mais la morphogenèse de cet univers appelle aussi une interprétation en termes d'acteurs et de projets de nature similaire. Dans la deuxième période, l'État, dans un univers de prestations caractérisé par l'importance des aspects redistributifs, produit – à son tour – des règles. Soucieux d'être reconnus et de se pérenniser dans un contexte de besoins croissants et évolutifs, les acteurs de l'économie sociale se placent alors, de fait, dans une situation de

(17) On peut citer l'expérience engagée sur Nantes avec la création d'une plate-forme téléphonique et de services « City-services », sur l'initiative de la Caisse des Dépôts et Consignations et de la Ville de Nantes.

(18) JAMES, 1987, BEN NER, VAN HOOMISSEN, 1991.

(19) Cf. [Laville, 2000]; et l'on constate que le marché ne crée ni ne dit la valeur [cf. Bréchet, Desreumaux, 2001].

dépendance en acceptant d'être les structures opérationnelles, ou les chevilles ouvrières, de la politique gérontologique publique. Ils s'approprient alors des règles parfois critiquées et font des choix dans certains cas mal vécus. Cette époque voit ainsi l'émergence d'une logique plus instrumentale, où les acteurs publics (communes notamment) et les acteurs privés associatifs privilégient le développement quantitatif de leurs activités (diversification des activités, conquête de territoires...). Les règles du jeu résultent donc d'une construction conjointe, favorisée par leur forte complémentarité, ce qui conduit à une dynamique endogène d'accords multiples négociés entre acteurs du champ (qui jouent le rôle de mécanismes de protection ou de barrières aux projets concurrents) et à un partage du territoire. La troisième période conforte une interprétation de ce type avec la transformation de l'aide à domicile sous l'effet de la politique publique et des diverses mesures visant à encourager les emplois à domicile, assorties de dispositifs fiscaux très incitatifs suscitant ce que d'aucuns interprètent comme des effets de distorsion de concurrence. Mais, au final, c'est bien le jeu d'une régulation, incompréhensible sans prendre en compte les projets des uns et des autres, qui fonde l'interprétation (20).

Les projets des acteurs dans la construction de la prestation

En second lieu, la nature des projets n'est pas sans influence sur le contenu même de la prestation. Les projets des acteurs de l'économie sociale, nourris de considérations éthiques, religieuses et civiques marquées, conduisent leurs porteurs à envisager leurs prestations en dehors du marché. Ils comprennent leur métier comme un métier de création d'un espace relationnel autour de la personne, plus que comme la vente d'un service. La réciprocité, que l'on retrouve au cœur de leurs projets dès l'origine, caractérise de façon générale la relation établie entre des personnes ou des groupes, hors de l'intervention d'un pouvoir central, grâce à des prestations qui ne prennent sens que dans leur volonté de manifester et de renforcer le lien social [Laville, 2000]. Ces considérations plaideraient d'ailleurs, pour certains, pour que l'aide à domicile reste hors d'une culture de marché et que l'on reconnaisse, de façon générale, l'encastrement politique, religieux et social de ces activités économiques [Evers 2000,

(20) Ainsi, si avec E. FRIEDBERG [1993] on retient que tout système d'action concret constitue un marché dans la mesure où il définit et structure un espace de concurrence et d'échange négocié autour des comportements dont les participants ont besoin, l'histoire des services à domicile aux personnes âgées montre que les projets des acteurs de ce champ ont produit une concurrence, donc un marché au sens de cet auteur, bien avant que le champ ne s'ouvre aux acteurs privés à but lucratif.

Nyssens, 2000]. Mais il faut bien reconnaître que la seule dimension culturelle n'est pas déterminante d'un quelconque impossible désencastrement, comme le montrent par exemple les Pompes Funèbres qui vont vers le marché à grands pas [Trompette, Boissin, 2002].

Néanmoins, la façon de voir la prestation des acteurs de l'économie sociale contribue à définir et construire cet univers d'activité que sont les services d'aide à domicile. Et les mondes desquels émergent ces services partagent une même défiance à l'égard du monde marchand. Dans le monde domestique, les relations de confiance seraient perverties par l'intérêt, et le monde civique considère le monde marchand comme celui de l'individualisme roi [Boltanski, Thévenot, 1991]. Cette défiance commune constitue un axe de rapprochement expliquant, sans aucun doute, la prédominance du secteur associatif et la place des services publics locaux. On mesure bien l'imbrication des dimensions éthico-politiques et technico-économiques par lesquelles un projet se définit (21).

Les projets des acteurs dans la construction d'une prescription médiatrice

L'importance potentielle de cet univers des services à domicile en termes d'emplois, certaines mesures pour favoriser la solvabilisation et la concurrence, tout cela fait dire à beaucoup d'observateurs que l'on va vers le marché, comme nous l'affirmions en introduction.

Observons immédiatement que la présence renforcée du marché ne signifie pas la disparition des formes d'économie fondées sur la redistribution et la réciprocité qui caractérisent l'univers étudié.

Quant à l'idée même de marché, au sens de relation marchande entre un offreur et un demandeur, elle demande à être interrogée en elle-même, car la rencontre entre une offre et une demande ne va pas de soi dans cet univers de l'aide à domicile. Nous voudrions surtout mettre en avant le fait que la relation marchande – et donc la rencontre des projets des acteurs – repose ici sur une figure originale de la prescription [HATCHUEL, 1995]. L'aide à domicile, on l'a vu, recouvre un panier de services domestiques et médicaux pris en charge dans une certaine mesure par l'État (selon l'âge, la santé, le niveau de vie de la personne...) sur la base de règles de prélè-

vement et d'affectation. Elle met en jeu du prescrit médical et du prescrit domestique et social. Plus précisément, l'échange passe par la définition d'un protocole entre deux, voire trois figures de prescripteurs: le corps médical, les organismes de prise en charge, le client et notamment la famille de la personne âgée. La figure de la prescription apparaît alors singulière, car elle n'est pas que cognitive au sens où la prescription représenterait un apport de connaissance sur le produit, son utilisation ou sur le bénéfice que l'on peut en attendre, à travers notamment l'expertise médicale et l'expertise administrative et sociale. Est aussi potentiellement en jeu une délibération collective si la demande est celle d'un acteur collectif (la famille et la personne âgée), mais aussi une dimension socio-politique du fait de la présence d'un tiers financeur (les services sociaux au sens large). Cette figure de la prescription ajoute au prescripteur sur le plan cognitif [HATCHUEL, 1995], le prescripteur opérant sur le plan politique, non seulement car il y a un acheteur collectif, mais aussi parce que le prescripteur résout une crise marchande particulière liée à une dimension redistributive qui rend possible la prestation. La construction de cette prescription représente alors naturellement un enjeu; elle cristallise la tension qui se joue dans l'échange. On pourrait citer en exemple le plan d'aide élaboré par la commission médico-sociale prévue par la Prestation Spécifique Dépendance (1997) puis par l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (2002). Les acteurs de l'économie sociale, de même que les autres acteurs de l'offre, ont joué un rôle dans la définition des divers protocoles en vigueur, dans l'élaboration de la grille AGGIR ou dans l'apparition de l'APA. Leur rôle d'instance de régulation se perçoit aussi dans l'engagement de la démarche qualité dans le domaine des services aux personnes âgées par le Groupement d'études, de recherches et d'initiatives pour l'aide aux personnes âgées (Gériapa) (22). Cette démarche a abouti à la mise en place de la norme AFNOR NF X 50-056 « Services aux personnes à domicile » homologuée en septembre 2000.

