

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 développe-

ment 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

(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.)

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-

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 goupillon 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

JEAN-CLAUDE THOENIG - CHARLES WALDMAN

DE L'ENTREPRISE MARCHANDE À L'ENTREPRISE MARQUANTE



CE LIVRE FAIT UN PARI. LE LECTEUR EST INTELLIGENT. LE RESPECTER SE TRADUIT PAR DEUX OBLIGATIONS DE LA PART DES AUTEURS : NE PAS S'ADRESSER À LUI SUR UN MODE INFANTILE, NE PAS LUI RACONTER DES HISTOIRES. ALORS NOUS NE PARLERONS PLUS NI DE MARQUE, NI DE MARCHÉ.

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