Cette situation paradoxale d'acteurs offreurs et financeurs présents dans la prescription, si elle apparaît légitime et donc acceptable dans le cadre des régulations actuelles, n'en est pas moins problématique. Une crise de la prescription est possible, on le comprend aisément, dès lors que les savoirs et les intérêts sont imbriqués (23).

(21) Projet organisationnel d'ensemble à la fois existentiel et opératoire [Bréchet, Desreumaux, 2004].

(22) Ce groupe rassemble la Fondation nationale de gérontologie, les principales unions et fédérations nationales de services à domicile et d'établissements pour personnes âgées et la Caisse nationale de prévoyance assurance.

(23) Les dernières mesures prises pour financer l'APA illustrent bien ce phénomène. Certains experts mettent en cause le fait que des personnels du Département soient juges et parties, puisqu'ils participent de la définition et du financement de la prestation.

Au terme de ces réflexions, nous voulons conclure en disant que les régulations concurrentielles ne se comprennent pas qu'en référence à une idée de marché, souvent mobilisée sur le mode mythique. Elles ne sauraient non plus être enrichies de la seule prise en compte des phénomènes de pouvoir ou d'institutionnalisation. La compréhension de l'émergence des règles et des régulations nécessite le recours à la figure du projet, sans laquelle le passage de l'individuel au collectif reste dans l'ombre (24), sans laquelle les phénomènes d'autonomisation, de découplage ou de désencastrement (25) sont délaissés; sans laquelle, finalement, une théorie de l'action collective et des régulations reste, de notre point de vue, incomplète voire impensable (26). Si l'on définit le projet collectif comme un ensemble de règles qu'un collectif se donne et qui contribue à le former et l'autonomiser (27), on mesure combien cet univers met en jeu une pluralité d'acteurs et de projets, donc de règles entremêlées et produites par ces acteurs. Il existe un substrat projectif à caractère existentiel et opératoire dans l'action collective et dans les conflits et coopérations qui se développent (28). L'organisation naît du projet et précède le marché. Dit autrement encore, les régulations naissent des rationalisations de l'action collective que les hommes pensent et mettent en place et les projets nourris participent de cette rationalisation. Le projet doit trouver toute sa place dans l'effort de théorisation, place qu'il n'a pas en économie par exemple et qui reste à consolider, si ce n'est à établir, dans la plupart des disciplines préoccupées par l'action.

BIBLIOGRAPHIE

BEN-NER A., VAN HOOMISSEN T., «Non-profit organization in the Mixed Economy. A demand and Supply Analysis», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62 (4), 1991, p. 519-550.
 BOLTANSKI L., THÉVENOT L., *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
 BONNET C., «Les associations familiales : cent ans d'histoire», *Informations sociales*, n° 6-7, 1978, p. 13-31.
 BOUGET D., NOGUES H., TYMEN J., «Essai d'évaluation d'une politique sociale décentralisée : l'aide ménagère en Loire-Atlantique», *Recherches écono-*

miques et Sociales, n° 13-14, 1985, p. 299-243.
 BOURDIEU P., «Le Champ économique, Actes de la Recherche en Sciences Sociales», *Économie et Économistes*, septembre 1997, Seuil.
 BOUTINET J.-P., *L'Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 1993.
 BRÉCHET J.-P., DESREUMAUX A., «Le thème de la valeur en sciences de gestion, représentations et paradoxes», *Revue Sciences de Gestion*, n° 28, printemps 2001, p. 217 - 245.
 BRÉCHET J.-P., DESREUMAUX A., «Pour une théorie stratégique de l'entreprise; projet, collectif et régulations», Communication à la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2004.
 BRÉCHET J.-P., DESREUMAUX A., «Note critique : le projet au fondement de l'action collective», *Sociologies Pratiques*, n° 10, 2005, p. 123-136.
 BROVELLI G., *Genèse de la prestation d'aide ménagère en Loire-Atlantique*, Rapport intermédiaire pour le Commissariat Général du Plan, CEBS, mai 1984.
 BUTTÉ-GÉRARDIN I., *L'Économie des services de proximité aux personnes : le cas du soutien à domicile aux personnes âgées*, Paris, l'Harmattan, 1999.
 CALLON M., *The laws of the Markets*, Oxford, Blackwell Publishers, 1998.
 CLERGEAU C., DUSSUET A., NOGUES H., PROUTEAU L., SCHIEB-BIENFAIT N., URBAIN C., *L'économie sociale et solidaire et les services à domicile aux personnes âgées*, Rapport dans le cadre du programme national d'observation de l'économie sociale et solidaire du Secrétariat d'État à l'Économie Solidaire, décembre 2002.
 COCHOY F., *Une histoire du marketing, discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999.
 CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
 DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (coord.), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, 2000.
 DEBRIL T., «Mareyage et grande distribution : une double médiation sur le marché du poisson», *Sociologie du Travail*, 42, 2000, p. 433-455.
 DESREUMAUX A., BRÉCHET J.-P., «Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion?», *Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, n° 8-9, 1998, p. 539-566.
 DI MAGGIO P., POWELL W., «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields»,

(24) Sans que ce point ait ici été directement abordé. De ce point de vue, le projet se comprend comme un processus de rationalisation défini de façon générale comme effort d'intelligibilité et de contrôle des comportements [HATCHUEL, WEIL, 1992; HATCHUEL, 2000].

(25) En étant par trop général car la notion d'encastrement est plurielle [cf. LE VELLY, 2002].

(26) Cf. BRÉCHET, DESREUMAUX, [2004, 2005].

(27) Règles internes qui participent de la définition du collectif, règles externes qui définissent les rapports de ce collectif avec ses environnements [cf. TABATONI, JARNIOU, 1975] qui parlent de stratégie plus que de projet et REYNAUD [1989/1997] qui retient la notion de projet).

(28) Comme le défendait F. PERROUX [1973] en fondant ses théorisations sur l'unité active à la fois mémoire et projet; cf. aussi BOUTINET [1993] sur la distinction entre le caractère existentiel et opératoire.

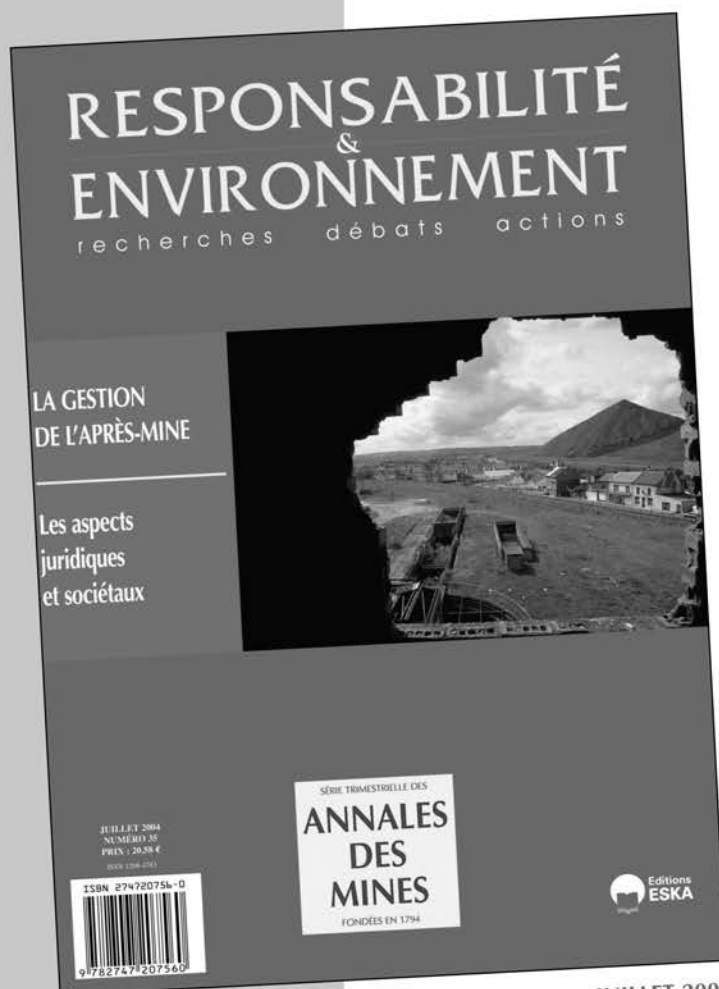
- American Sociological Review*, vol. 48, avril 1983, p. 147-160.
- DUPUY F., THOENIG J.-C., *La Loi du marché; l'électroménager en France, aux États-Unis et au Japon*, Collection Logiques Sociales, Paris, L'Harmattan.
- EVERS A., «Les dimensions sociopolitiques du tiers secteur. Les contributions théoriques européennes sur la protection sociale et l'économie plurielle», *Sociologie du Travail*, vol. 42, 2000, p. 567-585.
- EYMARD-DUVERNAY F., «Conventions de qualité et formes de coordination», *Revue Économique, L'Économie des Conventions*, vol. 40, n° 2, mars 1989, p. 329-359.
- EYMARD-DUVERNAY F., *Les Supports de l'action dans l'entreprise: règles, contrats, engagements*, in *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Québec, Presses de l'Université Laval et Octarès, 1996.
- FRIEDBERG E., *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.
- GADREY J., *Services, la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.
- GARCIA M.-F., «La construction sociale d'un marché parfait: le marché au cadran de Fontaines-en-Sologne», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* n° 65, 1986, p. 2-13.
- GOMEZ P.-Y., *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica, 1994.
- GRANOVETTER M., «Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, XCI, 1985, p. 481-510.
- GRANOVETTER M., MCGUIRE P. [1998], «The Making of Industry», in CALLON M., 1998.
- GRANOVETTER M., SWEDBERG R., *The sociology of economic life*, Westview Press, Cambridge, 2001.
- GUILLÉN M. F., COLLINS R., ENGLAND P., MEYER M., *The New Economic Sociology*, New-York, Russel Sage Foundation, 2002.
- HATCHUEL A. [1995], «Les marchés à prescripteurs. Crises de l'échange et genèse sociale», in JACOB et VÉRIN, 1995
- HATCHUEL A., «Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective», in DAVID *et al.*, 2000.
- HATCHUEL A., WEIL B., *L'Expert et le système*, Paris, Economica, 1992.
- JACOB H. et VÉRIN H., *L'inscription sociale du marché*, *Cahiers de Socio-Économie*, Coll. Logiques Sociales, Paris, L'Harmattan, 1995.
- JAMES E., «The Non-profit Sector in a Comparative Perspective», in POWELL W.W., *The Nonprofit Sector*, Londres, Yale University Press, 1987, p. 397-415.
- KARPIK L., *Les Avocats. Entre l'État, le public et le marché, XIII-XX^e siècle*, Paris, Gallimard, 1995.
- KARPIK L., «Le Guide rouge Michelin», *Sociologie du Travail*, vol. 3., 2000, p. 369-391.
- LAVILLE J.-L. (dir.), *L'Économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000.
- LAVILLE J.-L., NYSENS M., *Les Services sociaux entre associations, état et marché, l'aide aux personnes âgées*, Paris, La Découverte, MAUSS, CRIDA, 2002.
- LE VELLY R., «La notion d'encastrement: une sociologie des échanges marchands», *Sociologie du Travail*, 44, 2002, p. 37-53.
- NYSENS M., «Les approches économiques du tiers secteur. Apports et limites des analyses anglo-saxonnes d'inspiration néo-classique», *Sociologie du travail*, vol. 42, 2000, p. 551-565.
- ORLÉAN A. (coord.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1994, 2004 deuxième version modifiée.
- PERROUX F., *Pouvoir et Économie*, Paris, Bordas, 1973.
- POLANYI K., *La Grande Transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1988.
- POWELL W., «Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Développement», *California Management Review*, vol. 30, n° 1, 1987, p. 67-87.
- POWELL W., DI MAGGIO P., «Institutionalism Isomorphism and Collective Rationality», *American Sociological Review*, 48, avril 1983.
- REYNAUD J.-D., «La régulation dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, n° 1, 1988.
- REYNAUD J.-D., *Les Règles du jeu; l'action collective et la régulation sociale*, 3^e édition, Paris, Armand Colin, 1989/1997.
- SMELSER N. J., SWEDBERG R., *Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, 1994.
- SWEDBERG R., *Une histoire de la sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.
- TABATONI P., JARNIOU P., *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF, 1975.
- TROMPETTE P., BOISSIN O., «Entre les vivants et les morts: les pompes funèbres aux portes du marché», *Sociologie du Travail*, 42, 2000, p. 483-504.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

SOMMAIRE

- La gestion de l'après-mine. Exemples étrangers
Dominique Petit
- Les risques de responsabilités des anciens exploitants. Mise en œuvre d'un plan de prévention des risques juridiques
Yvon Martinet
- Impacts psychosociaux des risques d'affaissements miniers. Anxiété, perception de l'environnement et accès à l'information
Virginie Dodeler, Cyril Tarquinio
- Les apports du Conseil d'Etat dans l'interprétation des dispositions du Code minier relatives à l'arrêt définitif des travaux
Geneviève Couderc, Sophie Sanvee
- L'EPF Lorraine, un opérateur du programme « après-mines » en Lorraine
Didier Charpentier
- La réhabilitation de sites miniers fermés dans le bassin houiller de la Rhénanie du Nord/Westphalie
Andreas Mennekes, Klaus Bekemeier



JUILLET 2004
ISSN 1268-4783
ISBN 2-7472-0756-0

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de Responsabilité & Environnement juillet 2004 - numéro 35 (ISBN 2-7472-0756-0) au prix unitaire de 20,58 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

TESTIFYING

DIALOG WITH A MAN WITH CONVICTIONS André Bergeron interviewed by Bernard Colasse and Francis Pavé

Holding a union card since he was fourteen years and twenty days(!) old, André Bergeron, secretary general of Force Ouvrière from 1963 to 1989, was the "best liked labor union leader in France". This interview outlines a life in the service of wage-earners. The Spanish Civil War, the Popular Front, World War II and then Liberation, the reconstruction of the working class movement and the creation of FO (in sibling rivalry with the Communist CGT), the invention of the Unemployment Fund, the 1968 Grenelle Agreement... Bergeron evokes the social history of the 20th century. We meet Léon Jouhaud and Cardinal Lustiger, Irving Brown and the young Jacques Chirac, Mitterrand and Charles de Gaulle. During that period, which already seems so far away, captains of industry still negotiated, ministers had the power to make decisions, and the union rank-and-file followed its leaders. A changing France was opening toward the world. How to explain such a long career in a world of work and labor relations in the throes of such deep changes? Bargaining skills, keeping one's word and, above all, solid convictions: this is the creed of a leading actor in his era.

TRIAL BY FACT

THE FACTORY THAT MIGHT NOT BE RELOCATED: INTERVENING IN FAVOR OF JOBS THROUGH KNOW-HOW

Francis GINSBOURGER

France no longer has room for factories of mass production that, cut off from their marketing network, lack feedback from it. Once their know-how tends to become widespread, such factories no longer learn. They have already met their fate. For a firm to learn to do and, even more, to learn how to have things done, its wage-earners have to learn. Intervening for jobs through know-how implies debating the various ways of collective learning and recognizing the skills and qualifications of each and all. The goal? Not illusory alternatives to plant relocations but, instead, the invention of different ways for organizing the complementarity between what is relocated offshore and what is kept local. The future is open to "platforms of industrialization" that articulate design, manufacturing and marketing and that require a "knowing how to have done" and not just a "knowing how to do". This is the price to pay to keep a factory from being moved offshore.

TRIAL BY FACT

LEARNING COORDINATION: HEALTH NETWORKS

Corinne GRENIER

Health networks form for the purpose of providing innovative responses to poorly known or complicated pathologies. They give rise to new ways of organizing group actions around patients: decompartmentalize health professions, boost cooperation, place the patient at the center of concern, look for supplementary resources, circulate knowledge, improve quality, reduce costs... But this slow, tricky process starts out with an informal period when parties gradually define the reasons for forming a group and draw up the first procedures for collectively working together. Few initiatives move beyond this critical phase of improving interpersonal relationships, which is never neutral. It involves redefining "occupational territories" and necessitates a managerial approach, to which health professionals are seldom accustomed. Through a study of how the RPM Network (Réseau Pôle Mémoire) was set up, we see the extent to which a discussion of cases promoted the learning of new methods of coordination in line with the specific characteristics of the organizations involved.

TRIAL BY FACT

HOW TO IMAGINE FUTURE CUSTOMERS WHILE DEVELOPING AN INNOVATIVE PRODUCT? THE IMPACT OF MARKETING

Nathalie DARENE and François ROMON

Innovation, in particular the launching of new products, is now an essential condition for companies to survive and grow. Since launching a new product costs ever more, a firm needs to imagine its future customers and their needs — it might even need to create the customers in order to reduce risks so that a new product meets with success. How does marketing enter into this "construction" of an innovative product? What methods does it use to form valid ideas about future customers? How does it follow the iterations of the innovation process, from the emergence of a project to its implementation and the decision to launch a new product?

Frédérique PALLEZ : DON'T TELL MY MOTHER I'M ON ASSIGNMENT

On Gilles Jeannot's *Les Métiers flous: Travail et action publique* (Toulouse, Éditions Octares 2005).

Jean-Marc WELLER : JUSTICE IN PERSON

On Alexandre Mathieu-Fritz's, *Les Huissiers de justice* (Paris, Presses Universitaires de France 2005).

Alexandra BIDEZ: THE MANAGER AND THE SHOP

On Yves Cohen's *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919* (Besançon, Presses Universitaires Franc-Comtoises 2001).

Michel VILLETTE: LEAVING A MARK

On Jean-Claude Thoenig and Charles Waldman's *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante* (Paris, Éditions d'Organisation 2005).

MOSAICS

TRIAL BY FACT

iDTGV: IS THE SNCF ON THE RAILS TO MODERNIZATION?

Anne DREYER, Aurélie JAMMET and Romain DELMAS

The French railway system (SNCF) launched a new concept for traveling by high-speed train (TGV) in late 2004: iDTGV might be its first concrete outcome of an innovation. Based on two major successes in the firm (the TGV and online ticket sales), iDTGV apparently stems from a determination to anticipate market trends by creating "something new". However this modernization could not be undertaken as in a private company. The SNCF had to set up a subsidiary in order to obtain the necessary flexibility and freedom of action. Thus freed from the stranglehold of regulations, it could focus on users' actual expectations while conducting tests with TGV carriages. A question has been left hanging that labor organizations asked at the start: does iDTGV threaten the public rail utility or undermine its underlying principles?

OVERLOOKED...

THE MARKET'S VISIBLE HANDS: Plans, purposes and regulations in the provision of home services to the elderly

Jean-Pierre BRECHET, Nathalie SCHIEB-BIENFAIT and Caroline URBAIN

A historical background is provided for analyzing the supply and demand of home services for the elderly. The formation of this supply and demand is interpreted as resulting from a mixture of regula-

tions at the initiative of several parties with various purposes and plans: denominational organizations, nonprofits in the "social economy", public organizations and (more recently and to a much lesser extent) for-profit companies. These parties' plans lay

the groundwork for the activities and regulations that shape competition. This leads us to inquire into the theoretical scope of taking these plans into account when we analyze collective actions and competitive phenomena.

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

DIALOG MIT EINEM MANN FESTER ÜBERZEUGUNGEN

Gespräch mit André Bergeron

Mit Bernard COLASSE, Universität Paris Dauphine, und Francis PAVE, ENSP

Seit seinem 14. Geburtstag (20 Tage später !) gewerkschaftlich organisiert, war er von 1963 bis 1989 Generalsekretär von Force Ouvrière und wurde zum „beliebtesten Gewerkschaftler Frankreichs“. In diesem Gespräch schildert er die Stationen eines ereignisreichen Lebens im Dienst der Arbeitnehmer. Der spanische Bürgerkrieg, der Front populaire, der Krieg, dann, nach der Befreiung, der Wiederaufbau der Gewerkschaftsbewegung und die Gründung von FO, die Rivalität mit den feindlichen Brüdern der CGT, die Erfindung der Assedic, die Grenelle-Verträge von 1968, die gesamte Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts lässt André Bergeron hier wiederaufleben. Wir begegnen Léon Jouhaud und Kardinal Lustiger, Irving Brown trifft den jungen Jacques Chirac, Mitterrand tritt die Nachfolge von De Gaulle an. In jenen Zeiten, die schon weit zurückzuliegen scheinen, verhandelten die Industriekapitäne noch, die Minister hatten die Macht, Entscheidungen zu treffen, und die Gewerkschaftler bauten auf die Gefolgschaft ihrer Truppen. Frankreich veränderte sich und öffnete sich nach außen. Was vermag angesichts der tiefgreifenden Wandlungen in der Arbeitswelt eine solche Langlebigkeit zu erklären ? Die Kunst des Verhandeln, Verlässlichkeit und vor allem feste Überzeugungen : dies ist das Credo eines großen Akteurs seiner Zeit.

WIE EIN BETRIEB DER GEFAHR DER VERLAGERUNG ENTRINNEN KÖNNTE

Für Beschäftigung „durch Kompetenz“

Francis GINSBOURGER, Soziale Entwicklung und Organisation – CGS

In Frankreich gibt es keinen Platz mehr für Betriebe, die Schraubenzieher in großen Serien herstellen, keine Chance für Betriebe, die von ihrem Vermarktungsnetz und damit auch von den entsprechenden Erfahrungsprozessen abgekoppelt sind. Da ihre Kompetenz dazu tendiert, banal zu werden, lernen solche Betriebe nicht mehr hinzu und sind daher schon verurteilt. Damit aber ein Unternehmen lernt, sich angemessen zu verhalten, um so mehr, wenn es angemessenes Verhalten bewirken will, müssen die Arbeitnehmer auch hinzulernen. Für Beschäftigung „durch Kompetenz“ eintreten, bedeutet, eine Debatte über die Vielfalt der Möglichkeiten zu eröffnen, wie gemeinsames Lernen zu bewerkstelligen ist und wie die Kompetenz eines jeden zur Geltung kommen kann. Das Ziel ? Nicht nach illusorischen Alternativen zur Verlagerung zu suchen, sondern nach unterschiedlichen Wegen, wie Komplementarität zwischen ausgelagerten und lokalen Unternehmensteilen organisiert werden kann : die Zukunft gehört Industrialisierungsstrukturen, die Konzeption, Herstellung und Vermarktung vernetzen, und die nicht nur „know how“ besitzen, sondern auch die Kompetenz, dieses zu generieren. Um diesen Preis kann ein Betrieb möglicherweise einer Verlagerung entkommen.

ERFAHRUNGEN MIT DER KOORDINIERUNG ZWISCHEN PROFESSIONELLEN AKTEUREN

Fallstudie zu einem Netz von Gesundheitsorganisationen

Corinne GRENIER, Professeure associée, wissenschaftliche Koordinatorin des Pôle Santé et Social, Euromed Marseille – Ecole de management

Die vernetzten Gesundheitsorganisationen haben sich konstituiert, um innovative Antworten auf unzureichend bekannte oder komplexe Pathologien anzubieten, und um im Interesse des Patienten neue Organisationsformen kollektiven Handelns aufzubauen : durch den Abbau von Grenzen zwischen den beruflichen Kategorien der Gesundheitspflege und die Förderung der Zusammenarbeit soll der Kranke ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden, Ressourcen sollen sich ergänzen, Erkenntnisse verbreitet, die Qualität verbessert und die Kosten reduziert werden ... Es handelt sich jedoch um einen langsamen und schwierigen Prozess, der mit einer unregelmäßigen Periode beginnt, in der die Akteure nach und nach die Ziele ihrer jeweiligen Gruppe verfolgen und zu den ersten bindenden Schlussfolgerungen ihrer kollektiven Arbeit kommen. Wenige Initiativen gelangen über das Stadium einer Verbesserung der Beziehungen zwischen den Personen hinaus, denn diese kritische Phase ist niemals neutral ; sie führt zu neuen Definitionen der Berufsfelder und erfordert ein betriebswirtschaftliches Denken, mit dem Fachleute des Gesundheitssektors gewöhnlich kaum vertraut sind. Die Analyse der Entwicklung des Netzes Réseau Pôle Mémoire zeigt, in welchem Maße die Diskussion über verschiedene Fälle den Lernprozess neuer Koordinierungsweisen fördern kann, die den Besonderheiten dieser Organisationen entsprechen sollen.

DAS BILD DES ZUKÜNFTIGEN KUNDEN IN DER KONZIPIERUNG EINES INNOVATIVEN ANGEBOTS

Eine Studie zur Rolle des Marketings

Nathalie DARENE und François ROMON, UTC

Innovation, und ganz besonders die Einführung neuer Produkte, ist heute eine wesentliche Bedingung für das Überleben und die Entwicklung eines Unternehmens. Doch die Einführung eines neuen Produkts wird immer teurer, und darum muss ein Unternehmen den zukünftigen Kunden und seine Bedürfnisse kennen, oder ihn sogar kreieren, um Risiken zu mindern und um den Erfolg des Produkts zu gewährleisten. Das Problem, das die Autoren dieses Artikels analysieren, ist das der genauen Rolle des Marketings in der Konzipierung eines innovativen Angebots : welche Mittel benutzt es, um ein genaues Bild des Kunden zu gewinnen ? Wie kann es den verschiedenen Ansätzen des Innovationsprozesses folgen, vom Projektstadium bis zur Verwirklichung und zur Entscheidung, das neue Produkt auf den Markt zu bringen ?

MOSAÏK

Frédérique PALLEZ, CGS: SAGEN SIE ES NICHT MEINER MUTTER, DASS ICH MIT MISSIONEN BEAUFTRAGT BIN...

Zum Buch von Gilles Jeannot, *Les métiers flous – Travail et action publique* – Éditions Octares-sept 2005.

Jean-Marc WELLER, LATTS –ENPC: DIE JUSTIZ IN PERSON

Zum Buch von Alexandre MATHIEU-FRITZ, *Les huissiers de justice*, Paris : Presses Universitaires de France.

Alexandra BIDEZ, Soziologin an der Universität Paris IV-Sorbonne, Forscherin am Laboratoire IDHE (UMR 8533 CNRS-Université Paris X): FRAGEN DER PROFILIERUNG

Besprechung des Buches von Jean-Claude Thoenig und Charles Waldman, *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

Michel VILLETTE – ENSIA: FRAGEN DER PROFILIERUNG

Besprechung des Buches von Jean-Claude Thoenig und Charles Waldman, *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

AN TATSACHEN GEMESSEN

iDTGV : DIE FRANZÖSISCHE EISENBANNGESELLSCHAFT AUF DEM WEG ZUR MODERNISIERUNG ?

Anne DREYER, *Controlling-Beauftragte, Groupe Generali France*, Aurélie JAMMET, *Doktorandin am Centre de Gestion Scientifique, École des Mines de Paris & Romain DELMAS, Inspektor bei Crédit Immobilier de France*

iDTGV, das neue Konzept für das Reisen im TGV, das Ende 2004 eingeführt wurde, kann als das erste konkrete Ergebnis der neuen Innovationsbemühungen gewertet werden, die sich die SNCF vorgenommen hat. Es stützt sich auf zwei bedeutende Erfolge des Unternehmens, den TGV

AN TATSACHEN GEMESSEN

und den Online-verkauf, und scheint die Entschlossenheit zum Ausdruck zu bringen, die Marktentwicklungen zu antizipieren und „Neues“ im Unternehmen hervorzubringen. Aber diese Modernisierung kann bei der SNCF nicht wie in einem privaten Unternehmen realisiert werden. So musste ein System von Tochtergesellschaften geschaffen werden, um die notwendige Flexibilität und Handlungsfreiheit zu erlangen. Auf diese Weise konnte das Unternehmen die Zwänge seiner Statuten umgehen und eingehend über die wirklichen Erwartungen der Eisenbahnbenutzer nachdenken. Gleichzeitig verfügte es über die Mittel, diese Erwartungen durch den Einsatz der TGV-Züge zu testen. Die Frage, die offen bleibt, ist diejenige der Gewerkschaftler zum Zeitpunkt, als die Initiative beschlossen wurde : stellt iDTGV eine Bedrohung des öffentlichen Dienstes dar ? Steht das Konzept im Gegensatz zu dessen Grundlagen ?

DIE SICHTBAREN HÄNDE DES MARKTES PROJEKTE DER AKTEURE UND REGULIERUNG DER HÄUSLICHEN PFLGEDIENSTE FÜR SENIOREN

Jean-Pierre BRECHET, *Nathalie SCHIEB-BIENFAIT und Caroline URBAIN, IAE, Université de Nantes*

Die Analyse der Struktur von Angebot und Nachfrage auf dem Gebiet der Pflegedienste für Senioren wird auf historischer Grundlage durchgeführt. Diese Struktur wird als das Ergebnis unterschiedlicher Regulierungen interpretiert, die verschiedene Akteure initiiert haben und die vielfältige Projekte betreffen : kprofessionelle Organisationen, Verbände der Sozialökonomik, öffentliche Organisationen, und erst seit kurzem und in geringerem Umfang Handelsbetriebe gewerblicher Art. Die Projekte der Akteure sind die Grundlage der Tätigkeitsfelder und der Regulierungen, durch die sich der Wettbewerb entwickelt. Es stellt sich die Frage, welche theoretische Aussagekraft die Berücksichtigung von Projekten besitzt, wenn theoretische Überlegungen über kollektives Handeln und Wettbewerbsphänomene angestellt werden.

VERKANNT REALITÄTEN

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

OPINIÓN

DIÁLOGO CON UN HOMBRE DE CONVICCIONES Entrevista con André Bergeron

Entrevista realizada por Bernard COLASSE (Universidad París Dauphine) y Francis PAVE (ENSP)

Sindicalista desde los catorce años (¡y veinte días!), secretario general del sindicato Force Ouvrière de 1963 a 1989, la persona considerada como el “sindicalista más amado de Francia” pasa en revista una vida al servicio de los empleados. La guerra de España, el Frente popular, la segunda guerra y liberación, la reconstrucción del sindicalismo y la creación de Force Ouvrière, los hermanos enemigos de la CGT, la invención del subsidio al paro (Assedic), los acuerdos de Grenelle en 1968, André Bergeron nos hace revivir toda la historia social del siglo XX. En camino se cruza a Léon Jouhaud y el cardenal Lustiger, Irving Brown conoce a un Chirac joven, Mitterrand sucede a De Gaulle. En

OPINIÓN

aquellos tiempos, que nos parecen lejanos, los capitanes de las industrias negociaban en el sentido amplio de la palabra, los ministros tenían el poder de decidir y los sindicalistas tenían verdaderas tropas que les respaldaban. Francia cambiaba y se abría al mundo. ¿Cómo explicar, en esta profunda mutación del mundo laboral, esta longevidad? El arte de la negociación, el respeto de la palabra y, sobre todo, convicciones firmes: tal es el credo de un gran actor de su época.

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

LA FÁBRICA QUE PODRÍA EVITAR LA DESLOCALIZACIÓN

Hacer algo por el empleo mediante las competencias Francis GINSBOURGER, *Développement Social et Organisation - CGS*

En Francia, no hay más lugar para las fábricas de destornilladores y sus fabricaciones en serie, para las fábricas desconectadas de sus redes de comercialización y

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

para el retorno de experiencia que esto permite. En la medida en que su competencia tiende a volverse banal, dichas fábricas no aprenden nada nuevo, en cierta forma ya están condenadas. Ahora bien, para que una empresa aprenda a hacer algo, y con más razón, a hacer que la gente haga algo, los empleados deben aprender algo en la empresa. Hacer algo por el empleo "mediante "las competencias", es abrir la controversia sobre la diversidad de las formas de aprender conjuntamente y sobre el reconocimiento de las competencias de cada cual. ¿Lo más importante? No buscar alternativas ilusorias a la deslocalización, sino inventar maneras de organizar la complementariedad entre lo deslocalizado y lo localizado: el futuro está en las plataformas de industrialización en donde se articulan el diseño, la fabricación y el mercado, que requieren un "savoir-faire-faire"(saber hacer que los otros hagan) y no sólo un savoir-faire. De esta forma, la fábrica podría evitar la deslocalización.

APRENDIZAJE DE LA COORDINACIÓN ENTRE ACTORES PROFESIONALES

El caso de una red de salud

Corinne GRENIER, Profesora asociada, coordinadora científica del polo salud y social, Euromed Marsella – Escuela de management

Las redes de salud se han constituido con el fin de aportar respuestas innovadoras a patologías no muy bien conocidas o complejas, bajo la forma de una nueva organización de la acción colectiva en torno del paciente: reunir las profesiones sanitarias y estimular la cooperación, volver a poner al enfermo en el centro de las preocupaciones, buscar las complementariedades de los recursos, difundir conocimientos, mejorar la calidad, reducir los costes... Pero se trata de un proceso lento y delicado que comienza con un periodo informal en el que los actores elaboran poco a poco el objetivo de su reunión y los primeros dispositivos de su trabajo colectivo. Pocas iniciativas superan el estadio de una mejora de las relaciones interpersonales, ya que esta fase crítica nunca es neutra; provoca una redefinición de los territorios profesionales y necesita una reflexión administrativa que los profesionales sanitarios no tienen la costumbre de realizar. El estudio de la construcción de la red RPM (Red Polo Memoria) demuestra en qué medida la discusión en torno a ciertos casos ha podido favorecer el aprendizaje de estos nuevos modos de coordinación, relacionados con las especificidades de estas organizaciones.

LA REPRESENTACIÓN DEL CLIENTE FUTURO EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA OFERTA INNOVADORA

Un estudio del papel del Marketing

Nathalie DARENE y François ROMON, UTC

La innovación y, en particular, el lanzamiento de productos nuevos, se han convertido en una condición esencial para la supervivencia y desarrollo de la empresa. No obstante, el lanzamiento de un producto nuevo cuesta cada vez más, por esto la empresa necesita conocer el cliente futuro, imaginarse las necesidades por

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

venir o incluso crear sus futuros clientes, para reducir los riesgos y lograr que el producto nuevo tenga éxito. El problema que los autores examinan en este artículo es el del papel preciso del marketing en la construcción de una oferta innovadora: ¿qué medios pone en obra para que se garantice la representación del cliente? ¿Cómo puede seguir las iteraciones de innovación, desde el nacimiento del proyecto hasta su pilotaje y a la decisión de lanzamiento de un producto nuevo

Frédérique PALLEZ, CGS: NO DIGA A MI MADRE QUE SOY UN RESPONSABLE DE MISIÓN...

Comentarios sobre el libro de Gilles Jeannot *Les métiers flous - Travail et action publique* – Ediciones Octares- sep. 2005

Jean-Marc WELLER, LATTS -ENPC: LA JUSTICIA EN PERSONA

Comentarios sobre el libro de Alexandre Mathieu-Fritz, *Les Huissiers de justice*, París, Presses Universitaires de France

Alexandra BIDEET, ATER en sociología en la Universidad de París IV-Sorbonne, investigadora en el Laboratorio IDHE (UMR 8533 CNRS-Universidad de París X): EL ADMINISTRADOR Y EL TALLER

Comentarios sobre el libro de Yves Cohen, *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, Besançon, Presses Universitaires franc-comtoises, 2001, 490p

Michel VILLETTE, ENSIA: CUESTIONES DE MARCAS

Informe sobre el libro de Jean-Claude Thoening y Charles Waldman, *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Editions d'Organisation, París, 2005

iDTGV: ¿LA SNCF EN LA RUTA DE LA MODERNIZACIÓN?

Anne DREYER, Controladora de gestión, Grupo Generali France, Aurélie JAMMET, Estudiante en doctorado en el Centro de Gestión científica, École des Mines de París y Romain DELMAS, Inspector en el banco Crédit Immobilier de France

iDTGV, nuevo concepto de viaje en tren de alta velocidad (TGV) lanzado a finales de 2004, puede mostrarse como la primera realización concreta del nuevo desafío de innovación que se lanzó la SNCF (Ferrocarriles de Francia). Apoyándose en dos éxitos importantes de la empresa, el TGV y la venta en línea, iDTGV parece salir de una voluntad de anticipar las evoluciones del mercado, al mismo tiempo que se crea "algo nuevo" en la empresa. Pero esta modernización no puede instaurarse en la SNCF como en una empresa privada. Así, la empresa ha tenido que recurrir a la creación de filiales para darse la flexibilidad y la libertad de acción necesarias. De esta forma, ha podido liberarse de la camisa de fuerza reglamentaria impuesta por sus estatutos y realizar una reflexión profunda sobre las verdaderas expectativas de los usuarios del servicio público ferroviario, al mismo tiempo que dispone de los medios de probarlos mediante la explotación

MOSAICOS

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

REALIDADES DES-
CONOCIDAS

de trenes TGV. La pregunta que queda en suspenso es la que han hecho los sindicatos en el momento del lanzamiento de esta iniciativa: ¿DTGV representa una amenaza para el servicio público ferroviario? ¿Constituye un ataque a sus principios fundamentales?

LAS MANOS VISIBLES DEL MERCADO**Proyectos de los actores y regulaciones en los servicios a domicilio para las personas de edad**

Jean-Pierre BRECHET, Nathalie SCHIEB-BIENFAIT y Caroline URBAIN, IAE, Universidad de Nantes

El análisis de la constitución de la oferta y la demanda de servicios a domicilio a las personas de edad se propone con una base histórica. Esta

REALIDADES DESCONOCIDAS

constitución se interpreta como el resultado de regulaciones entrelazadas, iniciadas por actores diversos, con proyector plurales: organizaciones religiosas, asociaciones de economía social y solidaria, organizaciones públicas y, recientemente y de forma marginal, empresas mercantiles con ánimo de lucro. Los proyectos de los actores aparecen en las bases de los universos de actividades y de las regulaciones por medio de las cuales la competencia se construye, lo que lleva a interrogarse sobre el alcance teórico de esta toma en cuenta del proyecto para pensar en una acción colectiva y, en especial, en los fenómenos de competencia.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

СВИДЕТЕЛЬСТВО

ДИАЛОГ С УБЕЖДЕННЫМ ЧЕЛОВЕКОМ Беседа с Андре Бержероном

Провели **Бернар Колас**, Университет Париж Дофин, и **Франсис Паве**, ENSP

Вступивший в профсоюз в возрасте 14 лет (и двадцати дней!), генеральный секретарь Форс Увриер с 1963 по 1989 гг., которого называли «самым любимым профсоюзным деятелем Франции» дает в этой беседе очерк жизни, посвященной трудящимся. Война в Испании, Народный фронт, Вторая мировая война, а после Освобождения – восстановление профсоюзного движения и создание Форс Увриер – «брата-недруга» Всеобщей конфедерации труда (CGT), образование фонда выплат пособий по безработице (Assedic), Гренельские соглашения 1968 г.: Андре Бержерон рисует нам картину социальной истории XX века. Он упоминает Леона Жуо и кардинала Люстиже, Ирвинга Брауна и молодого Жака Ширака, генерала де Голля и его преемника Франсуа Миттерана. В те далекие времена крупные промышленники еще вступали в переговоры, министры обладали властью принимать решения, а профсоюзные руководители увлекали за собой массы. Франция менялась и открывалась миру. Чем объяснить столь долгую карьеру в эпоху глубоких изменений мира труда? Искусство вести переговоры, верность данному слову и, превыше всего – твердые убеждения: таково кредо крупного деятеля своей эпохи.

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

ЗАВОД, КОТОРЫЙ МОЖЕТ ИЗБЕЖАТЬ УЧАСТИ ДЕЛОКАЛИЗАЦИИ

Бороться за рабочие места благодаря компетентности
Франсис Жинбурже, Социальное развитие и организация (CGS)

Во Франции больше нет места сборочным заводам с крупносерийным производством, заводам, отрезанным от сети коммерциализации и накапливаемого благодаря ей опыта. Как только их компетенция становится банальной, как только у них нечему больше учиться – они обречены на исчезновение. Для того, чтобы предприятие могло делиться опытом, надо, чтобы его работники имели возможность его приобретать.

Выступать за сохранение рабочих мест благодаря компетентности – значит открыть ученый спор о разнообразии способов учиться вместе и о признании компетентности каждого. Цель? Не искать иллюзорных альтернатив децентрализации, а изобретать различные способы организовывать взаимодополняемость местного и децентрализованного: будущее принадлежит платформам индустриализации, объединяющим концепцию, производство и рынок, требующим «ноу-хау поручения изготовления», а не только собственного мастерства. Благодаря этому предприятие, вероятно, сможет избежать децентрализации.

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

ОБУЧЕНИЕ КООРДИНАЦИИ МЕЖДУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ УЧАСТНИКАМИ

Случай сети здравоохранения

Коринн Гренье, профессор, научный координатор Центра здоровья и социальных задач, Евромед Марселя – Школа менеджмента

Сети здравоохранения были образованы для новаторской борьбы с малоизвестными или сложными патологиями, в форме новой организации коллективных действий, направленных на улучшение медицинского обслуживания пациентов: объединить медицинские профессии и поощрять сотрудничество, поместить больного в центр внимания, искать дополнительные ресурсы, распространять знания, улучшать качество, сокращать расходы. Но речь идет о медленном и тонком процессе, который

начинается с неформального периода, в ходе которого участники постепенно определяют объединяющие их факторы и первые инструменты своей коллективной работы. Немногие инициативы переходят за этап улучшения межличностных отношений, т.к. эта критическая фаза никогда не бывает нейтральной; она влечет за собой переопределение границ профессиональной деятельности и требует управленческих размышлений, к которым не привыкли медицинские работники. Изучение создания сети RPM (Сеть Центра Памяти) показывает, в какой мере обсуждение отдельных случаев смогло привести к овладению этими новыми способами координации, в связи со специфическими особенностями этих организаций.

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ БУДУЩЕГО КЛИЕНТА ПРИ СОЗДАНИИ НОВАТОРСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ Изучение роли маркетинга

Натали Дарен и Франсуа Ромон, UTC

Новаторство и выпуск новой продукции сегодня является основным условием выживания и развития предприятия. Но выпуск новой продукции обходится все дороже, поэтому предприятию необходимо определить будущего клиента, представить его потребности или даже создать новых клиентов, чтобы сократить риски и успешно выпускать новые товары на рынок. В данной статье авторы изучают роль маркетинга при создании новаторского предложения: какие средства задействуются, чтобы обеспечить представление клиента? Как проследить за итерациями новаторского процесса, от возникновения проекта и управления им до принятия решения о выпуске новой продукции?

МОЗАИКА

Не говорите моей маме, что я чиновник по особым поручениям

О книге Жилия Жанно «Неопределенные профессии – Работа и государственная деятельность», изд-во Octares, сент. 2005

Фредерик Паллез, CGS

Юстиция собственной персоной

О книге Александра Матье-Фрица «Судебные приставы», Париж, изд-во Presses Universitaires de France
Жан-Марк Велле, LATTS-ENPC

Управленец и мастерская

О книге Ива Коэна «Организовывать на заре тейлоризма. Практика Эрнеста Маттерна на заводе Пежо, 1906-1919». Безансон, изд-во Presses Universitaires franc-comtoises, 2001, 490 стр.

Александра Биде, ATER, социолог университета Париж IV – Сорбонна, исследователь в лаборатории IDHE (UMR 8533 CNRS – Université Paris X)

Вопросы маркировки

Отчет о книге Жан-Клода Тенига и Шарля Вальдмана «От торгового предприятия – к выдающемуся предприятию», изд-во Organisation, Париж, 2005.

Мишель Виллет – ENSIA

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

IDTGV : Компания SNCF на рельсах модернизации?

Ани Дрейер, контролер по управлению, Группа Generali France, **Орели Жамме**, докторант Центра научного управления, Горная школа Парижа, и **Ромен Дельмас**, инспектор банка Crédit Immobilier de France

iDTGV – новая концепция поездок в сверхскоростном поезде TGV, запущенная в конце 2004 г., может показаться первым конкретным воплощением новаторского вызова, брошенного компанией железных дорог Франции SNCF. Опираясь на два крупных успеха предприятия – сверхскоростной поезд TGV и продажи билетов по Интернету – iDTGV представляется как желание предвосхищать эволюцию рынка путем создания «нового» на предприятии. Но эта модернизация не может проводиться в компании SNCF как на частном предприятии. Так, необходимо было прибегнуть к созданию дочернего предприятия, чтобы обрести необходимую гибкость и свободу действий. Таким образом компания смогла освободиться от регламентных рамок, устанавливаемых ее статусом, и вести глубокое изучение подлинных ожиданий пользователей государственных железных дорог, одновременно располагая средствами тестирования путем эксплуатации поездов TGV. Остается вопрос, который поставили профсоюзы в момент запуска этой инициативы: представляет ли iDTGV угрозу для государственных железных дорог? Не является ли этот проект посягательством на их базовые принципы?

МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

Проекты участников и регулирование в области услуг на дому, предоставляемых пожилым людям

Жан-Пьер Бреше, Натали Шиб-Бьенфе и Каролина Юрбен, IAE, Нантский университет

Анализ образования предложения и спроса на услуги, предоставляемые на дому пожилым людям, предлагается на исторической базе. Это образование интерпретируется как результат регулирования, инициированного различными участниками многих проектов: профессиональными организациями, объединениями социальной и солидарной экономики, государственными организациями и, совсем недавно и в меньшей степени, торговыми предприятиями. Проекты участников возникают на основе видов деятельности и регулирования, на которых основывается конкуренция, что приводит к вопросу о теоретическом значении принятия в расчет проекта в свете коллективных действий и, в частности, феноменов конкуренции.

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

SOMMAIRE

Quel avenir pour la coopération scientifique bilatérale ?

Introduction

Mosaïque et miroir, *Claude Trink*

Les enjeux

Une coopération scientifique et de recherche face aux défis de la globalisation, *Christian Thimonier*

Le bilatéral et le multilatéral en coopération scientifique

internationale : l'un ne va pas sans l'autre, *Pierre Paul Baskevitch*

Le 7^e programme cadre de recherche et de développement technologique (PC7), *Alain Quévrex*

La coopération internationale dans l'industrie pétrolière : prêt à porter ou haute couture ?, *Claude Jablon*

Les dispositifs transverses

Les programmes d'actions intégrées, *Bastiaan de Laat et Katharina Warta*

Les outils de la coopération européenne et internationale

du CNRS, *Minh-Hà Pham-Delègue, Anne d'Albis, Claire Giraud et Jean-Luc Clément*

Ariel, un outil original de coopération internationale, *Jacques Lévy*

Des exemples de coopération bilatérale

L'association généraliste entre la Suède et la France, *Erik Sandewall et Bertil Aronsson*

Une association avec priorité sectorielle entre la Finlande et la France, *Marie Aronson et Pekka Silvennoinen*

La Fondation franco-norvégienne pour la recherche scientifique et technique et le développement industriel, *Finn A. Hvistendahl*,

Encadré : *Claire Tutenuit*, Encadré : *Daniel Decroocq*

Trois instruments de coopération scientifique franco-italienne

la France au niveau moyen européen ?, *Jean-Claude Arditti et Jean Favero*

Le CEFIPRA : un outil exceptionnel au service de la coopération scientifique entre l'Inde et la France, *P.S. Mony*

Le conseil Pasteur-Weizmann, fleuron de la coopération scientifique entre la France et Israël, *Michel Goldberg*

La coopération scientifique avec la Chine est-elle en phase avec les évolutions considérables de ce pays ?, *Jean Dercourt et Claude Trink*

Deux cas d'application de la coopération scientifique

Un exemple de coopération scientifique avec l'Allemagne :

l'aéronautique, *Denis Maugars et Hervé Consigny*

La coopération franco-britannique de la recherche en appui

aux politiques publiques de l'environnement, *Eric Vindimian*



ANNÉE 2005 - II
ISSN 1148.7941
ISBN 2-7472-0841-9

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de mai de **Réalités Industrielles** année 2005 - II « **Quel avenir pour la coopération scientifique bilatérale ?** » (ISBN 2-7472-0841-9) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville