

Les informaticiens du Cnes sont-ils les héritiers des terrassiers de Vauban? Les satellites de ceux-là ont-ils succédé aux brouettes de ceux-ci?

Démarrer un éditorial par un tel paradoxe est peut-être une ficelle rhétorique un peu grossière, mais la rencontre des articles de Guy Nabet et de Jean-Louis Peaucelle, dans les pages de ce numéro de *Gérer & Comprendre*, suscite inmanquablement le questionnement. Tentant d'optimiser le rythme du travail et la rémunération des terrassiers œuvrant sur ses chantiers, Vauban, n'ayant pas la liberté de réglementer ce travail comme il l'entend, prend la place des entrepreneurs privés qui ont contracté pour les réaliser. Trois siècles d'innovations managériales et de déréglementations plus tard, le Cnes, entreprise donneuse d'ordres au centre d'un réseau de sociétés sous-traitantes, s'interroge sur les conséquences, pour la bonne marche de ses propres activités et pour la situation des personnels de ces sociétés, de la mise en cause périodique de ces contrats.

Quid novi sub soli?

Débarrassées de leurs oripeaux technologiques, les deux situations de gestion révèlent une même préoccupation: celle de la coordination au sein des organisations, dont, à l'évidence, personne n'a trouvé la clef depuis Vauban. Éric Alsène et François Pichault ne prétendent donc pas l'avoir trouvée, mais ils nous montrent, au contraire, comment des mécanismes de coordination plus contingents commencent à être vus, les échecs récurrents des modèles normatifs des grandes *business schools* aidant, comme parfois plus appropriés à certaines situations et, surtout, plus efficaces. Mais, le nombre de solutions de coordination dépassant alors rapidement le nombre de types de situation de travail, il devient vite impossible de dégager des solutions standard prédéfinies pour chacune d'entre elles. Adieu alors typologies et matrices, gourous du conseil et doctes pédagogues: le monde de l'entreprise redevient celui de la complexité, de la contingence et du risque. On le sait depuis longtemps: les statistiques illustrent le passé mais n'éclairent en rien le futur.

Cette réflexion sur le prédictible et le contingent, François Rousseau, riche de son expérience de praticien de terrain, l'illustre quant à lui sur un tout autre champ en dénonçant les effets du placage des modèles de gestion issus des entreprises sur les structures du monde associatif. Si cette soumission aveugle au modèle dominant rassure bailleurs de fonds et gestionnaires du secteur, souvent issus du terrain et pas toujours assurés de leur compétence face au rôle qui leur échoit, ces comportements mimétiques ont parfois des effets rien moins qu'inadéquats à l'objet qu'ils prétendent servir. Que devient alors la mission sociale face aux contraintes gestionnaires? Là encore, la tyrannie de modèles prétendument rationnels, mais occultant la richesse du réel et négligeant les finalités lointaines au profit des résultats immédiats force la réflexion. À quand, donc, des formations spécifiques pour les managers associatifs ou publics?

Peut-on voir dans les articles réunis dans ce numéro le témoignage qu'il existe une vie pour des chercheurs de qualité en-dehors de la soumission au quantitativisme dominant? Que les approches hégémoniques et normatives du *main stream* n'épuisent pas la richesse des démarches alternatives? Les sciences de gestion courent trop souvent derrière l'illusion de modèles universels et intangibles, mais à l'heure où mathématiciens et physiciens se délectent de théories de la complexité et du chaos, *Gérer & Comprendre* se sent plus que jamais encouragée dans la voie pour laquelle elle milite depuis vingt ans: vision contingente de la gestion, recherches ancrées sur le terrain, analyse clinique des situations de management, rejet des modèles simplificateurs et de la recherche soumise au diktat des modes du moment. Et le talent de nos auteurs nous conforte dans cette conviction!

Pascal LEFEBVRE

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° 87 • MARS 2007

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

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,
Recherche iconographique

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. 89-90

FABRICATION

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

COUVERTURE

Vitrail *La Galaxie*
(École anglaise, XIX^e siècle)
© BRIDGEMAN-GIRAUDON

PUBLICITÉ

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

TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines :
2^e, 3^e et 4^e de couverture
Éditions ESKA : page 94

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

Caroline ELISSEFF
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, Éditorialiste
de *Gérer & Comprendre*

Christien MOREL
Renault

Jean-Philippe NEUVILLE
INSA

Frédérique PALLEZ
Centre de gestion
scientifique de l'École
des mines de Paris

Francis PAVÉ
Centre de sociologie
des organisations

Louis-Georges SOLER
INRA

Jérôme TUBIANA
Danone

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 GÉRER 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 irrédutibles. 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 expé-

rience 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 :

Caroline ELISSEFF
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.

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

TÉMOIGNAGE

4

SOUS-TRAITANCE ET TRANSITION SOCIALE : L'EXEMPLE DU CNES

Par Guy NABET

L'ÉPREUVE DES FAITS

12

LA GESTION DÉLÉGUÉE D'UN COMPLEXE AQUATIQUE

Le service public à l'épreuve
de stratégies particularistes

Par Cédric RICHERT et Bastien SOULÉ

L'ÉPREUVE
DES FAITS

23

RÉAPPRENDRE À CONTER : GENÈSE D'UN ENTREPRENEUR SOCIAL

Par François ROUSSEAU

RÉALITÉS
MÉCONNUES

35

QUELLE STRUCTURE TARIFAIRE POUR ÉCONOMISER L'EAU ?

Par Marielle MONTGINOUL

AUTRES TEMPS,
AUTRES LIEUX

48

VAUBAN, LA NORMALISATION DU TRAVAIL AVANT TAYLOR ?

Par Jean-Louis PEAUCELLE

EN QUÊTE DE THÉORIES

61

LA COORDINATION AU SEIN DES ORGANI- SATIONS : ÉLÉMENTS DE RECADRAGE CONCEPTUEL

Par Éric ALSÈNE et François PICHHAULT
Débat avec Jean-Marc WELLER

82

Olivier LENAY

RECHERCHE TECHNICIENS DES IDÉES GÉNÉRALES...

à propos de l'ouvrage de Paul RABINOW,
*Une France si moderne. Naissance du social,
1800-1950*, Paris, Buchet-Chastel, 2006

Hervé LAROCHE

LE MANAGER, DANS TOUS SES ÉTATS

À propos de quatre livres :

Encadrer. Un métier impossible ? par Frederik
MISPELBLOM BEYER, Paris, Armand Colin, 2006*Top Down. Why Hierarchies Are Here to Stay and
How to Manage Them More Effectively* par Harold.J. LEAVITT, Boston (Mass.), Harvard Business School
Press, 2005*Du manager novice au manager expert*, par Rosette
et Jacques BONNET, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006*Manageor*, par Michel BARABEL et Olivier MEIER,
Paris, Dunod, 2006

MOSAÏQUE

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS

87

ANGLAIS, ALLEMAND, ESPAGNOL ET RUSSE

SOMMAIRE

SOUS-TRAITANCE ET TRANSITION SOCIALE : L'EXEMPLE DU CNES

Un changement de prestataire est une opération délicate aux aspects sociaux parfois douloureux. Le renouvellement de contrats de sous-traitance du CNES à Toulouse a été l'occasion de mettre en place une procédure tout à fait originale, rappelant l'esprit des « districts industriels » à l'italienne. Qui, mieux que *tous* les acteurs d'un même bassin d'emploi, peut avoir l'idée juste des ressources existantes, une ferme volonté de préserver l'emploi et un souci aigu du maintien des compétences de chacun ? C'est en partant de ce constat que le CNES a conçu un *processus de transition sociale* entre donneur d'ordre, sous-traitant retenu et sous-traitants non retenus. Les protocoles finalement signés concernent tous ces « membres du réseau », mais la responsabilité de la gestion de la transition sociale incombe au groupement industriel retenu. Celui-ci doit tenir compte, dans son offre au donneur d'ordre, des intérêts bien compris de ses concurrents... à charge de revanche !

PAR **Guy NABET**, SOUS-DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ÉTABLISSEMENT DE TOULOUSE DU CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES SPATIALES (CNES)

La nouvelle réalité des grandes entreprises se caractérise par l'existence « *d'un réseau d'entreprises* » en charge des activités de production et de fonctionnement des sites de leurs établissements. Cette nouvelle situation, où se côtoient en permanence les personnels du donneur d'ordre (l'entreprise qu'on peut qualifier d'entreprise « *au centre du réseau* ») et ceux des sociétés sous-traitantes (qualifiées d'entreprises « *membres du réseau* »), pose de manière périodique la question du renouvellement des contrats qui les lient. Pour les personnels de ces sociétés, la bonne marche des activités et le « *climat social* » du site, ces évolutions ne sont pas sans conséquence.

Les conditions dans lesquelles sont traités ces changements constituent un indice révélateur de la réalité du plan de charge et de la politique sociale du donneur d'ordre. Elles ne manquent pas d'interpeller les salariés et les partenaires sociaux de l'entreprise au centre du réseau, préoccupés par leur propre devenir et liés, par la proximité de leurs relations de travail, aux salariés des sociétés membres du réseau.

Il s'agit donc de dégager une méthodologie permettant des changements de prestataire, tout en tenant compte des aspects sociaux.

À l'occasion de l'appel d'offre relatif à l'infogérance de ses moyens informatiques, réseaux et télécommunications lancé en juillet 2005, le Centre National d'Études Spatiales (CNES) a décidé de mettre en œuvre, pour la première fois, un processus dit de « *gestion de la transition sociale* ». Ce processus a pour objectif de prendre en compte les impacts d'un changement éventuel de partenariat industriel sur les aspects sociaux de la sous-traitance.

Cet article présente la méthode retenue dans le cadre de l'appel d'offre infogérance.

Dans une première partie, nous expliquerons les objectifs et la problématique de la transition sociale.

Une deuxième partie nous permettra de revenir sur la démarche mise en œuvre au cours des différentes étapes et sur le dispositif d'accompagnement.

Enfin, nous essayerons, dans une troisième partie, de tirer les enseignements de ce processus.

LES ENJEUX D'UNE BONNE GESTION DE LA TRANSITION SOCIALE

L'appel d'offre relatif à l'infogérance des moyens informatiques, réseaux et télécommunications s'inscrit dans une logique de mise en concurrence périodique (tous les 3 à 5 ans) de l'ensemble des contrats de prestations industrielles.

S'agissant de moyens appartenant au CNES et installés dans ses locaux, ces prestations sont réalisées en majorité sur les sites du CNES. Le périmètre de l'appel d'offre concerne les 150 salariés des sociétés en sous-traitance, amenés à connaître une évolution importante de leur activité à l'issue de cette mise en concurrence.

L'appel d'offre a pour objectif de procéder au regroupement de plus de vingt contrats et de clarifier les responsabilités respectives du CNES et du groupement retenu, en faisant évoluer les relations contractuelles avec les industriels, et ceci afin de passer d'une situation d'obligation de moyens à une situation d'obligation de résultats, de diminuer les coûts des prestations et d'améliorer leur qualité. Au démarrage du nouveau contrat, une économie de l'ordre de 10 % est attendue. Le changement de l'organisation industrielle qu'entraîneront les choix effectués par le CNES aura nécessairement des impacts sur les aspects sociaux de la sous-traitance.

Le CNES considère que le traitement de ces aspects sera déterminant pour la réussite de cette évolution et qu'il doit constituer, dans son appel d'offre, un critère de choix au même titre que les critères technique et financier. La mise en concurrence peut conduire à des changements de titulaires des contrats et, dans ces conditions, les phases de transition sociale et de recouvrement technique constituent une réalité incontournable. Elles doivent donc être anticipées, gérées et réalisées tout en s'assurant de la prise en compte des aspects sociaux.

Le traitement de ces aspects est mené suivant une méthodologie applicable aux contrats de ce type. Le contrat d'infogérance est mis à profit pour mettre en œuvre concrètement cette approche.

Tout en respectant la logique industrielle, technique et économique de la proposition du groupement retenu, la problématique posée à travers cette méthode dite de « *gestion de la transition sociale* » consiste à répondre de manière équilibrée aux objectifs suivants :

- pour les salariés concernés des entreprises non retenues, anticiper et prévenir en matière d'emploi les conséquences éventuelles résultant d'un changement de prestataire ;
- pour les sociétés non retenues, leur permettre de maintenir leurs compétences.

Il convient de trouver une solution médiane entre les deux écueils que constitueraient la perte d'emploi pour les salariés et le transfert pur et simple de ces salariés au groupement entrant.

LES ÉTAPES D'UNE NÉGOCIATION TANT SOCIALE QU'ÉCONOMIQUE

La démarche mise en œuvre pour développer cette méthode s'articule autour d'une phase d'information (avant l'appel d'offre), d'une phase de consolidation des engagements (pendant l'appel d'offre), d'une phase de mise en œuvre (après l'appel d'offre) et d'un accompagnement (à travers un dispositif de pilotage). Dans le cadre de l'infogérance, ces différentes étapes se sont déroulées sur une période allant d'avril 2005 à juin 2006, avec des interruptions dues à l'attente des réponses des industriels.

La phase d'information : avant l'appel d'offre (avril 2005-mai 2005)

Au cours de cette phase d'information, des contacts ont été pris avec les six industriels en place afin d'obtenir des éléments sur l'importance des équipes en sous-traitance, d'anticiper les questions posées selon les résultats de la consultation et de recenser les pratiques en vigueur dans ce type de situation.

Les principales informations recueillies ont permis d'établir le nombre de personnes concernées par le périmètre de l'appel d'offre, leur activité, leur compétence et leur ancienneté professionnelle.

Les questions posées à chaque industriel ont porté sur l'évolution prévisible de la situation de leurs équipes, en fonction des résultats de la mise en concurrence. Ces équipes seront-elles redéployées sans difficultés sur d'autres activités, compte tenu de leur compétence et des affaires en cours sur le bassin d'emploi ? Au-delà d'une meilleure connaissance de leur activité nationale, ces informations ont mis en évidence le niveau de leurs effectifs dans la région et leur capacité d'emploi en fonction de leurs anticipations d'activité. Le rapprochement de ces informations avec les différentes consultations en cours auprès des principaux donneurs d'ordre et la nature des emplois concernés ont permis de mieux apprécier les risques potentiels de perte d'emploi.

Enfin, il était également intéressant, en cas d'obtention du contrat, de connaître leurs pratiques vis-à-vis de leurs concurrents, sachant que cette situation pouvait être inversée d'une affaire à l'autre. Ces pratiques montrent la nécessité de mobiliser en peu de temps un nombre important de ressources humaines ayant la capacité technique de couvrir la totalité du périmètre. Elles conduisent, pour une partie des ressources, à la mise en œuvre de solutions d'embauche ou de sous-traitance transitoire entre les sociétés entrantes et sortantes. Le caractère régulateur de tels usages, en vigueur dans ce domaine d'activité et en particulier dans la région toulousaine, s'avérait, de fait, compatible avec l'intention du CNES de leur confier la responsabilité de la gestion de la transition sociale.

La phase de consolidation : pendant l'appel d'offre (juillet 2005-novembre 2005)

Dans le dispositif contractuel, les clauses introduites dans l'appel d'offre ont constitué un élément essentiel pour consolider les engagements pris par les industriels.

Elles s'articulent autour de clauses additionnelles portant sur les ressources humaines disponibles et les dispositifs envisagés durant les périodes de transition et de recouvrement. Elles précisent que la gestion de la transition sociale est de la responsabilité de l'industriel, au même titre qu'il est responsable techniquement ou économiquement des prestations. C'est là un élément majeur, car le fait d'accepter ce point dans le dossier de réponse marque, de la part de l'industriel, un engagement en matière sociale.

Un nouveau critère de choix concernant la qualité de la proposition relative à la transition sociale a été introduit, au même titre que le critère technique ou financier. Enfin, des clauses relatives à la gestion de la transition sociale ont été mentionnées dans le projet de contrat afin d'explicitier les modalités pratiques du démarrage des activités.

EXTRAIT DES CLAUSES INTRODUITES DANS L'APPEL D'OFFRE ET DANS LE PROJET DE CONTRAT

CLAUSES APPLICABLES À L'APPEL D'OFFRE

Clause de ressources humaines disponibles :

Le candidat retenu (société ou groupement) indique dans son offre la part de ressources humaines internes dont il dispose, et les conditions prévues pour couvrir la totalité du périmètre de l'appel d'offre.

Clause de gestion de la transition sociale :

Le candidat (société ou groupement) est responsable de la gestion de la transition sociale. Il présentera et précisera dans son offre les modalités envisagées pour la gestion de cette transition afin de parvenir à la couverture totale du périmètre de l'appel d'offre.

Critère sélectif – Gestion de la transition sociale :

Le CNES appréciera le respect des clauses relatives à la transition sociale

CLAUSE APPLICABLE AU CONTRAT

Le Titulaire (société ou groupement) est responsable de la gestion de la transition sociale. Le contrat précisera les modalités pratiques de démarrage des activités et, s'ils existent, les accords conclus avec les sociétés sortantes pour mettre en œuvre cette transition sociale et parvenir à la couverture totale du périmètre de l'appel d'offre. Ces dispositions sont reprises dans l'acte d'engagement.

À la réception des offres, des questions complémentaires ont été posées aux candidats pour évaluer leurs engagements et comparer leurs propositions.

EXTRAIT DES QUESTIONS POSÉES AUX CANDIDATS DANS L'APPEL D'OFFRE

- Quel est le nombre de personnes des sociétés sortantes que le groupement estime pouvoir embaucher et qui seront affectées dans le nouveau contrat d'infogérance ?
- Est-il prévu des dispositifs particuliers pour le personnel des sociétés sortantes, qui ne feraient pas l'objet d'embauche au titre du contrat d'infogérance et dont le redéploiement ne serait pas assuré par la société sortante ? Quels sont ces dispositifs ? Quelles sont les conditions de mise en œuvre de ces dispositifs ?

L'analyse des réponses a permis de confirmer les éléments recueillis lors de la phase d'information, et de dégager deux types de solution pour traiter les risques éventuels en matière d'emploi :

- une solution d'embauche des personnels concernés sur le contrat d'infogérance et hors contrat d'infogérance, en maintenant les clauses essentielles du contrat de travail ;
 - une solution de sous-traitance transitoire de prestations du groupement entrant vers les sociétés non retenues pour leur permettre de maintenir l'emploi de leurs salariés, en leur laissant un délai suffisant pour les redéployer vers de nouvelles activités en leur sein.
- Au terme du processus d'appel d'offre, le CNES a décidé de retenir le groupement STERIA-THALES et d'entamer la mise en œuvre de la transition sociale.

La phase de mise en œuvre : après l'appel d'offre (décembre 2005-juin 2006)

Cette phase s'est déroulée en plusieurs étapes et a mis en relation différents acteurs. Elle s'est accompagnée d'un dispositif de pilotage, nécessaire au bon déroulement du processus.

La première étape a consisté à élaborer un protocole de transition sociale entre le groupement STERIA-THALES et le CNES, avec la participation des sociétés non retenues. Ces discussions, menées sur une période de deux mois, ont conduit à préciser différentes questions.

Si la transition sociale a pour objectif de traiter les conséquences induites par le changement de prestataire en matière d'emploi, elle ne vise pas à remettre en cause la logique industrielle et économique de l'offre retenue. L'embauche des personnels et la mise en place d'une sous-traitance de certaines prestations ne doivent pas renchérir le coût global des prestations, ni modifier l'or-

ganisation industrielle des activités. L'embauche s'entend, en particulier, sur le contrat d'infogérance pour les salariés dont la mission et la fonction sont transposables dans la nouvelle organisation et, en dernier ressort, hors contrat d'infogérance sur d'autres projets. La soustraction de prestations a, en effet, un caractère transitoire et limité dans le temps.

L'appréciation du « *risque d'emploi avéré* » est une question centrale du dispositif. La démarche de traitement de la transition sociale est fondée sur une logique consensuelle et de bonne foi entre les acteurs. Il ne s'agit pas, pour le groupe-

ment retenu, de déterminer les compétences et les postes concernés par les embauches ni, pour les sociétés non retenues, d'utiliser le dispositif à seule fin de transférer du personnel. Leur responsabilité partagée consiste à gérer les risques sociaux propres à cette situation, au moyen d'un mécanisme régulateur visant à identifier « *le risque d'emploi avéré* ». Chaque société reste responsable de la gestion de son personnel ou doit démontrer ce risque d'emploi. Si cette appréciation reste du ressort de l'entreprise sortante, elle s'exerce dans un contexte local. Ces différents acteurs du bassin d'emploi disposent d'informations fines sur l'évolution des activités et l'attribution des nouvelles affaires. Les compétences des salariés concernés sont également connues, sur des sites où ils exercent leur activité parfois depuis plusieurs années. L'ensemble de ces éléments permet d'apprécier la crédibilité de ces informations et d'assurer une certaine régulation. Chacune de ces entreprises pouvant se retrouver dans une situation inversée d'une



[...] les compétences professionnelles des salariés sont réemployées d'une entreprise à l'autre, en fonction de l'évolution de la situation des entreprises. (Succès du lancement du satellite Corot, en route vers les étoiles le 28 décembre 2006)

d'ancienneté et de classification. Le transfert des droits des salariés est confirmé, y compris celui de l'ancienneté acquise, malgré son impact économique potentiel. Ce point est important, car il suppose que les entreprises sortantes s'engagent à maintenir au mieux l'emploi de tous leurs salariés, y compris les plus expérimentés. Elles s'inscrivent ainsi dans la logique de la transition sociale de valorisation des compétences de salariés qu'elles ont contribué à former.

Pour garantir le maintien du niveau de classification d'une entreprise à l'autre, il est convenu d'appliquer des grilles de correspondance des classifications, en cas de changement de convention collective.

Les notions d'emploi équivalent, d'absence de période d'essai et de bassin d'emploi sont également mentionnées. Elles ont pour but de sécuriser le dispositif pour des salariés ayant déjà acquis des compétences dans l'exercice de leur activité et de prendre en compte une logique d'emploi local correspondant à la réalisation

affaire à l'autre, l'intérêt de la société sortante est de déboucher sur un accord vis-à-vis tant du groupement entrant que du donneur d'ordre.

L'identification des personnes concernées par le protocole constitue un autre élément de régulation du dispositif. Elle vise à en limiter l'application aux salariés affectés principalement aux activités du périmètre de l'appel d'offre depuis au moins un an, à la date d'effet du nouveau contrat. En ce qui concerne les conditions d'embauche, le protocole prévoit le maintien des conditions essentielles du contrat de travail en termes de rémunération,

de ce type de prestations. Ces notions traduisent une volonté de ne pas rajouter, à une transition d'activités délicate, la mise en œuvre d'autres transitions sous forme de changement d'emploi ou de mobilité géographique.

Enfin, le déclenchement du processus d'embauche est conditionné par l'émission d'une demande conjointe de la société non retenue et du salarié, pour lui permettre de manifester une volonté claire et non équivoque.

Pour les sous-traitances transitoires de prestations, il est admis de négocier ces sous-traitances à des conditions économiques moins favorables sur des périodes de l'ordre de trois à douze mois, dans l'unique but de permettre aux sociétés non retenues de conserver leurs compétences. Il s'agit, par des conditions dégressives dans le temps, d'inciter les entreprises à redéployer leur personnel le plus tôt possible sur d'autres activités et ce, dans le respect de la proposition technique et financière du groupement retenu.

Ces négociations ont abouti à l'établissement d'un protocole qui décrit les principes, les engagements ainsi que le dispositif arrêté pour mener à bien cette transition. Ce protocole a été référencé comme document contractuel au contrat d'entreprise notifié par le CNES et il a servi de base à la communication des sociétés sor-

tantes, à destination de leurs instances représentatives et de leurs personnels.

La deuxième étape a consisté à engager des discussions bilatérales entre le groupement et les sociétés sortantes afin de déterminer le nombre de salariés concernés par des propositions d'embauche ou par une sous-traitance transitoire de prestations. Elle a débouché sur des protocoles d'accord spécifiques entre le groupement et ces sociétés (soit quatre protocoles, pour quatre sociétés sortantes). Ces protocoles ont fixé le nombre de salariés concernés par des embauches sur le contrat ou des embauches hors contrat, à travers une lettre d'accréditation globale comportant des clauses de non-recours juridique entre sociétés. En ce qui concerne les sous-traitances transitoires, ils ont précisé la durée et les conditions de réalisation de ces prestations.

Le modèle de lettre présenté ci-dessous fait référence au protocole de transition sociale et précise les clauses de non-recours.

De manière générale, l'expérience a montré que cette étape s'est révélée plus longue qu'initialement prévu, compte tenu de la complexité des questions en cause. Ces difficultés peuvent avoir des conséquences sur la transition technique entre les prestataires, dans des domaines sensibles. Le groupement retenu est confronté à un risque

EXTRAIT DU PROTOCOLE DE TRANSITION SOCIALE

– PRINCIPES

Le Groupement a fondé sa démarche de traitement de la transition sociale sur une logique consensuelle et de bonne foi entre les sociétés non retenues, les salariés concernés et le Groupement, et ce dans le respect de la logique industrielle, technique et économique de la proposition du Groupement, en réponse à l'AO Infogérance.

Le Groupement s'engage à examiner avec les sociétés non retenues les conséquences en matière d'emploi induites par la situation présente, et à ce titre, à instruire le dossier de tout collaborateur travaillant sur le périmètre de l'appel d'offres d'Infogérance CNES et pour lequel un risque d'emploi serait avéré, et ce selon deux déclinaisons :

- soit par une embauche des personnels concernés. Les sociétés non retenues informeront ces collaborateurs et détermineront avec eux l'opportunité de déposer un dossier en vue de se voir proposer un poste par le Groupement, dans le cadre de cette transition,
- soit par une sous-traitance transitoire de prestations dans le cadre des activités liées à l'AO Infogérance, évaluée spécifiquement pour chaque situation.

– ENGAGEMENTS

Le Groupement s'engage à examiner avec les sociétés

non retenues les conséquences en matière d'emploi induites par la situation présente.

Personnes concernées: Les salariés affectés principalement aux activités du périmètre de l'appel d'offres d'Infogérance CNES au moins depuis le 01/06/05 et dont le risque d'emploi est avéré.

P1: Proposition d'embauche sur le contrat d'Infogérance

(Sont concernés les salariés dont la mission et la fonction sont transposables dans la nouvelle organisation industrielle du contrat, au-delà des équipes déjà constituées)

P2: Proposition d'embauche hors contrat d'Infogérance

Conditions pour P1 et P2: Demande conjointe de la société non retenue et du salarié auprès du Groupement.

Nature de la proposition pour P1 et P2: un emploi équivalent au sein d'une des sociétés du Groupement (y compris ses sous-traitants déclarés) dans le bassin d'emploi, en maintenant les clauses essentielles du contrat de travail (rémunération globale, classification, ancienneté, bassin d'emploi), sans période d'essai.

P3: Proposition de sous-traitance transitoire (exclusive des propositions P1/P2)

Conditions: Respect de la logique industrielle, technique et économique de l'offre du Groupement, en réponse à l'AO Infogérance.

Nature: une activité transitoire pour le compte d'une des sociétés du Groupement (y compris ses sous-traitants déclarés).

TRANSITION SOCIALE DANS LE CADRE DE L'APPEL D'OFFRES D'INFOGÉRANCE DES INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES DU CNES

– Modèle de lettre d'accréditation –

Je soussigné, M..... représentant la Société.....

Accepte que le groupement STERIA/THALES (les sociétés STERIA et THALES) embauche les salariés dont la liste précise figure ci-dessous, ce dans le cadre du processus de transition sociale, préconisé par le CNES, et conformément aux stipulations prévues dans le protocole d'accord « concernant la transition sociale sur le dossier CNES » en date du.....

Noms, Prénoms	Bassin d'emploi (Toulouse, Evry, Paris)
	Toulouse
	Toulouse
	Toulouse
	Toulouse

À cet effet, la société..... lèvera les salariés concernés de toute obligation de non-concurrence et diminuera, en tant que de besoin, la durée de leur période de préavis afin que ceux-ci se trouvent libres de tout engagement à la date de prise d'effet de leur embauche.

Enfin, en tant que représentant de la société....., je m'engage envers les salariés concernés et le groupement....., à renoncer à tout recours, de quelque nature que ce soit, lié aux embauches à intervenir,

Pour la Société.....

Nom :

Fonction :

À....., le

Signature et cachet de la société

de retard dans la mise en place des personnels nécessaires, dont la cartographie dépend fortement des délais d'identification des compétences acquises grâce à ces embauches et sous-traitances transitoires. Une des solutions négociées pourrait consister, dans certains secteurs, à identifier les personnels-clés des sociétés sortantes qu'il conviendrait de maintenir en sous-traitance transitoire, en contrepartie de la prise en compte du risque d'emploi.

La troisième étape a eu pour objectif d'informer les différents acteurs des résultats de ces accords et de procéder à la mise en œuvre concrète de cette transition. L'information par les employeurs respectifs des instances représentatives des sociétés non retenues et des salariés concernés a été un élément important du

dispositif, qui a permis de faire connaître les principes de la transition et de procéder aux ajustements nécessaires.

Au terme de ce processus, les employeurs ont remis aux salariés concernés par les procédures d'embauche une lettre d'accréditation individuelle leur permettant de faire acte de candidature auprès du groupement retenu, aux conditions prévues pour la transition sociale. Ils ont également organisé des sous-traitances transitoires de certaines prestations pour gérer au mieux un dispositif de recouvrement technique. La finalisation de ce processus s'est traduite, après les entretiens d'embauche, par la signature des nouveaux contrats de travail et le transfert effectif des salariés, aux dates convenues.

La réalisation de ces étapes n'a pu se concevoir sans l'existence d'un dispositif de pilotage. Dès l'annonce du choix du groupement STERIA-THALES par le CNES, il a été décidé de mettre en place un comité de pilotage de la transition sociale, dont le rôle a été d'assurer la conduite de ce projet et d'en garantir le bon déroulement. Composé de représentants des directions d'entreprises et des directions des ressources humaines du groupement et du CNES, ce comité s'est réuni chaque semaine. Grâce à ce dispositif, le CNES s'est assuré de la bonne application de la transition sociale par les différents acteurs.

EXTRAIT DU PROTOCOLE DE TRANSITION SOCIALE, DISPOSITIF DE PILOTAGE

Le Groupement met en place une cellule de pilotage de la transition sociale.

Sa mission : assurer la conduite du projet de transition sociale et en garantir le bon déroulement, jusqu'à son terme

Sa composition :

– Pour le CNES : les représentants de la Direction du Système d'Information et des ressources humaines de l'établissement ;

– Pour le Groupement : les représentants des directions générales, opérationnelles et RH des sociétés du Groupement.

Fonctionnement :

– une réunion hebdomadaire jusqu'à fin mars 06 ;

– puis une réunion mensuelle jusqu'à juin 06.

À noter que ce dispositif prévoit des réunions périodiques d'avancement entre le Groupement et chacune des sociétés non retenues.

À ce dispositif, qui a fonctionné sur la période de décembre 2005 à juin 2006, s'est ajouté un dispositif complémentaire mis en place par le CNES sous la forme de réunions hebdomadaires organisées entre la direction du CNES et ses délégués syndicaux, de mars à juin 2006.

Ce dispositif est intervenu après la réalisation des différentes informations et consultations auprès de ses instances représentatives, traduisant ainsi une évolution du dialogue social sur ce dossier. Dans un premier temps, les représentants du personnel ont demandé à la direction du CNES d'assurer le maintien de l'emploi de l'ensemble des salariés en sous-traitance. Ils sont intervenus en particulier pour que les dispositions de l'appel d'offre prennent cette dimension en compte. À la réception des offres, la direction du CNES a présenté aux élus du Comité Central d'Entreprise le processus de gestion de la transition sociale envisagé. Mais la phase de mise en œuvre a conduit à une évolution importante de ce dialogue. Pour répondre à la demande d'information des délégués du CNES sur le suivi concret du processus, la direction a mis en place un dispositif spécifique. Des réunions hebdomadaires ont permis aux délégués syndicaux de prendre connaissance de l'avancée réelle des protocoles d'accord entre les entreprises et de faire remonter les difficultés d'application. Ils ont pu relayer ces informations auprès des représentants du personnel des sociétés non retenues et des salariés concernés. Ces réunions ont également permis à la direction du CNES de s'assurer du bon déroulement du processus et d'identifier les points de blocage. Celle-ci a pu, à son tour, relayer ces informations auprès du groupement retenu dans le cadre du comité de pilotage.

Ces réunions ont constitué des lieux de négociation entre les acteurs concernés aux différentes étapes du processus, s'inscrivant de fait dans une démarche négociée, garante de son bon aboutissement.

Les résultats de la transition sociale

Dans le cadre de l'appel d'offre relatif à l'infogérance de ses moyens informatiques, réseaux et télécommunications, le groupement STERIA-THALES a accepté la responsabilité de la transition sociale concernant 151 salariés, dont les 45 salariés du groupement STERIA-THALES déjà présents sur le site.

Les résultats de la transition sociale se traduisent dans les documents conclus par les entreprises et par des décisions prises vis-à-vis des salariés des sociétés non retenues.

Les documents contractuels sont les suivants :

- un protocole de transition sociale, référencé dans le contrat liant le CNES et le groupement STERIA-THALES ;
- des protocoles d'accord spécifiques conclus entre les sociétés non retenues et le groupement, qui fixent les conditions de cette transition et énumèrent les clauses de non-recours juridique.

Les décisions concernant les 106 salariés des sociétés non retenues sont les suivantes :

- embauche de 26 salariés par le groupement retenu ;
- mise en œuvre de sous-traitance de transition pour 20 autres salariés ;

- redéploiement de 60 salariés sur d'autres activités – dans leur propre entreprise – par les sociétés non retenues.

ANTICIPER ET IMPLIQUER

Le rôle du CNES

Le rôle du CNES a consisté à prendre en compte le traitement des aspects sociaux lors de changements de titulaires pour les prestations réalisées sur son site.

Cette volonté affichée s'inscrit dans un contexte économique tendu de forte demande des partenaires sociaux liée aux changements de titulaires intervenus pour d'autres prestations sur le site du Centre Spatial de Toulouse et au changement, à venir, des contrats de prestations industrielles au Centre Spatial Guyanais à Kourou.

Au-delà de l'application des clauses de transfert de personnel prévues dans les conventions collectives des sous-traitances traditionnelles des marchés de nettoyage et de gardiennage (article L122-12 du Code du Travail), il s'agit d'anticiper et de dégager une méthodologie de traitement des aspects sociaux, plutôt que d'avoir à gérer une situation de tension sociale.

Le CNES, en sa qualité de donneur d'ordre, a été dès le début à l'initiative du processus de transition sociale. Il reste la référence et l'arbitre des conflits éventuels entre les différents interlocuteurs. Pour autant, il ne se substitue pas au rôle des autres acteurs car la gestion de la transition sociale est une exigence contractuelle dont la responsabilité incombe directement au groupement industriel retenu.

Le contrat d'entreprise comme outil de gestion de la transition sociale

Le contrat d'entreprise s'avère être l'outil majeur de gestion du processus de transition sociale.

Il ne peut s'agir là, en effet, seulement de « bonne volonté » ou d'application de conventions collectives d'ailleurs inexistantes pour ce type de prestations ; il est donc nécessaire de recourir au contrat pour donner à ces dispositions « *force contractuelle* ».

Dans ces conditions, le dispositif de gestion de la transition sociale est déployé à toutes les étapes de ce processus, au moyen :

- de clauses spécifiques, introduites dans le dossier d'appel d'offre ;
- de critères de choix particuliers, en complément des critères techniques et économiques ;
- d'engagements contractuels.

Le contenu du protocole de transition sociale

Le contenu du protocole de transition sociale répond aux quatre grands principes décrits ci-après :

– *le maintien des droits des salariés* concernés et *l'expression de leur volonté* dans le traitement du problème d'emploi, sans que cela débouche sur une « remise du compteur à zéro » au sens de leurs droits, et ce, à travers une opportunité d'embauche maintenant les clauses essentielles du contrat de travail (emploi équivalent, rémunération globale, ancienneté, classification, bassin d'emploi...) ou la gestion d'une situation de transition leur permettant de conserver leur emploi dans leur société;

– *une co-responsabilité* dans la gestion des risques sociaux, grâce à un mécanisme visant à identifier pour chaque société « *le risque d'emploi avéré* » lié à l'évolution de ses activités. Dans ces conditions, chaque société reste responsable de la gestion de son personnel ou doit démontrer ce risque sur un bassin d'emploi dont les évolutions sont connues par les différents acteurs;

– *un co-investissement* assurant de fait *l'efficacité* du processus, qui se traduit, pour le groupement retenu, par l'embauche des personnels compétents pouvant être immédiatement affectés sur le contrat ou d'autres activités et, dans le cas des sociétés non retenues, par la mise en œuvre de sous-traitance de transition à des conditions économiques, certes moins favorables, mais leur permettant de maintenir leurs compétences. Une évolution du dispositif permettrait cependant de pallier les difficultés rencontrées dans la mise en place de la transition technique dans les délais prévus. Une des solutions négociées pourrait consister à identifier dans certains domaines les personnels-clés des sociétés sortantes, qu'il conviendrait de maintenir en sous-traitance transitoire, en contrepartie de la prise en compte du risque d'emploi;

– *une démarche négociée* entre les acteurs concernés aux différentes étapes du processus:

- négociation entre le donneur d'ordre et le groupement retenu sur les termes du protocole de transition sociale;
- négociation entre le groupement retenu et les sociétés non-retenues sur des protocoles d'accord fixant le nombre des embauches et les sous-traitances transitoires;
- négociation entre les sociétés non retenues, leurs organisations syndicales et les salariés concernés pour le suivi de cette transition;
- négociation entre le donneur d'ordre et ses organisations syndicales pour la mise en œuvre du processus.

À cet effet, il convient de noter l'importance du dispositif de pilotage qui permet d'offrir aux différents acteurs des lieux d'expression et de négociation. Il permet également de faire remonter les difficultés et les

questions, de réguler les demandes et d'harmoniser les pratiques.

Ces principes, dégagés au fur et à mesure de la réalisation de cette transition sociale, renvoient, dans les faits, aux principes que nous avons pu retrouver, a posteriori, dans l'ouvrage de Bernard Gazier consacré aux « marchés transitionnels de l'emploi » (1).

Leur mise en application conjointe est décisive pour la réussite de cette démarche.

LE DESTIN LIÉ DES ACTEURS D'UN BASSIN D'EMPLOI

Les enseignements de ce processus font clairement apparaître que l'évolution des activités économiques des grandes entreprises sur leurs sites tant d'études que de production conduit inévitablement à des phases de transition, qu'il convient d'anticiper et de gérer.

La prise en compte des aspects sociaux est une donnée incontournable à traiter, au même titre que les autres aspects, pour assurer la réussite du projet au plan technique, calendaire et financier.

Cette prise de conscience est essentielle, en préalable au déploiement d'un dispositif qui doit prendre appui sur les trois conditions suivantes:

- une politique affichée du donneur d'ordre consistant à traiter les problèmes d'emploi liés à l'évolution des activités économiques sur son site;
- la traduction explicite de cette volonté dans sa politique d'achat et ses outils contractuels;
- une démarche équilibrée et négociée avec les différents acteurs de la transition sociale.

Le caractère « *reproductible* » de cette méthode pourrait permettre une forme de régulation des marchés de l'emploi, à l'image des « districts industriels » à l'italienne, qui regroupent de multiples petites entreprises produisant le même type de produits, où les compétences professionnelles des salariés sont réemployées d'une entreprise à l'autre en fonction de l'évolution de la situation des entreprises.

Cette méthode conduirait à limiter les transitions « *critiques* » dues aux changements périodiques de prestataires et contribuerait ainsi à promouvoir de « bonnes » transitions (2).

Dans ces conditions, ne serait-il pas intéressant que les donneurs d'ordres de ces sites acceptent de développer ce type d'approche vis-à-vis des entreprises d'un même secteur d'activité, afin d'assurer une certaine sécurité de l'emploi, une forme de confiance sur un bassin d'emploi? ■

(1) GAZIER, Bernard, *Vers un nouveau modèle social*, Paris, Flammarion, Coll. Champs, 376 pages, 2005.

(2) GAZIER, Bernard. *op. cit.*, p. 256.

LA GESTION DÉLÉGUÉE D'UN COMPLEXE AQUATIQUE

Le service public à l'épreuve de stratégies particularistes

Le service public peut-il être assuré quand sa gestion est confiée au secteur privé? Le secteur privé peut-il subsister quand il doit prendre en compte des intérêts généraux? Quelles sont les stratégies des uns et des autres pour surmonter les obstacles, trouver des compromis et tirer leur épingle du jeu? L'étude d'un cas de délégation de service public (DSP) appliquée à un complexe aquatique permet aux auteurs de révéler le poids que peuvent avoir des stratégies sectorielles face à l'intérêt général. La capacité à exploiter des opportunités de situation et à défendre des intérêts acquis se nourrit parfois de l'inexpérience des fonctionnaires et de l'incompétence des élus. Se constitue alors un véritable réseau, qui organise concrètement la DSP, délégation toutefois protégée de toute dérive morale grâce à son statut particulier. Une manière d'aborder un débat plus général: quelle dimension contractuelle, pour la gestion publique de secteurs industriels et commerciaux?

PAR **Cédric RICHET** ET **Bastien SOULÉ**, CENTRE DE RECHERCHE SUR LES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES,
UNIVERSITÉ DE CAEN, BASSE-NORMANDIE

Cette recherche vise à comprendre la gestion déléguée de service public d'un complexe aquatique de sport-loisirs. Elle s'attache à identifier les stratégies d'intervenants nombreux et disparates, qui se rassemblent pour concourir à un projet commun, d'intérêt général : l'apprentissage et le perfectionnement de la natation, mais aussi la détente et le jeu. L'ensemble produit une indéniable complexité sociale, génératrice d'effets non désirés. En découvrant, grâce à une étude de cas, les intérêts sectoriels des acteurs engagés dans ce processus, il est possible de mieux saisir les origines de certaines difficultés inhérentes à ce mode de gestion.

En proportion croissante, des services publics sont fournis à la population française par l'intermédiaire d'entreprises privées : la distribution de l'eau, les transports urbains ou encore la restauration collective sont ainsi concernés (MÉNARD & SAUSSIER, 2003). Cet apparent paradoxe touche aussi les domaines culturel et sportif. Les impératifs budgétaires et l'intensification de la concurrence ont ainsi contribué à transformer les musées en organisations hybrides évoluant entre service public et insertion dans le marché (TOBELEM, 2005). De même, de plus en plus d'équipements sportifs sont concernés par ce transfert de responsabilité : nombre de complexes aquatiques de sport-loisirs (CASL) sont désormais gérés sous la forme d'une délégation de service public (DSP). En 2001, une quarantaine de ces équipements étaient confiés aux soins de gestionnaires privés (1). Le marché semblait alors en pleine croissance ; de nombreux appels d'offres étaient en cours, qu'avaient lancés des maires séduits par ce mode de gestion à la frontière du public et du privé.

À chaque fois qu'un contrat matérialise la rencontre entre ce choix de gestion et un équipement aquatique, de nombreuses parties prenantes (2) se voient dans l'obligation de concourir à un projet à la fois commun et d'intérêt général : l'apprentissage et le perfectionnement de la natation, mais aussi la détente et le jeu dans l'eau. L'ensemble est constitutif d'une certaine complexité sociale.

En effet, les intervenants, qui œuvrent à apporter un service public dans un contexte d'interdépendance, n'en font pas moins montre d'intérêts divergents. Il en résulte des stratégies particularistes, des conflits, ainsi que le détournement de certaines règles. L'identification de ces écarts aux prescriptions, parfois suffisamment prégnants pour mettre la gestion d'un équipement d'intérêt général en grande difficulté, permet de mieux comprendre les difficultés inhérentes à la mise en œuvre d'une DSP.

Dans un premier temps, nous construirons l'objet de cette étude, sur les plans conceptuel et contex-

tuel. Puis, nous précisons notre cadre théorique, la problématique adoptée ainsi que la méthodologie qui en découle. Enfin, nous présenterons les résultats d'une étude de cas.

UN PARTENARIAT PUBLIC/PRIVÉ POUR DE NOUVEAUX USAGES AQUATIQUES

Dresser le contexte de l'étude consiste essentiellement à décrire deux phénomènes : la transformation des piscines traditionnelles en CASL, et la délégation des services publics à caractère éducatif et socio-économique, délégation qui fait écho à des besoins d'efficacité et de qualité exprimés par les collectivités territoriales.

Les complexes aquatiques de sport-loisirs

Jusqu'aux années 1970, les piscines sportives dominent en France. Ces équipements standards sont issus de programmes d'État (3) qui ont permis d'équiper tout le territoire, à moindre coût pour les municipalités, afin de permettre l'enseignement obligatoire de la natation à l'école et d'encourager la natation sportive. Un objectif utilitaire a présidé à ces investissements, laissant peu de place aux fonctions récréatives et sociales. À la fin des années 1980, le concept de CASL – qui rompt avec la conception traditionnelle des piscines – entend répondre à la diversification des besoins.

• Une demande évolutive

Dans les années 1980, les aspirations sportives du public évoluent, modifiant le rapport à la pratique, de plus en plus envisagée sous l'angle du loisir et du bien-être. À côté des adhérents aux fédérations sportives, le pratiquant auto-organisé, qui était jusque-là un simple usager, tend à devenir le client d'une offre sportive diversifiée (AUGUSTIN, 1995). Dans les piscines, la natation sportive et sécuritaire (tournée vers l'apprentissage et le perfectionnement) côtoie dès lors une demande de natation hygiénique (objectifs de forme, de santé, de bien-être et d'esthétique) et de « natation plaisir » (orientée vers la détente, la convivialité et le ludisme).

• La recherche d'équilibres financiers

Les dépenses annuelles de fonctionnement d'une piscine couverte représentent 8 à 15 % de son coût de construction (AUGUSTIN, 1995), dont 50 % pour le personnel. Au-delà de ce coût d'exploitation élevé, le problème de la rentabilité se pose d'autant plus que les tarifs sociaux pratiqués se traduisent par des recettes

(1) *La Lettre de l'Économie du Sport*, n° 578.

(2) Communes et autres établissements publics de coopération intercommunale, sociétés privées marchandes ou industrielles, architectes, entreprises du bâtiment, associations, éducateurs sportifs et enseignants.

(3) Un effort national de programmation sans précédent a marqué les années 1960 et 1970 (programme « 1 000 piscines »), pour aider les communes à répondre à une forte demande scolaire et associative, et pour leur permettre de surmonter des investissements financiers conséquents.

généralement faibles. Enfin, la crise de l'énergie (fin des années 1970), puis les décrets sur l'hygiène et la sécurité (1981), pèsent fortement sur ces structures. Bref, en raison d'un usage trop restrictif sur le plan temporel et trop exclusif sur le plan de la clientèle, les piscines traditionnelles sont considérées comme de véritables «gouffres financiers».

Par ailleurs, trente ans après le programme «1 000 piscines», une rénovation s'impose, afin non seulement de remettre en état un parc austère, mais aussi d'en augmenter l'attractivité en l'adaptant à la demande de qualité et de diversité émanant du public (AUGUSTIN, 1995). Pour répondre à la segmentation des clientèles, la panoplie des installations s'agrandit : certaines piscines restent construites sur des bases traditionnelles, mais d'autres font l'objet de recyclages et de réhabilitations, avec adjonction de vagues, de toboggans, de bassins d'eau chaude et de jets hydromassants (AUGUSTIN, 1995). Des services annexes (solariums, saunas, hammams et jacuzzi) font aussi leur apparition.

Cette diversification de l'offre vise aussi, dans une certaine mesure, des équilibres financiers. La fréquentation des piscines «sports et loisirs» est en effet supérieure à celle des piscines traditionnelles : ainsi, certains cas de restructuration ont entraîné un triplement de la fréquentation (VIGNEAU, 1998). Dès lors, sans pour autant s'avérer rentables, les CASL ne semblent plus constituer inéluctablement des gouffres financiers (VIGNEAU, 1998, 74).

- *La nécessité de nouveaux modes de gestion*

Une dynamique locale présidant désormais à la plupart des projets (AUGUSTIN, 1995), la piscine publique devient un lieu de cristallisation de points de vue, sous les feux croisés de multiples enjeux : éducatifs, culturels, sociaux, identitaires, territoriaux, économiques et emblématiques (BESSY, 2002). À en croire BAYEUX et CRANGA (2002), la cohabitation des clubs, de la natation scolaire et du public payant serait souvent conflictuelle, l'appropriation de l'espace par chacun de ces publics s'effectuant souvent au détriment des catégories voisines.

Pour régler de telles antinomies, les collectivités territoriales doivent développer un management sophistiqué, permettant une bonne cohabitation des usagers et des intérêts. Ne disposant pas toujours de la culture adéquate, certaines municipalités abandonnent la régie municipale et optent pour la création de sociétés d'économie mixte (SEM) ou pour une gestion déléguée (4). Dans les années 1990, le recours à des entreprises spécialisées dans la gestion déléguée des CASL est, du reste, en plein essor (5).

Ce choix peut être révisé dans le cadre du dilemme *make or buy* : les municipalités sous-traitent de la sorte

la gestion de leurs CASL, par le biais d'une subvention accordée à un délégataire (voir chapitre suivant). Ce faisant, elles s'exposent à perdre leur maîtrise sur les prises de décision. Le coût de la contractualisation intègre donc non seulement la subvention, mais aussi le risque de comportements opportunistes de certains opérateurs commerciaux. Ce risque est toutefois atténué par le contrat, qui stipule la nature de la mission de service public incombant au délégataire, ainsi que par diverses sanctions légales à la disposition du délégant (MÉNARD & SAUSSIER, 2003; AUBY, 1995). Pour les collectivités, l'avantage réside dans le fait d'externaliser la mission de gestion vers des partenaires dépositaires d'une expertise en matière de commercialisation, de maintenance et d'animation. Outre les économies d'apprentissage ainsi réalisées (MÉNARD & SAUSSIER, 2003), dans un contexte d'industries de services marqué par l'évolution rapide des technologies, les opérateurs privés ont une compétence particulière, qui leur permet de satisfaire à la nécessaire adaptation du service public.

La délégation de service public

Le type de partenariat incarné par la DSP n'est pas nouveau : au XII^e siècle, les termes d'affermage et de concession, toujours en cours dans la terminologie juridique de la DSP, existaient déjà (PEZON, 2000; GUÉRIN-SCHNEIDER, 2001). C'est, du reste, la concession qui a permis à la France du XIX^e siècle de mettre en place son infrastructure ferroviaire, ainsi que les ouvrages de production et de distribution de l'eau, du gaz et de l'électricité. Après un déclin de cette pratique pendant l'entre-deux-guerres, la concession retrouve à l'heure actuelle une place importante parmi les différentes modalités de gestion des services publics (AUBY, 1995).

Aux termes de l'article 38 de la loi Sapin du 29 janvier 1993, la DSP est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire (privé ou public) dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service (RICHER, 1999). À charge, donc, pour les entreprises délégataires, de se rémunérer sur la perception des recettes des entrées, des animations, des leçons et des services qu'elles dispensent. Pour autant, le compte d'exploitation des délégataires ne peut s'équilibrer sans la subvention fixe – négociée en début de contrat avec la collectivité – au titre de l'accueil des scolaires et des clubs, et en contrepartie du tarif social imposé par la collectivité pour l'accueil du grand public. Variant de quelques dizaines de milliers à 300 000 euros par an, le montant de cette subvention représente évidemment un levier central de la négociation.

(4) Un quart des projets aquatiques relevait ainsi de la DSP en 2001 (*La Lettre de l'Économie du sport*, n° 578, 4 juillet 2001).

(5) Dans ce secteur, la plupart des entreprises délégataires ont été créées récemment : Récréa ou Gesclub en 1989; Vert Marine en 1992; Segap en 1993; Prestalis en 2000...

L'enjeu consiste, de fait, à créer une « opportunité d'affaires » (VERSTRAETE & FAYOLLE, 2005). Pour ce faire, il faut rendre solvable une demande *a priori* non-solvable, du fait de la vocation sociale et pédagogique des piscines traditionnelles. Les déficits d'exploitation supportés par les municipalités ont ainsi pris la forme d'une subvention accordée à l'entreprise délégataire. Cette subvention constitue une compensation, puisque des contraintes sont imposées au délégataire pour que subsiste la mission de service public; la solvabilité est ainsi obtenue par la combinaison de ce flux financier et de la recette réalisée.

L'irruption d'entreprises privées dans la gestion d'équipements publics constitue un sujet sensible pour les défenseurs du service public. Leur méfiance s'alimente « d'histoires qui ont mal tourné » entre déléguant et délégataire : économies sur la maintenance menaçant l'intégrité de l'équipement, renégociations financières en cours de contrat, tarifications à la hausse... Le délégataire est toutefois soumis à des règles propres à l'organisation du service public, y compris dans sa relation avec les usagers. Pour les élus, cette disposition constitue un argument de choix justifiant le passage à la DSP. Par ailleurs, la mise en place de partenariats public/privé permet de répartir les risques de gestion : les pouvoirs publics se chargent des décisions politiques, tandis que les opérateurs privés assument les risques d'exploitation, tant techniques que commerciaux (6).



[...] la transformation des piscines traditionnelles en complexes aquatiques de sport-loisirs. (La nouvelle piscine municipale des Lilas)

© Sébastien Oriol/REA

Le cas du « Lagon bleu »

Le site retenu pour la réalisation d'une étude de cas est le « Lagon bleu » (7). Cet équipement dispose d'atouts indéniables : une situation géographique privilégiée, de nombreux équipements et une grande capacité d'accueil (tableau 1).

« Lagon bleu » est le nouveau nom de la piscine municipale, inaugurée en 1968 et considérée comme un exemple en matière d'animation et d'enseignement de la natation. L'historique de l'établissement laisse entrevoir de nombreux travaux de rénovation et de modernisation, témoins d'investissements importants de la part de la municipalité. Cet engagement était destiné à maintenir, malgré un déficit chronique, un certain niveau d'animation permettant d'honorer une réputation de station balnéaire. Un constat finit cependant par s'imposer : l'exploitation, déficitaire, pénalise la collectivité (augmentation régulière des charges, résultats en baisse, subvention en hausse et frais de fonctionnement en nette inflation). La gestion déléguée offrant l'avantage d'un compromis entre privatisation et mise en œuvre d'un service public, le Conseil municipal opte en 1997 pour le passage à la DSP.

Plusieurs acteurs impliqués dans une mission de service public

Le contrat de DSP réunit deux entités juridiques : la municipalité et le groupement Electrovanex/Anima 2000. Belleville-les-Bains conçoit le service public, confie sa réalisation au délégataire et en contrôle

(6) Cette répartition repose sur une conception marchande de la concession, telle qu'elle était pratiquée pendant la deuxième moitié du XIX^e siècle. Depuis l'entre-deux-guerres, des modes organisationnels plus souples (comme l'affermage) ont été créés pour soulager le délégataire

d'une partie de ses charges (en investissement, notamment) (PEZON, 2000).

(7) Afin de respecter l'anonymat des acteurs, les noms présentés dans cette étude sont fictifs.

Situation	Belleville-les-Bains, station balnéaire, 15 000 habitants, 100 000 visiteurs/an
Année d'ouverture	1999
Maîtrise d'ouvrage	Mairie de Belleville-les-Bains
Investissement (réhabilitation)	2,2 millions d'euros, révisé à 2,8 millions d'euros (1,6 million d'euros apportés par la mairie, 600 000 euros par Electrovanex et 600 000 euros d'emprunt)
Installations	1 bassin sportif couvert de 25mx15m ; 1 bassin ludique couvert de 150 m ² avec pataugeoire, contre-courant et geysers ; 1 espace détente avec sauna, jacuzzi et hammam ; 1 toboggan avec réception séparée ; 1 bassin sportif extérieur de 25mx15m ; 1 pataugeoire extérieure ; 1 restaurant
Mode de gestion	DSP par voie de concession/affermage (déléataire rémunéré sur les redevances des usagers et prenant en charge une partie des investissements liés au bâti)
Fermier	Electrovanex
Co-traitant	Anima 2000
Durée du contrat	12 ans
CA (2002)	346 100 euros
Subvention (2002)	134 600 euros
Charges (2002)	Fluides : 1 700 euros / Personnel : 373 100 euros / Promotion : 21 000 euros / Maintenance : 700 euros / Autres charges : 48 800 euros / Impôts et taxes : 6 100 euros
Résultat (2002)	29 300 euros
Effectif	15 à 17 hors saison et 23 à 25 en pleine saison
Fréquentation	Environ 200 000 entrées par an
Clientèle	29 écoles primaires, 3 collèges, 3 lycées, pompiers et police, 4 associations Un public familial et sportif
Tarif d'entrées	Individuel, adulte : 3,5 euros (4,2 euros pour les non-résidents, 5 euros l'été) Individuel, enfant : 3,1 euros (3,7 euros pour les non-résidents, 4 euros l'été)
Concurrence	3 Centres de Thalassothérapie À venir : 2 piscines dans un rayon de 20 km

Tableau 1 : Fiche signalétique du « Lagon bleu »

l'application. Via une convention de sous-traitance, Electrovanex et Anima 2000, deux sociétés distinctes, se sont réunies pour l'occasion. La première est spécialisée dans l'ingénierie technique, tandis que la seconde anime le site. Mais d'autres acteurs sont concernés par la gestion de la piscine. Electrovanex s'est associée avec un cabinet d'architecture pour entreprendre des travaux de rénovation visant à transformer la piscine municipale en CASL. Enfin, conjointement aux maîtres nageurs sauveteurs (MNS), l'Éducation Nationale élabore le programme de natation scolaire. Le management du site est donc conditionné par la collaboration d'acteurs provenant d'horizons fort différents. Le tableau 2 offre une vision synthétique de ces missions contractuelles.

(8) « Notre conclusion est que les problèmes, quand ils existent, sont moins dus au mode de gestion, qu'à la maîtrise insuffisante de la gestion proprement dite » (AIRES, 2002, 77).

DES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE

Les raisons du caractère problématique de la DSP des loisirs sportifs tournent généralement autour d'une mauvaise maîtrise de la procédure et de contrats défaillants.

Le contrat : une cible privilégiée pour expliquer les dysfonctionnements

L'Association pour l'Information et la Recherche sur les Équipements de Sport et de loisirs (AIRES) a dressé un diagnostic peu flatteur de la gestion déléguée des équipements sportifs publics (AIRES, 2002). D'après elle, la procédure de mise en place de la DSP est mal maîtrisée (8), du fait de l'inexpérience des personnels, de l'insuffisante information des différents publics concernés, d'une formation déficiente des cadres territoriaux, de la mauvaise rédac-

Acteurs	Missions
Mairie	Concevoir un service public en rapport avec les besoins des administrés Assurer la maîtrise d'ouvrage et la réglementation tarifaire Contrôler l'exercice du service public en exigeant la remise de comptes rendus financiers, techniques et d'activités Informers les usagers sur les termes du contrat Verser au fermier une subvention d'exploitation Prévoir des sanctions en cas de défaut de continuité, de sécurité et d'égalité du service
Architecte	Concevoir les équipements en conformité avec l'évolution des pratiques et des normes de sécurité, selon un programme déterminé avec la collectivité publique
Electovanex	Assurer la gestion technique des installations, la maintenance et le renouvellement des équipements techniques, la fourniture des énergies, de l'eau et des produits de traitement Prendre en charge la gestion financière et administrative du contrat Présenter le rapport des comptes et le rapport d'activité annuel à la Mairie Redistribuer les excédents au co-traitant Payer à la mairie une redevance annuelle pour la location de l'équipement
Anima 2000	Assurer la direction de l'équipement, l'accueil du public et la vente des prestations Animer, enseigner et garantir la sécurité des usagers par la surveillance des bassins Maintenir la propreté des locaux (entretien quotidien, respect des règles d'hygiène) Accueillir les associations et les scolaires
Éducation Nationale	Mettre en œuvre les programmes d'enseignement Élaborer le projet pédagogique avec les MNS Planifier la fréquentation scolaire de la piscine avec le directeur de site

Tableau 2 : Missions des acteurs contractuels au sein du « Lagon bleu »

tion des contrats (9), de cahiers des charges lacunaires et d'une confusion entre DSP et privatisation. Le fonctionnement des équipements en DSP est par ailleurs décrit comme polémique: des conflits d'usages sont induits par l'intensification de l'utilisation des équipements et l'augmentation des pratiques de loisir; l'esprit du service public est transgressé à travers la dérive des tarifs, destinée à combler les déficits d'exploitation.

Une perspective d'analyse organisationnelle

Plutôt que de cristalliser l'analyse sur l'incompétence du maître d'ouvrage (en l'occurrence, la municipalité) et l'inadaptation des contrats, nous faisons l'hypothèse que les problèmes qui se posent sont avant tout inhérents au mode de gestion lui-même. Celui-ci place en effet une multitude d'acteurs en situation d'interdépendance, alors qu'ils sont porteurs d'intérêts divergents et de logiques d'action contradictoires, parfois opposées à l'intérêt général censé présider à tout service public. Si la DSP constitue une situation difficile à maîtriser, c'est parce qu'elle est chargée d'enjeux, à tous les stades de la gestion déléguée: conception, réalisation, utilisation, suivi et contrôle.

(9) « Quand une installation gérée en DSP ne donne pas satisfaction en matière de tarifs, de créneaux horaires ou de qualité de service, l'explication se trouve souvent dans le contrat » (AIRÈS, 2002, 75).

• La DSP au « Lagon bleu »: entre organisation hybride et alliance bancaire

Le réseau d'acteurs impliqués dans la gestion déléguée du « Lagon bleu » forme une organisation hybride, mixant des logiques associatives, de service public et commerciales (BAYLE, 2005). En l'absence d'un véritable objectif fédérateur, le fonctionnement de ce type d'organisation implique des logiques d'action ambiguës, des rationalités multiples, la nécessité de gérer certains compromis, ainsi qu'un opportunisme développé (RAMANANTSOA & THIÉRY-BASLÉ, 1989). Les divergences d'intérêt et les jeux de pouvoir informels prenant le dessus, on peut aussi qualifier l'organisation étudiée d'alliance bancaire (MINTZBERG, 1989): des accords temporaires permettent de mettre le conflit en sourdine, tolérance mutuelle oblige, sans pour autant l'éradiquer: celui-ci demeure, latent, mais persistant.

• La nécessaire prise en considération des conflits et du jeu politique

Au sein d'une organisation, selon Mintzberg (1989), les conflits, synonymes d'une irruption du politique qui tend à parasiter les modes « normaux » de coordination, relèvent du pathologique. On ne peut qu'adhérer au postulat selon lequel une organisation rongée par les conflits tend à se révéler peu efficace. Toutefois, il convient également d'être conscient du fait qu'au sein des organisations, le conflit et l'opportunisme sont omniprésents. De

par son existence même, l'organisation crée le conflit; le conflit lui est endogène (DELAVIÈRE, 2003), notamment parce qu'il existe rarement un seul objectif transcendant les intérêts particuliers. En effet, une organisation n'a pas, naturellement, d'objectifs: ceux-ci sont définis par la direction. Chacun n'en poursuit pas moins des objectifs individuels, pour certains convergents, pour d'autres divergents par rapport aux objectifs propres à l'organisation et par rapport à ceux des autres acteurs (10) (MORIN & DELAVALLÉE, 2000). Les buts ne pouvant être ni totalement partagés, ni hiérarchisés de manière identique, ils font l'objet de négociations, de marchandages, de luttes de pouvoir et d'influence.

gique (CROZIER & FRIEDBERG, 1977) et le cadre théorique de l'action organisée (FRIEDBERG, 1993; FRIEDBERG, 1994) permettent dès lors de découvrir la rationalité instrumentale des acteurs et de mettre en évidence leur adaptation à cet ensemble de contraintes et d'opportunités. À l'intérieur d'un cadre formel (la loi Sapin), les acteurs – qui ne se réduisent pas à des fonctions abstraites et désincarnées – disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique pour servir des intérêts individuels, et aussi des intérêts collectifs. L'action collective pose donc le problème de l'intégration de comportements divergents. Certes, l'interdépendance des acteurs rend leur coopération



Aujourd'hui encore, primes et leçons individuelles restent un argument de poids dans les revendications des maîtres nageurs sauveteurs ... (Cours de natation dans une piscine de Paris en 1933)

• *Un cadre théorique et problématique*

Le contrat de DSP a vocation à garantir et à contraindre les agissements au sein du système. Néanmoins, il ne constitue que le point de départ d'un jeu social dont la dynamique est assurée par des zones d'incertitude. Nous entendons observer la manière dont chaque acteur contractuel de la DSP au « Lagon bleu », confronté aux contingences de la situation, cherche à « tirer son épingle du jeu ». L'analyse straté-

indispensable, mais ceux-ci n'en continuent pas moins, pour toutes sortes de raisons, à poursuivre des intérêts divergents. L'ordre local est ainsi le résultat – toujours provisoire et contingent – d'une construction sociale.

Ce modèle d'analyse est particulièrement adapté au cas des organisations hybrides, au sein desquelles le jeu autour des zones d'incertitude est intense. De plus, le système de gestion déléguée du « Lagon bleu » constitue un réseau d'organisations; or les développements les plus récents de la pensée de Friedberg privilégient précisément l'analyse des « processus par lesquels sont stabilisées et structurées les interactions entre un ensemble

(10) Dans toute organisation, les acteurs en présence sont le plus souvent à la fois partenaires et adversaires.

d'acteurs placés dans un contexte d'interdépendance stratégique» (FRIEDBERG, 1993, 15). Le regard se situe, dès lors, bien au-delà de l'organisation, au sens classique de ce terme.

MÉTHODOLOGIE

Des observations ont été réalisées pendant deux ans au «Lagon bleu», ce qui nous a permis de bénéficier de la confiance des personnels en poste, confiance qui a facilité l'accès à des documents clés et la réalisation d'entretiens enrichissants. Diverses sources d'information

Un guide d'entretiens a été construit de façon à identifier concrètement les problèmes rencontrés par les acteurs dans l'accomplissement de leur mission. Ce référentiel devait nous guider vers la découverte des ressources organisationnelles (mais aussi des zones d'incertitude) que les acteurs cherchent à préserver ou à conquérir. Dévoiler les conflits et les alliances structurant le jeu au sein du système local faisait également partie de nos préoccupations. Le matériau recueilli (documents et entretiens retranscrits) a subi un examen syntaxique visant à mettre en valeur les éléments se rapportant à l'analyse stratégique: objectifs, enjeux, règles, conflits, alliances, zones d'incertitude, etc.

Acteur collectif	Concepteurs du service public	Acteurs chargés de la réalisation du service public
Commune	Secrétaire général Contrôleur de gestion Adjoint chargé des relations	
Société délégataire Electrovanex	Responsable de l'exploitation technique	Technicien
Société co-traitante : Anima 2000	Responsable de Région	Directeur de la piscine (deux entretiens) Coordinateur
Inspection académique	Conseiller pédagogique	

Tableau 3 : Échantillonnage des acteurs interviewés

ont été mises à contribution. La méthode documentaire a été appliquée en premier lieu à la recherche de «traces» et de données manifestant des états et des phénomènes (BEAUD & WEBER, 1997). L'analyse des archives municipales a été particulièrement poussée, permettant de se familiariser avec le site, son historique et les enjeux de la situation locale.

Dix entretiens semi-directifs ont ensuite permis de saisir le sens que les acteurs donnent à leur action. D'une durée moyenne de deux heures, ces interviews ont été menées auprès d'un échantillon visant une représentativité fonctionnelle (tableau 3). En partant du directeur du complexe, les acteurs du contexte d'interconnaissance ont progressivement été identifiés. La sélection ne s'est donc pas faite en amont, mais par un effet de «boule de neige» (HUBERMAN & MILES, 1991). Ainsi, certains acteurs *a priori* centraux n'ont pas été retenus, car étant par trop éloignés de l'action (11).

(11) C'est le cas du responsable du service Éducation, Sport et Culture de la municipalité, volontairement « oublié » parce qu'il ne maîtrisait pas suffisamment le dossier « Lagon bleu », du fait de sa récente mutation.

RÉSULTATS

Un système d'action qui s'organise

Au fur et à mesure de l'avancement de l'enquête, ont émergé des relations privilégiées entre acteurs, constitutives d'un réseau, lequel organise concrètement la DSP.

Un bien commun situé au carrefour de stratégies sectorielles

Bien que participant à un projet de service public, les différents acteurs impliqués disposent chacun de leur stratégie propre. Partant, leur conduite prend du sens, dès lors qu'on la relie à des opportunités de gains et/ou de pertes.

De même, la clientèle de la piscine et les quelques associations utilisatrices ont fait l'objet d'une approche indirecte, via les autres acteurs interrogés et les archives consultées.

- *La protection des intérêts des maîtres nageurs sauveurs (MNS)*

À l'époque de la gestion municipale, un système de rémunération comprenant des primes et des prestations pédagogiques individuelles garantissait aux MNS des revenus plus confortables qu'actuellement. Deux raisons essentielles ont conduit à l'abandon de ce système, en 1996 : il était anormal d'offrir une prime sur un chiffre d'affaires pressenti ; la facturation des leçons individuelles n'arrangeait en rien les déficits enregistrés. De plus, l'utilisation de lignes d'eau, équipement public, à des fins personnelles générait un flou juridique.

Au moment de la procédure d'appel à concurrence pour la gestion en DSP, les MNS, se sentant dépossédés de leur pouvoir (12), ont tenté (sans succès) de s'approprier la direction du site. Selon un cadre d'Anima 2000, ils voulaient ainsi protéger ce qui restait de leurs acquis, voire reconquérir une position centrale dans la gestion de l'équipement. Aujourd'hui encore, primes et leçons individuelles restent un argument de poids dans les revendications des MNS, nostalgiques de la période faste de leur vie professionnelle. La lutte se poursuit d'ailleurs entre les MNS et Anima 2000 (leur nouvel employeur), constituant un réel souci pour cette entreprise : la menace d'une grève du personnel y est prise très au sérieux, d'autant que l'arrêt du service public qui en découlerait est fortement redouté (des sanctions sont en effet prévues en cas de non-respect du principe de la continuité du service public). Pour défendre leurs intérêts, les MNS se focalisent sur des valeurs éducatives et sécuritaires, manifestant, du même coup, des résistances à l'innovation et à la DSP. Ainsi, pour cette corporation, le service public constitue un alibi défensif.

- *Des co-contractants loin de l'entente cordiale*

Généralement, la compréhension des effets produits par une zone d'incertitude sur la conduite des acteurs met en lumière leur stratégie. Ainsi, la Ville, d'un côté, et Electrovanex/Anima 2000, de l'autre, profitent du flou contractuel pour se rejeter mutuellement la responsabilité financière des travaux de réhabilitation à entreprendre. Mais c'est surtout la manière dont Electrovanex et Anima 2000 ont conclu leur convention de sous-traitance qui est révélatrice : les deux sociétés gérantes, qui se sont associées pour assurer le service public de la piscine, entretiennent des relations conflictuelles. Anima 2000 reproche à Electrovanex d'avoir insuffisamment investi, et d'en subir les conséquences au quotidien en terme d'exploitation du site. De son côté, Electrovanex affirme avoir scrupuleusement respecté le cahier des charges imposé et prétend qu'un meilleur entretien, de la part d'Anima 2000, lui épar-

gnerait bien des problèmes. Une des causes du conflit réside dans la répartition – jugée inégale – des charges et des recettes entre les deux partenaires. En effet, avec une redistribution des bénéfices à 45 %, Anima 2000, qui dispose du poste le plus lourd à gérer (le personnel) se sent lésée par rapport à Electrovanex (13).

- *Electrovanex, en position de force*

Chaque année, Electrovanex doit fournir à la municipalité un rapport retraçant toutes les opérations comptables, ainsi que l'évolution de la fréquentation et les travaux réalisés. Une clause du contrat prévoit le partage des excédents entre Electrovanex et la municipalité, à partir d'une somme de 15 000 euros. « *Le Maire pensait qu'il serait plus intéressant de mettre cette clause-là. La société aura alors tendance à... booster son chiffre d'affaires, pour avoir un bénéfice important, qui sera ensuite partagé* ». Il s'est produit tout autre chose : Electrovanex a artificiellement gonflé le montant de ses charges, afin de plafonner à moins de 15 000 euros de bénéfice et d'en conserver l'exclusivité. Ainsi, une règle conçue dans un but précis a été détournée de son objectif. Pour le moins étonnante aux yeux du profane, cette pratique semble cependant loin d'être marginale. Les fonctionnaires interviewés se déclarent même plutôt coutumiers du fait. Sur le plan sociologique, il convient de retenir, de ce jeu d'acteurs, l'enseignement suivant : la recherche de l'obtention d'un comportement prévisible au moyen de l'imposition d'une règle peut engendrer un déplacement conséquent des objectifs. Pour Electrovanex, ce maquillage est de surcroît un bon moyen de faire apparaître un déficit plus important pour obtenir, en retour, une subvention d'équilibre plus conséquente.

L'incertitude vient donc de failles dans les règles, mais aussi des acteurs, qui jouent en tout cachant leur jeu. Electrovanex, qui est en droit d'exiger les comptes d'Anima 2000 pour présenter le bilan, use à certaines occasions de son statut de mandataire pour modifier (en secret, et à son avantage) les chiffres qu'on lui fait parvenir. Finalement, Electrovanex parvient à imposer les termes d'un échange favorable à ses intérêts. Ces pratiques confirment que le pouvoir ne s'obtient pas par décret : il tient à une capacité de structurer un processus d'échange en sa propre faveur, en exploitant les opportunités de la situation. De même, contrairement à une acception courante, les règles ne gèlent pas les actions : de fait, ce sont elles qui rendent possible le jeu des acteurs. Néanmoins, pour pouvoir entrer, et se maintenir, dans une relation d'échange, un minimum de ressources s'avèrent nécessaires. Or, depuis 2001, Anima 2000 est nettement déficitaire, ce qui compromet provisoirement son activité.

(12) Jusqu'à un passé récent, les directeurs de piscines municipales étaient des MNS passés par le statut intermédiaire de chef de bassin.

(13) Anima 2000 s'est associée à Electrovanex, qui bénéficie d'une notoriété et d'une manne financière plus importantes (capital social et chiffre d'affaires cent fois plus élevés), afin d'améliorer la crédibilité de

ses offres auprès des collectivités. Aujourd'hui, Electrovanex est un groupe de premier plan dans son secteur. Anima 2000 n'a pas le même portefeuille de contrats, ni la même réputation. On peut penser que ces caractéristiques inégalitaires, établies indépendamment du cas décrit, pèsent également sur les pratiques et les relations entre les deux délégataires.

L'inégalité des ressources organisationnelles

La communication des comptes d'Anima 2000 est une source d'inquiétude, tant pour son personnel que pour la municipalité. Interrogés sur les causes de cet échec, les acteurs de cette société s'accordent à dire que plusieurs études de marché ont été bâclées. Anima 2000 cherchant à briller grâce à la multiplication du nombre des structures dont elle était délégataire, des contrats peu porteurs auraient été signés. Des cadres d'Anima 2000 auraient abusé de la confiance du PDG en lui promettant des bénéfices irréalisables. Bref, une politique de développement agressive a eu raison de l'entreprise.

En conséquence, les ressources d'Anima 2000 sont restées limitées, au grand dam du personnel employé, conscient de différences de traitement non négligeables avec les employés d'Electrovanex. Le thème de la rémunération suscite des jalousies d'autant plus compréhensibles qu'avant la mise en DSP, l'ensemble du personnel (techniciens, MNS et hôtesse d'accueil) avait un employeur commun : l'association de gestion.

Enfin, à un autre niveau, l'inégalité des ressources organisationnelles s'explique aussi par le décalage entre le montant de la subvention d'équilibre et la redevance que paie le délégataire pour la location de la piscine. Les délégataires vivent « sous perfusion », dans la mesure où la subvention que la collectivité leur accorde sert à couvrir une partie conséquente de leurs charges de fonctionnement.

Des turbulences qui pèsent sur le système

Certaines sociétés positionnées sur le marché de la DSP adoptent une stratégie marketing qui rend difficile, pour leurs concurrentes, la négociation avec les collectivités locales. Ces sociétés-là imposent une délégation « au rabais », avec des charges prévisionnelles d'exploitation anormalement basses, ce qui a pour effet de tirer le marché vers le bas. En effet, les maîtres d'ouvrage, soucieux d'obtenir une exploitation au moindre coût, acceptent les offres des mieux-disants. Contraints d'accepter les règles du marché, les autres délégataires proposent des charges prévisionnelles dangereusement optimistes par rapport à la réalité de ce qu'est une exploitation. Certains ont décidé de tirer la sonnette d'alarme, et il est probable que des acteurs de la DSP tenteront de former un cartel pour organiser le marché et revenir à des propositions plus raisonnables.

Le marché des MNS est lui aussi sujet à polémiques. Il y aurait une pénurie de MNS en France. Localement, l'ouverture prochaine (en 2003 et 2006) de deux nouvelles piscines représente une menace directe pour le « Lagon bleu ». Certains MNS quittent la piscine pour rejoindre les autres complexes aquatiques, avec l'idée de renégocier leurs conditions de travail. Au niveau des usagers, la concurrence sur un même territoire (le « Pays du rayon vert ») promet également d'être sévère. Enfin, une régulation devrait se produire au niveau des scolaires : les écoles, qui jusqu'à maintenant venaient

depuis tout le territoire, seront prochainement invitées à rejoindre les nouvelles structures aquatiques. En contrepartie de quoi, la recette socio-éducative sur laquelle compte tellement le délégataire risque de diminuer. Cette menace peut aussi être envisagée comme une opportunité, car il sera alors possible de libérer des créneaux horaires pour le public et d'améliorer la rentabilité du site.

Cette succession de constats et de scénarios, formulés directement par les acteurs du système, nous conforte dans l'idée que ce sont bien des êtres calculateurs qui sont à l'origine des actions individuelles et collectives. L'acteur, tel que le définissent Crozier et Friedberg, est bel et bien cet individu actif qui structure le contexte qui l'entoure. Il n'a de cesse de formuler des hypothèses sur ses partenaires, leurs intérêts et leurs projets. Il interprète et anticipe les comportements des autres pour pouvoir y répondre, tout en sachant que les autres font de même à son égard.

CONCLUSION

Sur certains points, le cas du « Lagon bleu » confirme le diagnostic de l'AIRES : le contrat est lacunaire, une confusion existe entre DSP et privatisation, le public n'est pas suffisamment informé et les normes techniques fédérales sont quelque peu négligées. Malgré cela, l'enquête ne permet pas de conclure à l'inexpérience des fonctionnaires territoriaux, ni à l'incompétence des élus dans ce domaine. Elle indique encore moins l'existence de conflits d'usages ou de dérives tarifaires. Toute formulation générale des problèmes de la DSP dans le secteur du sport-loisirs mérite donc un bémol. Il faut cependant également reconnaître la validité purement locale d'une telle étude, car rien ne nous assure d'être en présence d'un cas typique du phénomène investigué.

En revanche, nos travaux révèlent clairement le poids que peuvent avoir des stratégies sectorielles et individuelles sur la gestion déléguée d'une piscine. Nous avons vu qu'afin de protéger leurs intérêts, des MNS peuvent freiner l'innovation nécessaire au changement organisationnel qui accompagne la DSP, ou menacer de rompre le principe de continuité du service public. Afin de conserver l'exclusivité des gains associés à l'excédent d'exploitation et de négocier une subvention compensatrice des tarifs sociaux, le délégataire peut volontairement injecter des charges supplémentaires et plafonner, de cette manière, en deçà d'un seuil prévu dans le contrat. Pour satisfaire aux exigences des élus, mais aussi avec l'objectif de gagner des parts de marché, un candidat peut ainsi proposer un niveau de charges prévisionnelles dangereusement optimiste par rapport à ce qu'est la réalité d'une exploitation et, par conséquent, signer des contrats non-équilibrés.

D'autres parties prenantes sont également concernées par certains enjeux : le cabinet d'architectes, les entreprises du BTP ou encore les enseignants de l'Éducation Nationale. Leurs stratégies n'ont pas été décrites ici car nous tenions à resserrer l'analyse autour des principaux acteurs mobilisés au moment de la procédure. Mais elles aussi concourent, en amont et en aval du processus de mise en DSP, au projet commun d'intérêt général. L'ensemble aboutit à un système d'actions complexe et diffus, ainsi qu'à un ordre local fragilisé par d'inévitables conflits. En bref : à une alliance bancaire scellée par des compromis provisoires. C'est là une réalité à laquelle un CASL en DSP semble difficilement pouvoir échapper, compte tenu des transformations du management public découlant de la décentralisation.

L'émergence d'une gouvernance de l'action publique s'affirme de plus en plus, impliquant une négociation et un arbitrage entre les divers intérêts. Seules, les prérogatives importantes dont dispose une collectivité – comme le droit unilatéral de modification et de résiliation des contrats administratifs ou la mise en régie provisoire – permettent de juguler tout risque moral (14) ; c'est là une différence importante avec les partenariats privé-privé, puisque de telles prérogatives assurent à la collectivité une position centrale et un rôle de régulation dans la mise en œuvre du service public.

En dépassant le cadre formel de la relation contractuelle, l'analyse stratégique permet d'affiner notre connaissance des partenariats public-privé. Ce point de vue complète les modèles économiques des coûts de transaction, des relations d'agence et des contrats incomplets. On retrouve, en des termes différents, les problèmes classiques d'incomplétude et d'opportunisme générés par la rationalité limitée des contractants et l'asymétrie informationnelle entre délégant et délégataire. Mais on découvre également, à travers la notion d'acteurs et de système, une dimension du service public moins bien connue : sa complexité. Dans les CASL en gestion déléguée, cette caractéristique contraire d'ailleurs fortement la définition des besoins et des performances, puis leur évaluation. Forts de ce constat, nous pouvons légitimement poser la question de l'efficacité comparée de la délégation et de la régie de service public. Cette problématique s'inscrit dans un débat plus général, qui perdure au sein de la sphère publique à propos de la gestion des services publics industriels et commerciaux : faire, ou faire faire? ■

BIBLIOGRAPHIE

Association pour l'Information et la Recherche sur les Équipements de Sport et de loisirs, Le point sur la ges-

(14) Risque incarné, par exemple, par un comportement opportuniste, ou encore par un effort d'exploitation minimal.

tion déléguée des équipements sportifs publics, 2002. Document consulté sur :

www.infosport.org/uploads/Documents/WEB_CHEMIN_444_1133989914.pdf

AUBY, J.F., *La Délégation de service public*, Paris, PUF, 1995.

AUGUSTIN, J.P., *Sport, géographie et aménagement*, Paris, Nathan, 1995.

BAYEUX, P., CRANGA, J.C., « L'intercommunalité, niveau de gestion d'équipements aquatiques de plus en plus lourds », *Espaces*, 194, 37-38, 2002.

BAYLE, E., *Management des organisations sportives. Contributions à l'analyse du management d'organisations hybrides*, Diplôme d'HDR, Université Claude Bernard, Lyon 1, 2005.

BEAUD, S., WEBER, F., *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 1997.

BESSY, O., « La piscine publique, un équipement chargé d'enjeux », *Espaces*, 194, 26-28, 2002b.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

DELAVIÈRE, C., *La firme comme système de cognition : une approche constructiviste de la firme comme source d'apprentissage collectif et de connaissance*. Thèse de doctorat, Université Louis Pasteur, 2003.

FRIEDBERG, E., *Le Pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.

FRIEDBERG, E., « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue Française de Sociologie*, 33, 531-557, 1994.

GUÉRIN-SCHNEIDER, L., *Introduire la mesure de performance dans la régulation des services d'eau et d'assainissement en France – Instrumentation et organisation*, Thèse de gestion, ENGREF, 2001.

HUBERMAN, A.M., MILES, B.M., *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, 1991.

MÉNARD, C., SAUSSIER, S., « La délégation de service public, un mode organisationnel efficace? Le cas de la distribution d'eau en France », *Économie Publique*, 12, 99-129, 2003.

MINTZBERG, H., *Le Management, voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.

MORIN, P., DELAVALLÉE, E., *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.

PEZON, C., *Le Service d'eau potable en France de 1850 à 1995*, Presses du CEREM, 2000.

RAMANANTSOA, B., THIERY-BASLE, C., *Organisations et fédérations sportives. Sociologie et management*, Paris, PUF, 1989.

RICHER, L., *Droit des contrats administratifs*, LGDJ, 1999.

TOBELEM, J.M., *Le Nouvel Âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2005.

VERSTRAETE, T., FAYOLLE, A., « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4, 1, 33-52, 2005.

VIGNEAU, F., *Les Espaces du sport*, Paris, PUF, 1998.

RÉAPPRENDRE À CONTER : GENÈSE D'UN ENTREPRENEUR SOCIAL

L'ÉPREUVE DES FAITS

Une gestion efficace est-elle compatible avec un militantisme fervent ? Une association qui prend de l'importance peut-elle être dirigée comme une entreprise, sans perdre son âme ? Comment se forment les dirigeants de ces ensembles hybrides que sont les organismes sans but lucratif ? L'entrepreneur social, souvent confronté à des situations de crise, va vite comprendre l'utilité de l'apprentissage gestionnaire pour maîtriser concepts, langages et outils. Mais il va aller au-delà, car l'organisation militante se doit de transgresser et d'impliquer. Il va, pour cela, développer des dispositifs de gestion du sens. Par le récit des aventures d'un dirigeant associatif, l'auteur illustre cette recherche permanente de nouvelles marges de liberté. Mémoire de l'écrit et tradition orale : tous les moyens sont mobilisés pour une construction collective du sens, surtout quand s'accroît la distance entre un projet local et un projet de société.

PAR **François ROUSSEAU**, DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE, CHERCHEUR ASSOCIÉ AU CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION, UMR 7176 DU CNRS

Cet article s'inscrit dans une recherche empirique, entreprise par l'auteur en 1997, visant à spécifier les modalités de gestion d'organismes à but non-lucratif telles, en France, les associations (1). Sous la forme d'un récit commenté des aventures de divers dirigeants d'associations, il montre l'apprentissage chaotique de la gestion qui est le leur, et ouvre des réflexions qui battent en brèche plusieurs idées reçues sur l'opposition traditionnellement évoquée – entre gestion et militantisme.

Si l'intégration des règles et outils de gestion est incontournable, l'apprentissage qui en découle procure de nouvelles marges de liberté, qui peuvent être mises au service du développement du projet associatif. Cette proposition est illustrée par l'exemple d'un dirigeant associatif, présenté comme un militant-gestionnaire,

qui se lance à la reconquête du projet social initial de son association. Il développe des dispositifs de gestion du sens, construits à partir d'une expérience de la gestion acquise dans un contexte de crise. L'article souligne la dimension transgressive de cet apprentissage, en rappelant qu'il s'agit d'un invariant de l'organisation militante, tout comme l'est aussi la capacité à impliquer les divers acteurs dans le projet de l'association. Les nouveaux dispositifs de gestion du projet qui vont être implantés présentent les caractéristiques d'histoires structurées selon les théories du conte (ou encore du récit), dont les étapes forment autant d'événements donnant du sens à la quête poursuivie. Mais cette quête suppose que le trajet qui relie les étapes entre elles procure des apprentissages nouveaux et successifs, ce qui rend indispensable une alliance entre la tradition orale et la mémoire de l'écrit. Or, cela ne va pas de soi.

Cette reconquête du projet révèle l'émergence d'une forme productive alternative et l'existence de son corol-

(1) ROUSSEAU, François, *Gérer et militer*, Thèse de doctorat de l'École polytechnique, novembre 2004.

laire en matière de management: l'entrepreneur social. Mais il existe une tension permanente entre la recherche de la performance économique et la recherche de la performance sociale; il faut donc savoir combiner ces recherches pour inventer de nouvelles marges de liberté, dans le but de réaffirmer le projet social de toutes ces associations, quand le nombre de leurs salariés devient important. Tout cela suppose que cette nouvelle figure de l'entrepreneur social soit confortée et bénéficie d'enseignements probablement spécifiques. Mais où le management associatif est-il donc enseigné?

La démarche suivie

Voici une vérité méconnue: en France, plus de 20 % des 27 000 entreprises de 50 salariés et plus sont, de fait, des associations (2)! Pour survivre ou continuer à se développer, les 6 000 associations qui atteignent ce stade de développement modifient leur mode d'organisation, sous la contrainte de règles de gestion exogènes. Ces transformations conduisent fréquemment les associations à aligner leur système de gestion et de production des actions sur les modalités de l'entreprise marchande (3) – ou publique (4) – selon les domaines d'activité investis. Ce mimétisme organisationnel provoque une véritable crise en raison du renversement du sens de l'initiative collective, portée, au départ, par les militants rassemblés autour d'un projet commun: l'initiative devient prescription et le projet semble se dissoudre dans les préoccupations administratives et économiques (5). Par exemple, dans le cas très actuel du développement des services à la personne, un projet associatif, qui affirmait la primauté du lien social sur l'activité économique, se développe désormais selon un processus d'industrialisation de services, qui prend le pas sur le projet social initial (6).

Mais cet isomorphisme (7) avec l'entreprise vaut-il nécessairement abandon des valeurs initialement portées par les militants?

Nous suggérons que l'intégration des règles de gestion permet de créer de nouvelles marges de liberté pour l'organisation; que l'apprentissage qui en résulte pourrait aider à la naissance d'une autre combinaison pro-

ductive, dans laquelle le projet associatif initial aurait été réinventé grâce à l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion du sens et, enfin, que cette transformation révèle l'existence d'une figure nouvelle de dirigeant: l'entrepreneur social.

Cet article s'appuie sur plusieurs de nos travaux ayant fait l'objet de publications: l'étude des patronages du XIX^e siècle à nos jours; l'analyse comparée, à dix ans d'intervalle, de près d'un millier de centres sociaux, et un troisième matériau, constitué par les mutations d'une importante fédération d'éducation populaire durant les années quatre-vingt-dix. L'exemple présenté ici a été étudié par un chercheur occupant des fonctions de direction générale au sein de l'organisme sous étude (ce qui s'inscrit dans les traditions de recherche (8) du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique), sous la forme d'une « intervention – action » patiemment construite et peu habituelle. La restitution est construite de façon dialogique, pour faire récit et établir la bonne distance entre réflexion et pratique.

Un changement de dimension

Le développement des associations et l'obligation de rendre compte à des tiers, de plus en plus nombreux et exigeants, pèsent sur la structure des emplois et conduisent à une inflation des profils gestionnaires et techniciens issus de l'entreprise privée et des cabinets comptables. Par exemple, l'étude de la structure des emplois de près de mille centres sociaux entre 1983 et 1991 (qui comptaient à cette époque un effectif moyen d'environ 30 salariés) montrait un fort accroissement du nombre de comptables (+ 50 %), le doublement du nombre de responsables identifiés comme « cadres administratifs » et le recul très sensible des responsables de centres issus de formations à dominante pédagogique (9). Nos travaux, plus récents, portant sur le cas d'une grande fédération d'éducation populaire comptant plus de 2 500 salariés en 2003 (10), soulignent qu'à ce stade, le pouvoir de direction prend appui sur un système de gestion et un système de production des services distincts; que la sphère décision-

(2) Selon les Tableaux de l'Économie Française de l'INSEE, il existait 27 330 entreprises de plus de 50 salariés en 2001, et Viviane Tchernonog (laboratoire MATISSE CNRS) dénombreait 6 090 associations de plus de 50 salariés pour l'année 1999, à partir du fichier Sirène.

(3) Voir le cas du tourisme social des années 60 et 70, construit sur un mode militant du droit aux vacances pour les classes populaires, et qui est aujourd'hui construit sur le modèle marchand des villages de vacances du type Club Méditerranée, par exemple.

(4) Voir le cas des modes de garde des enfants en bas âge: les initiatives des parents, qui ont créé les crèches parentales à la fin des années 60, sont aujourd'hui structurées sur le nouveau modèle des crèches publiques.

(5) ROUSSEAU, François, « Entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens », in *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, RECMA, N° 279, janvier 2001, pp. 11-25.

(6) ROUSSEAU, François, « De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan », *Gérer et Comprendre*, n° 59 mars 2000, pp. 68-82.

(7) DI MAGGIO, P., et POWEL, W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol 48, pp. 147-160, avril 1983.

(8) GIRIN, Jacques, « L'opportunisme méthodique sur la recherche dans la gestion des organisations », CRG, 1989.

(9) ROUSSEAU, François, « L'évolution de l'emploi dans les centres sociaux, quelle interprétation? », *Travail et Emploi*, septembre 1999, p. 127.

(10) Selon le fichier Sirène, une centaine d'associations comptaient plus de 500 salariés, en 2004.

nelle recouvre les fonctions classiques des grandes entreprises regroupées en leur siège et que les structures de production des services sont territorialisées et organisées en fonction de leurs divers domaines d'activité.

Par ailleurs, à la base du projet associatif, les militants sont des bénévoles qui ont investi une grande part de leur identité dans la bonne réalisation de leur projet. Ils occupent les différents postes à responsabilité de l'organisation, depuis la prise en charge d'un domaine d'activité dans l'association locale jusqu'au sommet (la présidence d'une organisation nationale, voire d'une organisation internationale). Certains sont devenus des professionnels

salariés, au service de l'association. Dans le milieu associatif, ils sont appelés 'permanents'. Cette dénomination, que l'on retrouve dans les mouvements politiques ou syndicaux, confirme que leur statut salarial ou d'acteur rémunéré est secondaire en regard de leur engagement dans le projet associatif. Vivre de leur implication passionnée est une chance, tant pour eux que pour l'association (ou la cause) qu'ils défendent. Qu'ils soient rémunérés ou non, les militants trouvent leur satisfaction dans le triptyque que nous avons déjà décrit dans nos travaux sur les patronages : l'action est méritoire parce que difficile, valorisante parce qu'elle exige le don de soi, et innovante parce qu'elle conduit à inventer sans cesse en dehors des règles admises. Lorsque le développement de l'association conduit les militants à recruter tant des bénévoles que des professionnels, cette passion les pousse à agréger autour d'eux les personnes qu'ils auront su convaincre et impliquer dans le projet de l'association.

D'une façon simplifiée, le gestionnaire est un technicien externe à l'organisation, qui importe les règles et procédures et cherche à les appliquer, tandis que le militant est un politique issu du rang. Il est dans son rôle lorsqu'il invente de nouvelles normes, au fil du développement de l'association. Les conflits qui concernent ces deux figures, du gestionnaire et du militant, émaillent la vie des associations, alimentant l'idée – erronée – d'une opposition irréductible entre ces deux acteurs.



La capacité à impliquer nécessite un projet fort, de type altruiste, qui stimule l'engagement des individus qui le portent. (Paris, 1991)

APPRENDRE LA GESTION, DANS LA CRISE

L'apprentissage de la gestion peut, en fait, donner naissance à un nouveau prototype d'acteur : le militant gestionnaire. Parmi d'autres illustrations possibles, voici la genèse de l'un d'entre eux : nous sommes en 1989. Ce

dirigeant associatif et militant expérimenté a accepté un poste de directeur régional, dans le Centre de la France, avec mission de développer une association dont l'activité économique repose essentiellement sur deux activités : le tourisme social, par l'organisation de voyages pour des personnes âgées et l'insertion sociale de jeunes en diffi-

culté, par la formation professionnelle. Il nous relate son étonnante aventure :

«... rapidement je me suis aperçu de deux risques graves pour la pérennité de l'association : la tenue de la comptabilité était archaïque et la trésorerie, apparemment équilibrée, fonctionnait grâce à une particularité : l'activité touristique produisait une abondante trésorerie, qui était absorbée par l'activité de formation. Celle-ci, en effet, générait de très importants besoins, liés au système de conventionnement avec l'État et, donc, à ses retards de paiement légendaires. Or, l'activité touristique stagnait et l'activité de formation se développait à grande vitesse. Le banquier, confiant, avait ouvert une ligne de facilités de caisse qui permettait des ajustements jusqu'à atteindre le quart de notre budget annuel ! Du coup, le résultat d'exploitation était ramené à zéro par les agios bancaires. Brutalement, à la fin décembre, l'ordre est donné au directeur de notre agence de suspendre tout paiement nous concernant. Le tableau est dramatique : 800 000 euros de découvert chez notre unique banquier, impossibilité d'émettre le moindre chèque, 65 salariés à payer à la fin du mois et les charges sociales à décaisser le 5 janvier ! Quatre mois après ma prise de fonction, me voilà transformé, par un simple coup de fil de la banque, en probable liquidateur d'entreprise. Je convoquai alors un conseil d'administration, de toute urgence. Mais les membres du bureau, tous élus locaux, et le président, député, considérèrent qu'un dépôt de bilan était inenvisageable. À l'évidence, à la nécessité économique qui

imposait de déposer le bilan, il fallait substituer la prééminence de l'ancrage de l'association dans la vie locale et régionale... »

Il poursuit : «... C'est comme ça que j'ai appris la gestion : dans la crise. Celle-ci dura cinq ans. C'est le temps dont j'ai eu besoin pour remettre l'association en ordre de marche. J'ai « consommé » trois présidents, deux trésoriers, licencié de nombreux salariés, établi moult plans de redressement. Cela m'a permis d'apprendre le maniement de tous les outils techniques de la gestion, le droit social, le droit des affaires, etc., et de découvrir les tribunaux civils, d'instance, de prud'hommes, et administratifs en tout genre. La nécessité m'a conduit également à recruter les indispensables spécialistes compétents : un expert-comptable, un contrôleur de gestion, un avocat, notamment. Avec un seul objectif : redresser l'association en raison de son utilité et de son projet, association menacée de disparition pour de longues années sur le territoire régional en cas d'échec des négociations. La question n'était pas de savoir comment négocier un redressement mais : pourquoi négocier ? Et la réponse s'imposait : pour la pérennité du projet associatif... »

Maîtriser les langages pour être crédible

« Ce que j'ai découvert, avec le recul ? C'est que la maîtrise des outils de gestion était indispensable pour la crédibilité de mon argumentation sur notre projet face aux acteurs externes à l'association, qui avaient le pouvoir d'aider au redressement ou, au contraire, de contribuer à l'échec. Et, pour témoigner de cette maîtrise, il me fallait maîtriser leur langage. Celui des tribunaux, celui des experts-comptables et des banquiers, celui des entreprises qui étaient nos fournisseurs. Par exemple, j'ai plaidé à huit reprises, sans avocat, contre l'URSSAF, pour obtenir l'annulation des amendes et pénalités de retard accumulées. J'ai gagné, les huit fois, devant la même Présidente, et avec les mêmes arguments... Bien sûr, notre dossier était bien ficelé, sur le plan technique. Mais, à l'audience, notre propos se centra essentiellement sur la survie de nos actions éducatives en direction des plus démunis. Autre exemple : les bilans – établis rigoureusement avec l'expert-comptable – n'étaient évidemment pas fameux, compte tenu de nos difficultés. Il fallait convaincre nos nouveaux partenaires bancaires de nous accompagner. Je savais que notre banquier utilisait la méthode de scoring de la Banque de France pour apprécier le risque qu'il prenait en nous soutenant, et que cette méthode indiquait, pour chaque année audité, une très forte proba-

bilité de défaillance grave dans les trois mois. Pourtant, nous étions toujours là ! Sur cette base, j'organisais mes entretiens avec le banquier pour échanger sur la mauvaise qualité manifeste de ses outils de mesure en témoignant de leur inadéquation au secteur non-marchand. Notre capital n'est pas dans nos comptes, lui expliquais-je, mais dans nos convictions quant à l'importance de notre projet. De cette façon, nous pouvions évoquer le rôle du banquier sous son angle humain, moins habituel. Il en allait de même pour renégocier des échéanciers – jamais tenus – avec le responsable du Trésor public. Avec nos fournisseurs, c'était plus facile parce qu'en cas de dépôt de bilan, ils étaient assurés de perdre l'essentiel de leurs créances. C'était plus risqué également : soit le fournisseur acceptait des traites à 30 jours, soit nous déposions les comptes... »

Aller au-delà de l'outil de gestion

Heureusement, les militants ne sont pas tous amenés à faire face à des situations aussi difficiles. L'enseignement, ici, c'est qu'un apprentissage chaotique, subi et conflictuel modifie la place que prennent les outils de gestion dans le système de décision de l'organisation. Expliquons-nous : les travaux de Michel BERRY (11) sur les instruments de gestion et, à sa suite, ceux de Jacques GIRIN (12), de Rachel BEAUJOLIN (13) et de quelques autres chercheurs, montrent que les outils de gestion ont une fâcheuse tendance à borner l'horizon décisionnel au sein de l'organisation, en l'enfermant dans un cadre restreint par quelques principes, critères et indicateurs. Ce cadre est fourni par les outils de gestion utilisés. Malheureusement, bien souvent, ces outils ne permettent pas de rendre complètement compte de la complexité du fonctionnement de l'organisation. Pourtant, la conviction qu'ont les gestionnaires de leur fiabilité dote ces outils d'une puissance merveilleuse : ils vivent leur vie propre et deviennent des machines de gestion (14) qui imposent aux dirigeants leurs principales décisions, ce qui conduit parfois tout le monde dans le mur avec une obstination difficilement concevable.

L'apprentissage chaotique, subi et conflictuel, que nous nommerons 'apprentissage de crise', forme un processus cognitif (15). Il porte en lui une particularité, que notre exemple met en évidence : pour assurer la survie de l'organisation, notre dirigeant revendique prioritairement le sens de son action. C'est ce qui lui permet d'agir de façon singulière et à contre-courant de ce qu'indiquait « le bon sens gestionnaire », qui aurait dû conduire à déclarer l'association en cessation de paiement (16) !

(11) BERRY, Michel, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution de systèmes humains*, CRG, Paris, 1983.

(12) *Mots croisés avec Jacques*, livre hommage à Jacques Girin, CRG, École Polytechnique, Paris, mars 2004.

(13) BEAUJOLIN, Rachel, *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ?* Thèse de doctorat de l'École polytechnique, juin 1997.

(14) *Mots croisés avec Jacques*, op. cit. pp. 5-9.

(15) PIAGET, Jean, *Introduction à l'épistémologie génétique*, Paris, PUF, 1950, p. 17.

(16) Ne serait-ce que dans le but de protéger les intérêts patrimoniaux des dirigeants.

Notons qu'au départ, il n'a de réponses qu'à la question du sens de son action, et non pas à celle de ses moyens. C'est d'ailleurs une caractéristique du militant, que nous tenons à souligner. Les moyens, il va précisément se les donner, en apprenant les techniques et le langage de ses adversaires, qu'il importe d'impliquer en les transformant en partenaires. Confronté à l'exigence de l'élévation du niveau de ses compétences gestionnaires – condition *sine qua non* de la survie de l'organisation – le militant gestionnaire découvre dans les outils de gestion traditionnels de l'entreprise à la fois leur rôle de conformation (17) et l'opportunité de les transgresser pour réussir à ré-associer autour de son projet les différentes parties prenantes. C'est cet apprentissage qui va permettre le développement et la coordination de nouvelles expertises (18). Dans cette situation, l'outil de gestion est bien à sa place dans le dispositif de décision: il est instrumenté au sens propre de ce terme, et mis au service de la finalité poursuivie, quitte à tordre l'outil, en toute conscience, manière de perturber les logiques locales routinisées (19) de la Présidente du tribunal, du banquier ou du fournisseur.

L'apprentissage de crise est donc transgressif: non pas en raison d'un souhait délibéré du militant-gestionnaire de se rebeller contre l'inflation froide de la gestion (ce qui est l'argument principalement exprimé par les militants et que nous avons pratiquement toujours entendu lors de notre recherche). Non: transgressif, il l'est par nature, parce que les outils de gestion importés du monde marchand ou public (dans notre exemple, les règles administratives, celles du calcul économique ou celles du commerce) s'imposent tout de même, bien qu'ils ne véhiculent en rien les finalités propres à l'organisation associative. Dans un environnement perturbé, le militant qui devient gestionnaire et apprend à maîtriser ces outils en perçoit la force de légitimation et en pressent le pouvoir normatif. Mais il découvre aussi le rôle qu'ils peuvent jouer s'ils sont mis au service de l'intention poursuivie: ici, la survie de l'association.

MILITANT, PROJET ET TRANSGRESSION

Cette caractéristique transgressive repose sur un invariant de l'organisation militante: la capacité de mobi-

lisation et d'implication des acteurs (20), laquelle est soulignée par la structure des ressources humaines des associations et leurs dix millions de bénévoles (21), qui représentent 720 000 équivalents plein temps et plus de quatorze milliards d'euros de chiffre d'affaires (22). L'intention non-lucrative de l'association et son projet social permettent d'impliquer des acteurs aux statuts les plus divers, mais dotés d'une influence forte sur l'avenir de l'association, comme les banquiers, les magistrats, les fonctionnaires du Trésor public et autres créanciers. Le supplément d'âme du projet auquel ils s'associent leur donne l'occasion d'engager leurs compétences d'une façon moins convenue, hors normes. Cette situation est couramment observée au sein du séminaire Vies collectives de l'École de Paris du management (23): chaque mois, des praticiens viennent y conter leurs aventures vécues de responsables d'organisations. Leur engagement passionné est très communicatif. Associée à une cause noble, la passion conduit chacun à sortir de son univers routinier et, par ce débordement, incite à la participation. C'est ainsi que nous voyons un préfet se muer en animateur de développement local, un chef d'entreprise s'intéresser aux dégâts causés par un chômage massif, un amiral piloter une armée de secouristes bénévoles, un animateur social devenir banquier spécialiste du microcrédit, etc. Au-delà du leadership et du charisme recherchés chez les dirigeants, ce que nous identifions, ici, est une compétence de l'organisation qui repose principalement sur la nature du projet de l'association: la capacité à impliquer nécessite un projet fort, de type altruiste, qui stimule l'engagement des individus qui le portent. L'implication transgressive est, selon nous, une des « spécificités méritoires » (24) de la forme associative. Qu'il s'agisse du banquier, du percepteur ou de la Présidente du tribunal, chacun est invité à sortir des comportements stéréotypés qu'on lui attribue généralement au profit de la cause défendue par l'association en difficulté. Le militant est ici le porte-voix du projet, celui qui le rend audible, mais c'est le projet, ou une partie de ce projet, qui est partagé, parce qu'il donne du sens, à la fois à l'acteur banquier et à l'agent bancaire.

Notre analyse incite à prolonger – sous l'angle de la recherche en gestion – la réflexion de Renaud Sainsaulieu: « *L'associatif se construit à partir de deux*

millions de bénévoles en France, dont 17 % agissant hors des associations.

(17) BERRY, Michel, MOISDON, Jean-Claude, RIVELINE, Claude, « Qu'est-ce que la recherche en gestion? », *Informatique et gestion*, septembre octobre 1979.

(18) HATCHUEL, Armand, « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1994 (à propos d'une rationalisation orientée vers les apprentissages).

(19) BERRY, Michel, MOISDON, Jean-Claude, RIVELINE, Claude, *op. cit.*

(20) Au sens du gestionnaire, le terme acteur désigne l'individu, et le terme agent un collectif de personnes regroupées et organisées autour d'un intérêt commun.

(21) FEBVRE, Michèle, MULLER, Lara, INSEE Première, *La Vie associative en 2002*, n° 946, février 2004: selon cette étude, il y aurait douze

(22) PROUTEAU, Lionel, WOLFF, F.-C., « Le travail bénévole: un essai de quantification et de valorisation », *Économie et Statistique*, n° 373, p. 33-56.

(23) Créée en 1993, l'École de Paris du management est une école sans murs, au sein de laquelle se rencontrent chercheurs et praticiens du monde des affaires publiques et privées pour exposer des réflexions ou des expériences originales en matière de management.

(24) BLOCH LAINÉ, François, « La fin est dans les moyens », in *Économie et Humanisme*, n° 332, mars 1995, p. 147.

questions : le projet et le lien social. C'est autour d'un projet, d'une mission, d'un objectif que l'on s'associe » (25). Bien sûr, pour exister, l'organisation militante doit posséder un projet susceptible de provoquer l'engagement en impliquant d'autres agents. Mais, pour survivre, cette organisation doit intégrer également les ressources et les compétences qui lui permettent de faire montre de sa maîtrise des techniques de gestion, telles qu'elles sont généralement admises.

Mais cet apprentissage gestionnaire, mis au service de la défense du projet associatif, ne pourrait-il pas également en assurer la promotion ?

La production de sens, objet de gestion ?

Services sociaux, éducation et formation, santé, loisirs, sports et culture : ces domaines concentrent environ 80 % des dépenses, de l'emploi et du bénévolat des associations en France (26) et dans plusieurs régions du monde (27). Ces domaines s'organisent autour d'activités qui contribuent au développement personnel, tout en s'inscrivant dans des représentations collectives qui sont reconnues ou admises comme indispensables à la vie en société. Pour de nombreux dirigeants, la finalité de leur organisation, bien que mise en tension par l'importation des règles de gestion, est inchangée : par exemple, les gestionnaires de plus de mille trois cent centres sociaux considèrent que la vocation de leur organisation consiste, par ordre décroissant, à : être à l'écoute des habitants ; créer du lien et de la cohésion sociale ; promouvoir les individus (28). Leur production est constitutive de capital social au sens que lui donne PUTNAM (29), c'est-à-dire considéré comme résultant d'une configuration de réseaux de relations et de normes de réciprocité (30) partagées par un groupe social ; ceci favorisant en même temps le développement personnel et collectif d'hommes et de femmes aux statuts et conditions sociales différents (31). Le corollaire de ces finalités est que les initiatives associatives font sens autour d'un projet qui vise simultanément l'obtention d'un surplus identitaire pour les participants et un impact sur la vie sociale, tout en produisant de multiples services aux personnes. Dès lors, l'organi-

sation militante se traduit par un système de production de services, dans lequel les effets sociétaux recherchés sont plus importants que les résultats économiques attendus. Mais selon quelles modalités ces deux productions s'articulent-elles ?

LA CONSTRUCTION COLLECTIVE DU SENS

Reprenons le cas initial de notre fédération d'éducation populaire. Ses statuts en précisent le but : « *La contribution à l'avènement d'une société de progrès, la construction d'un monde plus juste et plus solidaire, la promotion de l'engagement personnel et collectif en faveur d'une Europe de citoyens, la démocratisation de la culture, des loisirs et de toutes les activités éducatives, le rapprochement des femmes et des hommes dans un esprit de compréhension réciproque et d'amitié fraternelle.* » Cette organisation se définit, par ailleurs, devant ses clients – les collectivités publiques – comme un maître d'œuvre des politiques éducatives publiques (32). Elle aligne des références auprès de plus de quatre cents collectivités locales ou territoriales et gère des centres de loisirs, des maisons de jeunes, des centres culturels et sociaux, des centres de formation, de nombreux dispositifs de développement local dans des quartiers présentés comme en grande difficulté, des villages de vacances, etc.

Au niveau institutionnel, nous voyons ainsi affirmée cette double approche, d'une part du projet militant tel qu'énoncé dans les statuts de l'association et, d'autre part, de l'activité de services telle qu'énoncée dans sa brochure promotionnelle. Mais comment ajuster ces deux composantes de manière à produire, de façon cohérente, du projet militant et des services éducatifs ? Prenons par exemple les jeux de ballon dans le centre de loisirs. Cette activité est un support technique indispensable à l'intention éducative souhaitée par les organisateurs, mais ce n'est pas cette activité qui est la finalité de l'action de production. Ces jeux ne visent pas seulement un score entre deux équipes (même si cela fait sens, notamment pour les enfants y participant) mais également l'épanouissement physique de chaque participant, l'apprentissage de règles collectives et même l'enseigne-

(25) SAINSAULIEU, Renaud, « Avant-propos », in ROUDET, Bernard, dir., *Des jeunes et des associations*, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 9.

(26) ARCHAMBAULT, Edith, *Les institutions sans but lucratif en France*, 20^e colloque de l'ADDES, 7 mars 2006, Paris, p. 13 : 86,3 % des associations gestionnaires, 84,9 % du budget, 87,9 % de l'emploi ETP, 78,2 % du bénévolat.

(27) SALAMON, Lester M. (dir.), SOKOLOWSKI, S. Wojciech and Associates, *Global Civil Society, Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volume Two, Kumarian Press, États Unis, 2004, pp. 15-60.

(28) *Un observatoire pour mieux connaître les centres sociaux*, étude, Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF), Paris, février 1994.

(29) PUTNAM, Robert, *Bowling alone : The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster, 2000.

(30) « *a minima*, le capital social fait référence aux réseaux sociaux et aux normes connexes de réciprocité. » Interview de Robert Putnam, in *L'observateur de l'OCDE*, n° 242, mars 2004, p. 14. Nous n'entrons pas ici dans le débat de la mesure du capital social, pour lequel nous recommandons la lecture très stimulante de l'ouvrage de Sophie PONTHEUX : *Le capital social*, Paris, La Découverte, Collection Repères, juin 2006.

(31) Une caractéristique des liens produits dans une association gestionnaire est qu'ils sont nécessairement plus ouverts que ceux produits dans une association de simples membres réunis autour de similitudes (ou de préférences très marquées).

(32) *Accompagner les collectivités locales dans leurs projets*, brochure promotionnelle de ladite fédération, Paris, avril 2000, 60 pages.

ment de valeurs morales (ce qui fait plusieurs sens possibles, distincts – ou non – pour l'animateur) ou encore la recherche d'une amélioration de la vie sociale, au-delà des frontières apparentes de la structure (ce qui fait sens, pour les dirigeants). Chacun de ces niveaux est encadré par des normes et des règles préétablies (celles de l'activité, du projet pédagogique et des statuts de l'organisation), mais suffisamment lâches pour pouvoir être, dans une large mesure, interprétées par les parties (33). Cette multiplicité des sens possibles s'applique également au cahier des charges de la commune, qui aura pu passer contrat avec la fédération, dans le cadre – pourtant souvent perçu comme réducteur – du code des marchés publics (l'acheteur public pouvant même se contenter d'une simple recherche de paix sociale et se désintéresser plus ou moins des objectifs éducatifs proposés par l'organisation). Il faut donc comprendre que le sens produit dans la relation de service se situe sur plusieurs niveaux, distincts mais emboîtés les uns dans les autres, à la façon des poupées russes.



En France, plus de 20 % des 27 000 entreprises de plus de 50 salariés sont, de fait, des associations! (*Association d'activités culturelles pour les enfants*)

La recherche permanente de la cohérence

La performance de l'ensemble résultera non du simple déroulement de l'activité 'jeux de ballon', mais de la recherche permanente de cohérence entre ces niveaux et donc de leurs inter-relations, ce qui va être la mission essentielle des dirigeants. Cette description, assez bana-

le pour les adeptes de la pédagogie active, correspond à une structure d'équivalence mutuelle telle que WEICK la décrit (34): les différentes parties prenantes au service produit n'ont pas besoin de partager des valeurs communes pour contribuer à la bonne réalisation de l'action. La cohérence du projet d'actions n'est pas menacée alors que les attentes de chacune d'entre elles peuvent varier sensiblement: tel animateur mettra l'accent sur le respect des règles collectives, tandis que tel autre s'attachera au développement psychomoteur (et ainsi de suite...). Et, plus on s'éloigne du terrain de jeu, plus les représentations se-

ront nombreuses, tout en restant circonscrites, idéalement, à l'objet statutaire qui fonde l'organisation. C'est donc la cohérence dans le système de production, la

(33) GIDDENS, Anthony, *La Constitution de la société*, Paris, PUF, 1987. Notre exemple illustre sa réflexion, selon laquelle les systèmes sociaux sont des modèles régularisés de relations sociales dont les propriétés structurelles sont à la fois le moyen et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon réursive.

(34) WEICK, Karl E., *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House, 1979, p. 98.

construction collective du sens ou *collective sense making* (35), et non la construction du sens collectif qui est au cœur du projet de ces organisations. Du coup, l'apport de l'activité 'jeux de ballon' n'est pas principalement dans le résultat économique. Pour témoigner au plan de l'action locale de la cohérence du projet général de l'association, l'activité devient un processus ou un projet lui-même inséré dans d'autres projets : certains sont vécus par les participants tout au long de la journée, d'autres par les autres parties prenantes à des niveaux et à des horizons spatio-temporels distincts.

Si la gestion consiste en un agencement de moyens spécifiquement organisés en fonction d'un but, il peut y avoir un point de vue de gestionnaire sur cette activité 'jeux de ballons'. Le surplus produit est obtenu par un enchaînement coordonné de gestes, qui impliquent le joueur et son animateur, l'animateur et son directeur, et le directeur et ses prescripteurs (élus locaux par exemple), de façon récursive. Se pose évidemment la difficile question de l'évaluation de la performance de ce type de projet : le sens produit (considéré comme un effet) n'est pas aisément évaluable, car il faudrait organiser des études d'impacts lourdes et sans doute impossibles à valider sérieusement. Mais les modalités selon lesquelles il y a production de sens au sein des projets d'actions locaux (et entre les différents niveaux de projets) sont évaluables en tant que processus : chaque niveau de projet (la séquence de jeux, la journée d'activité, le séjour d'un enfant en centre de loisirs, etc.) peut être décomposé en objectifs, moyens et méthodes, des critères et des indicateurs renseignant sur le degré de réalisation des objectifs.

Dès lors, il s'agira de comprendre, au sein de ce modèle d'organisation, les relations, interactions et processus de construction des projets. Mais la complexité déjà évoquée de cette double activité de production de projet et de services sera encore augmentée par le développement de l'organisation et sa transformation. L'allongement de la « distance » entre le projet local de la séquence 'jeux de ballon' et le projet de société, tel qu'exprimé dans les buts de l'association, pose d'importants problèmes de coordination. Le stade de la grande association une fois atteint, il faudra donc répondre à une nouvelle question : s'il existe bien une forme productive dédiée à la construction du sens, quels en sont les outils de gestion ?

REDONNER DU SENS AU RASSEMBLEMENT

Retrouvons le témoignage d'un des dirigeants de la fédération étudiée et qui, avec d'autres, a décidé de réinvestir ses compétences de gestionnaire dans le renforcement

(35) WEICK, Karl E., *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1995, p. 27.

du projet de l'association. La préparation d'un congrès important, qui marquait symboliquement le cinquantième anniversaire de la fédération, servit d'apprentissage. Les grandes organisations syndicales, religieuses, militaires, politiques ou associatives ont l'habitude de réunir leurs militants et sympathisants à l'occasion de ces commémorations importantes. Cette tradition festive vise le plus souvent à galvaniser les troupes et à amplifier la communication des idées et des projets émanant des instances supérieures. Le constat fait par nos dirigeants était que ces grands rassemblements rituels avaient perdu de leur sens, parce qu'ils ne procuraient plus vraiment d'apprentissage et parce qu'ils se limitaient, de plus en plus, à leur dimension conviviale. Qualifiés le plus souvent de « grand-messes », leur rôle mobilisateur ne perdurait pas longtemps et leur coût important perdait dans ces conditions sa justification. Pourtant, considérant leur prégnance dans l'identité de la fédération, ils vont décider de ne pas supprimer ces pratiques collectives, mais au contraire de les amplifier, tout en leur redonnant du sens.

« La préparation du 25^e Congrès nous a donné l'occasion de nous mobiliser autour de la réécriture du projet éducatif de la fédération. L'idée, c'était qu'il fallait mobiliser les élus et les salariés autour de l'écriture d'un nouveau projet fédérateur qui tienne compte des deux grandes évolutions qui avaient transformé l'organisation : la professionnalisation de nos activités et l'impératif d'une gestion rigoureuse. L'approbation du nouveau projet éducatif par les congressistes est venue clôturer un imposant travail collectif, qui rassembla, à quatre reprises et pour deux journées à chaque fois, plus de 400 participants originaires de toutes les régions de France. Chaque rassemblement avait une vocation spécifique, des objectifs concrets de production et une fonction de validation des travaux antérieurs. Entre ces périodes, une équipe mixte de dirigeants et de cadres intermédiaires s'était constituée en différents groupes de travail pour approfondir les sujets abordés au cours des réunions plénières : définition du métier, du système de valeurs, identification des domaines d'activité et des méthodes spécifiques de mise en œuvre des actions éducatives. Ce projet a été réussi et apprécié. La publication finale, imprimée avec soin comme un livre au format d'une BD et largement diffusée, a connu un important succès, et sert régulièrement d'ouvrage de référence, dans tout le réseau. »

« Au rôle traditionnellement mobilisateur de ces rassemblements s'ajoutait une ambiance qualifiée de 'studieuse' par beaucoup de participants, ce qui était nouveau. Je pense que les travaux intermédiaires, entre deux rassemblements, entretenaient les motivations, en signalant les avancées réalisées dans l'écriture collective du projet. De même, la nécessité de produire un nouveau projet éducatif à faire valider par les 1 200 congressistes constituait un enjeu mobilisateur pour tous les participants. Du même coup, l'idée qu'un progrès collectif était possible, que des apprentissages nouveaux pouvaient avoir lieu, devenait réaliste. Peu à

peu, c'est une véritable méthode qui va commencer à émerger, à partir de cette expérience. »

La méthode qui émerge utilise le fonds identitaire de l'association pour obtenir l'implication et la participation des acteurs. Les dirigeants ajoutent explicitement la recherche d'efficience, comme en témoignent la réalisation de travaux intermédiaires et le souhait de faire constater la progression des apprentissages de l'organisation lors de chaque étape franchie collectivement. Cette démarche est centrée sur le projet de l'association, ses valeurs – ce qui renvoie au militantisme – mais également sur la mise à jour de ses savoir-faire, de ses domaines d'activité et de son métier, toutes choses qui sont la marque de la gestion entrepreneuriale. Nous voyons ici la volonté d'installer ce que nous pourrions nommer des 'normes de l'engagement militant' : des objectifs et des moyens, un rythme, une méthode qui constituent autant de principes directeurs, que les dirigeants cherchent à implanter dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Il s'agit bien d'une démarche de rationalisation à forte connotation gestionnaire, mais élaborée en vue d'arrimer le projet social et les services offerts par la construction collective de sens.

Oser toucher à la charte fondatrice

Les dirigeants ne vont pas s'arrêter là :

«... Cette sorte de mécanique naissante de l'engagement militant sera expérimentée une nouvelle fois, le nouveau président ayant lancé l'idée d'une refonte du projet politique de la fédération. Cinquantenaire, la première charte élaborée par les fondateurs d'alors ne constituait plus une référence pour les équipes œuvrant quotidiennement sur le terrain. Il s'agissait de reconstruire un discours mobilisateur et actualisé sur les problématiques de l'éducation et de la jeunesse. Après un important travail de recherche documentaire réalisé par deux ou trois dirigeants afin de cadrer les travaux, nous avons organisé un séminaire de dirigeants réunissant les principaux cadres salariés et les élus. Une première synthèse de ces travaux a été diffusée à 400 militants lors d'une rencontre nationale qui fut consacrée essentiellement à ce sujet. Après critiques et améliorations du texte, nous avons recruté un journaliste pour tenir la plume lors de versions successives, largement diffusées et débattues durant des rencontres qui ont été organisées localement par les militants en France et même dans nos réseaux africains, qui se sont réunis pendant plusieurs jours à Bamako. Peu à peu, une nouvelle déclaration de principes a pris forme et... neuf mois plus tard le résultat était là : près d'un millier de personnes avaient participé, peu ou prou, à la rédaction de la nouvelle déclaration de principes de la fédération. Pour rehausser la valeur symbolique de ce nouveau texte et l'inscrire dans une histoire mythique conforme à nos valeurs, nous avons présenté solennellement la nouvelle déclaration, devant caméras

et invités, dans le café parisien où Jaurès fut assassiné, en hommage à son célèbre « discours à la jeunesse ». Dans la nuit, une équipe a monté le film qui relate cet événement, et la vidéo fut projetée dès le lendemain devant plusieurs centaines d'élus, salariés et militants, avant d'être validée lors de l'assemblée générale du mois de juin. »

Dans cette aventure rédactionnelle, que nous avons pu observer et accompagner, les progrès collectifs semblent importants : de nombreux salariés ou élus découvrent que l'organisation nationale dans laquelle ils inscrivaient une partie de leurs activités quotidiennes était munie d'un projet plus large que celui auquel ils participaient concrètement au plan local. Le travail collectif jouait un rôle de réactivation du processus d'adhésion et d'implication dans le projet de société idéaliste qu'entend promouvoir cette organisation. Pour les participants, cette action était difficile (écrire collectivement un texte qui soit, à la fois, idéaliste et concret), et le résultat était donc méritoire ; elle était valorisante par la mise en scène de tous les contributeurs, qui venaient bénévolement lors des rassemblements ; elle était également innovante et audacieuse, puisqu'il fallait oser réécrire, comme les fondateurs l'avaient fait en leur temps, un texte actualisé, ce qui procurait le sentiment de toucher aux dogmes fondateurs, même si la majorité les avait oubliés ou ne les connaissait pas. Le mérite, le don de soi et la transgression se retrouvent, ici, tels que nous les avons décrits dans notre étude antérieure sur les patronages. Ce sont des caractéristiques invariantes de la mobilisation des militants, que nous retrouvons dans toutes nos observations de terrain.

NOUVELLES NORMES, NOUVELLES PRATIQUES

Mais, en dehors du texte lui-même, cette expérience n'apporterait aucun changement structurel dans l'organisation, si elle restait sans suite et si elle ne constituait pas un mode de management pérenne et spécifique. La question que se posent alors les dirigeants est : comment garantir que le nouveau projet de la fédération soit bien mis en pratique par tous les acteurs de l'association, tous les jours, dans leurs activités de service ? (36)

« L'un des enjeux, que soulignait le nouveau texte, était la rénovation de notre métier, qui devait passer d'une logique d'offre de services aux collectivités locales – logique dans laquelle le développement et la banalisation de notre secteur d'activité nous avaient confinés – à une logique d'accompagnement des initiatives prises par les jeunes. Ce positionnement remettait fortement en cause nos pratiques militantes et professionnelles antérieures. Nous nous sommes lancés dans la transformation de notre production de services en remplaçant, peu à peu, le

(36) Mettre le projet éducatif en actes, document interne de la fédération, avril 2002.

modèle – cinquantenaire – du club de jeunes par un modèle de pépinière d'initiatives (37), ce qui réinstallait une cohésion entre notre projet social et nos réalisations locales. Pour avancer, nous avons décidé de faciliter l'appropriation de la nouvelle déclaration par les salariés eux-mêmes, en vue de réfléchir aux pratiques professionnelles à mettre en œuvre. Pour rendre ce texte plus proche de tout un chacun, nous en avons réalisé une nouvelle édition, en intégrant des interviews de salariés sur le thème des valeurs qui les animent et les poussent à s'impliquer au quotidien. Puis un guide méthodologique a été créé et des groupes de salariés et de cadres se sont constitués, en vue de trouver les moyens concrets permettant de mettre en application les intentions énoncées par la déclaration. Notre projet consistait à créer une dynamique d'accompagnement, visant à aider à la mise en place de ce nouveau positionnement. »

Cette description rapide (elle ne rend pas suffisamment compte des nombreuses difficultés de l'exercice) témoigne d'une réelle volonté d'inscrire de nouvelles normes professionnelles dans les pratiques des acteurs locaux, par la déclinaison opérationnelle du projet de l'association. Les mesures prises pour accompagner le projet et provoquer des changements importants dans l'organisation forment des dispositifs de gestion du sens. Il s'agit de s'appuyer sur la multiplication de liens interactifs entre valeurs individuelles et valeurs collectives pour établir de nouvelles normes internes concernant tous les aspects de la vie militante et professionnelle, et que tant le projet éducatif que la nouvelle déclaration de principes doivent garantir.

Pour aller encore plus loin, la fédération s'est lancée dans la réécriture de ses statuts et de son règlement intérieur en recourant à la même méthode, consistant à optimiser les gestes collectifs traditionnellement produits par ce type d'association, comme la rencontre, la vie collective, l'échange oral..., en vue de produire des résultats concrets, sous la forme de nouvelles normes à appliquer au sein de toute l'organisation.

Opération « Le chemin démocratique »

Au terme d'une année assez tumultueuse, qui vit une des structures régionales faire sécession, et après un nombre considérable de réunions décentralisées et de travaux intermédiaires qui avaient donné lieu à la rédaction de projets successifs, les nouveaux statuts, bien que remettant en cause des rentes de pouvoir existantes, seront approuvés à une large majorité des mili-

tants, puis validés par le Conseil d'État (38). L'opération, baptisée « Le chemin démocratique », avait pour ambition d'établir un parcours susceptible de rénover les instances de représentation et de décision, en les rendant accessibles au simple usager occasionnel d'une activité locale. Il s'agissait de revisiter les pratiques militantes antérieures, qui réservaient le débat et le pouvoir interne à un nombre d'acteurs trop limité, la difficulté étant que les nouvelles règles devaient être approuvées par référence aux anciennes! Pourtant, les différentes parties prenantes seront redéfinies en intégrant les simples usagers (non adhérents) et des associations de fait (39) au système de représentation; le système électoral sera complètement réformé, avec l'apparition de votes individuels à bulletins secrets, de nouvelles règles de désignation des délégués et de leurs mandats, etc.; des organes de conseil seront créés pour associer les salariés, les bureaux des structures régionales et les élus financeurs au bon fonctionnement de l'association; les attributions du bureau, du conseil d'administration et des cadres dirigeants seront précisées, etc. En fait, les règles de la gouvernance, revues de fond en comble, seront inscrites dans la loi interne de l'organisation (les statuts et le règlement intérieur). Compris comme des dispositifs de gestion du sens, ces changements indiquent la volonté des dirigeants d'inventer et de remettre au premier plan de nouvelles régulations internes autour du projet réactualisé, en vue de le promouvoir durablement et de garantir une cohérence entre tous les niveaux de l'organisation (40).

Mais, dès lors, sous quelle forme ces dispositifs de gestion du sens apparaissent-ils au sein de l'organisation?

De nouveaux bagages, en vue de nouvelles aventures

Thierry BOUDÈS propose une démarche originale de management des projets de l'entreprise, en prenant appui sur l'homologie existant entre la structure du récit telle qu'elle existe de façon ancestrale et les différentes étapes du cycle d'un projet. Son hypothèse est que, dans l'entreprise, la force managériale des projets réside dans le fait qu'un projet fait récit. « *Les réseaux de relations issus des projets sont liés au sentiment d'avoir participé à une histoire forte [...] L'une des grandes fonctions des récits est d'attribuer du sens à l'expérience, grâce à la chronologie des expériences et à leur configuration, c'est-à-dire grâce à l'organisation des événements au-delà de la chronologie* » (41).

(37) Ce nouveau concept de pépinières d'initiatives, élaboré à partir de plusieurs expérimentations locales, obtiendra le Prix de l'Initiative au Salon des maires de France, en 2003.

(38) S'agissant d'une fédération reconnue d'utilité publique, la procédure de révision des statuts est particulièrement encadrée par l'Administration.

(39) C'est-à-dire des associations non déclarées en Préfecture, librement constituées entre militants.

(40) Nous passons volontairement sous silence les enjeux de pouvoir plus personnels que ce type de démarche révèle, parce qu'ils ne sont pas au cœur de notre réflexion.

(41) BOUDÈS, Thierry, « Du reporting au raconting dans la gestion des projets », Séminaire Vie des Affaires, 13 janvier 2000, compte rendu de Sylvie CHEVRIER, in *Annales de l'École de Paris* - Vol. VII, Paris, 2001.

Les dispositifs de gestion du sens, tels que nous venons d'en donner quelques exemples, ne sont-ils pas d'une part des projets, d'autre part des histoires fortes? Dans le cas des associations étudiées, ce n'est pas l'activité produite qui fait sens, mais son enchâssement dans d'autres activités éducatives mises au service d'un idéal commun, d'une finalité éducative; et la gestion de toutes ces activités est organisée sous la forme de gestion de projets: avec des objectifs, un état des lieux, des moyens, une perspective de transformation de la situation existante, une progression et, donc, des apprentissages qui vont forcément se heurter à de nombreux obstacles, qu'il faudra bien sûr contourner, et, à la fin, l'espoir d'un résultat. Mais avant d'être des projets, il s'agit d'histoires. Des histoires fortes, qui visent à susciter l'implication ou l'engagement des participants dans des aventures collectives mises au service d'un but commun, tout en permettant à chacun de construire un morceau de sa propre histoire. Vivre une aventure, grande ou petite, à la fois au plan collectif et individuel: c'est ce que proposent localement les associations éducatives, selon un processus structuré et guidé par le projet associatif.

Or, ces deux dimensions identitaires se sont affadiées lors des étapes de l'apprentissage gestionnaire, au point que les activités – devenues porteuses de leur propre finalité – deviennent des histoires sans suite. Mais la réinvention de l'organisation, que les nouveaux dirigeants veulent opérer, repose sur la fabrication de nouvelles histoires: le projet éducatif, la nouvelle déclaration de principe, le nouveau fonctionnement statutaire se débattent et s'écrivent comme autant d'incitations à s'engager dans de nouvelles aventures. La recherche délibérée du ré-arrimage du projet social et des prestations de services (afin de renforcer le projet global de la fédération) a rendu nécessaire une formalisation tant des méthodes que des apprentissages.

Mais que permet cette formalisation? Que modifie-t-elle dans le processus de production des actions?

Une bonne histoire, comme un bon projet, repose sur des étapes précises qui s'enchaînent les unes aux autres, de façon cohérente, en vue d'un dénouement espéré. Et dans toutes les méthodologies de projet, les apprentissages constatés servent de point d'appui au lancement des projets suivants. Dit autrement, ce sont de nouveaux bagages, en vue de nouvelles aventures! Mais cet apprentissage, tiré de l'expérience mise en commun avec d'autres, enrichit également les cartes cognitives des participants et interagit avec tous les niveaux de cette structure d'équivalence mutuelle qu'est l'organisation militante. L'hypothèse sous-jacente est que l'histoire, vécue collectivement et selon des cycles institués, fait émerger le sens. Il ne s'agit pas ici du sens de l'histoire racontée après coup, mais du sens de l'expérience en train d'être vécue. N'est-ce pas cette expérience qui représente le dispositif de gestion de référence de l'organisation militante? Ces histoires vécues sont enactées au sens de VARELA (42): l'action domine les représentations de chacun et les apprentissages que l'on y réalise

permettent l'interprétation de l'organisation tout entière ou de la partie de celle-ci qui est interprétable par le militant, quelle que soit la position qu'il occupe dans le système.

Aux histoires sans suite, considérées comme coûteuses et peu productives, mais qui étaient inscrites dans la tradition et l'identité de l'organisation collective, les gestionnaires-militants ont voulu faire succéder des rassemblements collectifs, qui produisent des progrès constatables par les participants et qui ouvrent la voie à de nouveaux projets à mener; comme des histoires sans fin...

DU GRIOT ET DU SCRIBE

Les dirigeants introduisent une innovation importante dans le mode de production des actions: il s'agit du renforcement de la tradition orale par le passage à l'écrit. Expliquons-nous: de façon quasi systématique, nous avons entendu, comme première revendication des militants bénévoles et salariés, un fort appétit de rencontre. Le besoin de s'exprimer, d'être écouté, d'échanger et d'écouter à son tour suscite l'organisation des rencontres et des événements qui marquent la vie collective de l'organisation. Dans l'esprit du capital social, la production de richesses sociales repose sur la multiplication des échanges sociaux entre les partenaires de la vie associative. Mais, quelle que soit la qualité de ces échanges, leur bénéfice éventuel reste individuel, particulièrement dans une grande organisation. La tradition orale trouve ici des limites. Si elle n'est pas entretenue avec la rigueur nécessaire, cette pratique orale des échanges sociaux risque de déborder, sans provoquer de nouveaux apprentissages collectifs. L'échange oral est alors discrédité, et considéré par les dirigeants comme un bavardage, peut-être vaguement anxio-lytique, mais peu efficace et, surtout, très coûteux.

Si les paroles s'envolent et que les écrits restent, le passage de l'oral à l'écrit peut apparaître comme une menace, une réduction de liberté, dans le meilleur des cas. Il représente en effet un risque d'être jugé sur de nouveaux critères, plus sélectifs et rigoureux, alors même que, dans le milieu associatif, plus qu'ailleurs encore, la prise de parole dans le collectif est un marqueur identitaire fort et relativement accessible. Du coup, les militants s'expriment volontiers oralement, mais ils rechignent à prendre la plume. D'ailleurs, qu'il s'agisse de l'écriture du projet éducatif, de celle de la nouvelle déclaration ou encore de celle des nouveaux statuts, nous avons souvent constaté l'absence de contributions écrites provenant de tel ou tel militant. Par contre, des commentaires, vifs et nombreux, ont toujours été exprimés oralement. En identifiant précisément des

(42) VARELA, Francisco J., *Invitation aux sciences cognitives*, Paris, Éditions du Seuil, 2^e édition, 1996, p. 93.

personnes dont le rôle était de tisser du lien, sous la forme d'écrits successifs qui recueillaient les paroles et les synthétisaient, les mettaient dans une forme pacifiée pour les personnes mais respectant néanmoins les termes du débat, la controverse était entretenue, sans qu'il y eût de remise en cause personnelle des orateurs (43). L'expression orale trouvait dans sa mise par écrit une forme de mémorisation et d'amplification. Cette tâche – ardue – était une vraie nouveauté, qui guidait également les progressions entre chaque étape pour donner le sens de l'histoire. Le fait de partir d'une proposition rédactionnelle nouvelle à chacune des rencontres constituait un apport important, source de valorisation des participants, tout en contribuant à la recherche d'efficacité collective voulue par les dirigeants.

Selon un des dirigeants, c'est précisément cette insuffisance de la tradition orale à transporter et faire connaître les ambitions du projet de la fédération qui expliquait la faible pénétration des idées promues par les militants de l'éducation populaire dans le débat public. À partir de ces premières expériences où l'écrit avait servi de support à la tradition orale du débat, une nouvelle ambition pouvait naître: mettre au jour et diffuser les secrets de fabrication, les savoir-faire des praticiens, grâce à la production d'écrits, en utilisant les mêmes méthodes. Une politique éditoriale nouvelle sera créée (44). Outre faire connaître et partager les bonnes pratiques, avec un souci de mutualisation et de promotion, il s'agit pour eux d'apprendre à conceptualiser ces pratiques et d'en déduire des idées nouvelles, qui serviront à développer la sphère d'influence de la fédération. Il semble bien que le militant-gestionnaire, après avoir appris à compter, se soit mis à apprendre à conter! C'est en quelque sorte l'alliance du scribe et du griot, pour à la fois perpétuer et transformer le sens de l'histoire!

L'ÉMERGENCE DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL

Nous assistons à la naissance de dirigeants qui souhaitent créer une forme productive dont le projet et l'organisation soient en cohérence. De l'apprentissage gestionnaire, les dirigeants ont retenu le rôle puissant des outils et leur capacité normalisatrice. La réflexion sur leur propre organisation les conduit à identifier, parmi quelques invariants de l'organisation militante (dont la transgression et l'implication), ceux qui pourraient servir de support à la fabrication de dispositifs de gestion du sens. Il s'agit d'introduire un mode de gestion dans lequel les projets soient structurés

comme un continuum d'histoires vécues et où l'écrit joue un rôle spécifique pour connecter les étapes entre elles, ce qui pourrait être qualifié d'apprentissage organisationnel.

Le grand nombre d'organisations militantes qui entrent dans le cadre de notre analyse incite à se poser la question du profil de leurs dirigeants. Existe-t-il une figure spécifique, qui réclamerait des attitudes et des capacités professionnelles, pour partie distinctes de celles enseignées au sein des grandes institutions dédiées à la formation de nos dirigeants? Pour qualifier le militant-gestionnaire de l'organisation militante, nous retiendrons deux points que notre recherche a mis en évidence:

- la dimension collective dans laquelle s'inscrit la fonction du dirigeant, qui implique des savoir-faire spécifiques pour associer les parties prenantes au projet;
- la récurrence d'une tension permanente entre performance économique et performance sociale. En tant que réalité incontournable, cette tension suppose de combiner ces deux forces sans les nier, tout en recherchant des marges de liberté nouvelles pour le projet social.

Nous retiendrons ces deux principaux aspects comme des caractéristiques du profil de l'entrepreneur social, sous la version du militant-gestionnaire. Ces deux aspects supposent que ce militant-gestionnaire ait des compétences spécifiques, mais aussi une identité ancrée de façon particulière pour agir efficacement sur le système productif au moyen de la construction d'outils de gestion du sens, tels que ceux dont nous avons montré certaines des caractéristiques. On comprend alors la nécessité d'accompagner le fort développement de ces organisations associatives en multipliant des formations de haut niveau pour les futurs cadres et dirigeants de ces organisations. Dans cette perspective, nous proposons de qualifier d'entrepreneur social le dirigeant doté des compétences nécessaires pour promouvoir et développer un mode de production de biens et de services spécifiques: ceux à valeur ajoutée sociale, économiquement viables et conformes aux valeurs du projet de l'organisation. Cet entrepreneur social devrait trouver dans son cursus de formation, en plus des matières traditionnelles de l'enseignement en gestion, celles qui restent largement à préciser et qui concernent la production et la gestion du sens, l'association des parties prenantes, la valeur ajoutée sociale (pour ne citer que quelques exemples).

Au sein de ces entreprises associatives, dont l'importance ne cesse de grandir, rompre l'opposition entre le gestionnaire et le militant, et montrer des voies pour entreprendre autrement, ne serait-ce pas une belle façon de continuer à raconter sérieusement des histoires utiles à la cohésion sociale? ■

(43) Par contre, les rédacteurs ont souvent eu besoin d'être réconfortés, tant les débats ont été vifs!

(44) Lancement d'une collection « Les Essentiels », embauche d'une personne chargée des relations avec la presse, création d'un nouveau magazine destiné aux adhérents, publication d'articles spécialisés dans les revues professionnelles, collaboration à des ouvrages collectifs, etc.

QUELLE STRUCTURE TARIFAIRE POUR ÉCONOMISER L'EAU ?

RÉALITÉS MÉCONNUES

Le choix de la structure tarifaire de la facture d'eau est un acte éminemment politique : il détermine le comportement de chacun, et la gestion globale de cette ressource. Or, si la grande idée est aujourd'hui l'économie d'eau, les communes, elles, ont toujours pour objectif prépondérant la couverture des coûts. Aussi, la discussion sur la nouvelle loi sur l'eau a enflammé en décembre parlementaires et sénateurs. L'auteur, grâce à une large enquête menée en 2003, nous aide à mieux comprendre les mécanismes et les enjeux de ce débat qui va conduire les communes de France à modifier leurs structures tarifaires. Une approche réaliste et intégrée se révèle indispensable si on ne veut pas aboutir à des effets contraires à l'objectif essentiel qu'est l'économie d'eau.

PAR **Marielle MONTGINOUL**, CHARGÉE DE RECHERCHES, CEMAGREF, UMR G-EAU, FRANCE (*)

La nouvelle loi sur l'eau et les milieux aquatiques du 30 décembre 2006 vise à transposer en France la Directive Cadre Européenne sur l'Eau (DCE) de 2000. Elle cherche en particulier à promouvoir des tarifications incitant à économiser l'eau, en imposant notamment d'abandonner certains types de tarifs jugés non-incitatifs, surtout dans les contextes de rareté de cette ressource. Cet article donne des éléments permettant d'évaluer le niveau des efforts que devront faire les communes, à partir d'une analyse historique et d'un bilan actuel des structures tarifaires de l'eau potable et de l'assainissement.

L'article 9 de la DCE du 23 octobre 2000 invite les États membres à mettre en place des tarifications incitatives à l'économie d'eau, tout en cherchant à atteindre l'objectif de couverture des coûts. En France, la nouvelle loi sur l'eau reprend cet objectif en précisant les modalités, en particulier au niveau de la structure de tarification de la facture d'eau (à savoir de l'eau potable,

mais aussi, lorsqu'il existe, de l'assainissement). Elle insiste en particulier sur le nécessaire abandon de structures jugées désincitatives à l'économie d'eau dans les zones où cette ressource est limitée; cette loi préconise, par ailleurs, la mise en application de tarifications saisonnières ou par paliers progressifs. Or, si, pour la précédente loi sur l'eau de 1992, des études détaillées sur les types de tarification en vigueur en France pour les ménages avaient bien été conduites, ces études n'ont pas été renouvelées; de cela découle un manque d'information sur les différentes modalités de tarification actuellement en vigueur. Et, sans cette information, il n'est pas possible de prévoir le degré d'effort que les communes françaises devront faire pour se mettre en conformité avec la future loi. Cet article apporte des éléments pour combler cette lacune.

La première partie présente la grille de lecture des structures tarifaires qui servira de support au reste de l'article. La deuxième partie dresse l'évolution historique des structures tarifaires en France métropolitaine. La troisième partie décrit les structures tarifaires actuellement en vigueur dans ce pays, et la quatrième présente

(*) (marielle.montginoul@cemagref.fr)

les trois principaux déterminants du choix de la structure tarifaire par les communes.

STRUCTURES TARIFAIRES DE L'EAU : UNE GRILLE DE LECTURE

La grille de lecture présentée ici a pour vocation d'être un outil de compréhension des structures tarifaires adoptées par les communes (1) pour facturer l'eau (eau potable et assainissement), structures que nous détaillerons dans la suite de l'article. Cette grille se décompose en deux parties : une description des différentes structures tarifaires rencontrées ou envisageables, et une présentation des différents objectifs ayant présidé à leur choix.

Les structures tarifaires : description

L'eau est tarifée en utilisant la fonction générique suivante : $F = aX + b$. Avec F : la facture d'eau potable et d'assainissement (que nous appellerons « facture d'eau » par la suite) et X : le niveau de consommation d'eau.

La partie proportionnelle à la consommation d'eau (a) est soit constante (indépendamment du niveau de consommation d'eau), soit fonction de paliers. Ces paliers peuvent être croissants ou décroissants (Figure 1). Des structures tarifaires complexes (combinant les deux types de paliers) peuvent aussi exister. Cette partie variable peut également être différenciée en fonction des saisons ; on parle alors de tarifs saisonniers.

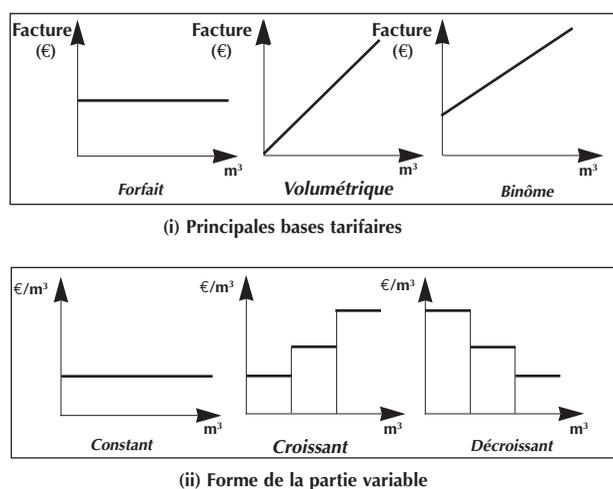


Figure 1. Principaux types de structure tarifaire

(1) Le choix de la structure tarifaire est de la responsabilité de la commune, ou du groupement de communes si la responsabilité de la gestion de l'eau et/ou de l'assainissement lui a été déléguée. Les services d'eau et d'assainissement (les régies, ou les entreprises privées délégataires) ont uniquement un rôle de conseil.

La partie fixe (b) est tarifée selon des bases différentes (non nécessairement exclusives) : (1) la personne redevable (l'abonné, le nombre de logements desservis, le nombre d'habitants et/ou la durée de présence) ; (2) le branchement (le diamètre du compteur) ; (3) le niveau de consommation (x € par y m³ d'eau consommée). On trouve également d'autres index : la taille de l'habitation, le nombre de robinets, etc.

Ainsi, il y a trois principales bases de tarification : la tarification forfaitaire ($a = 0$, la facture d'eau n'évoluant pas avec la consommation d'eau), la tarification volumétrique ($b = 0$, la facture d'eau étant strictement proportionnelle à la consommation) et la tarification binomiale (avec « a » et « b » strictement positifs).

Il est possible, aussi, de représenter de manière schématique la structure tarifaire selon deux dimensions : d'une part, l'importance de la partie fixe peut être analysée en terme de proportion de la facture type (pour 120 m³ d'eau consommée) et, d'autre part, la forme de la partie proportionnelle peut être résumée par le pourcentage d'augmentation qu'elle connaît entre son premier et son deuxième palier.

Les structures tarifaires : les objectifs sous-jacents

Les structures tarifaires sont choisies en vue d'atteindre des objectifs multiples et parfois contradictoires entre eux (ARBUÉS *et al.*, 2003 ; DALHUISEN et NIJKAMP, 2002 ; OCDE, 1987) : allouer de l'eau aux usagers qui la valorisent le mieux (notion d'efficacité) ; garantir un accès de tous à ce bien jugé essentiel (définition que l'on donnera ici de la notion d'équité) ; couvrir les coûts induits (d'exploitation, de maintenance et de capital) par son extraction, sa distribution et son usage ; être simple pour être comprise ; être acceptable pour pouvoir être appliquée ; garantir la santé publique, etc. Les communes s'efforcent d'atteindre ces objectifs, même si le poids relatif de chacun d'entre eux dépend du contexte économique, social et environnemental. S'il n'est pas possible de définir une stricte bijection entre une structure et un objectif, certaines tendances peuvent être indiquées (Figure 2) ; c'est ce que nous allons faire maintenant, en nous intéressant aux trois principaux objectifs que sont : l'efficacité, l'équité et la couverture des coûts.

Lorsque l'objectif principal est l'efficacité, la facture d'eau doit dépendre du niveau de la consommation d'eau. Ainsi, la structure tarifaire la plus efficace est la tarification volumétrique (avec un prix de l'eau correspondant au niveau de rareté de la ressource).

Notons que l'atteinte de l'efficacité par la tarification nécessite de vérifier trois hypothèses : tout d'abord, les consommateurs sont supposés être bien informés de la structure de tarification et réagissent, de ce fait, au « prix marginal » (et non au « prix moyen »), en compa-

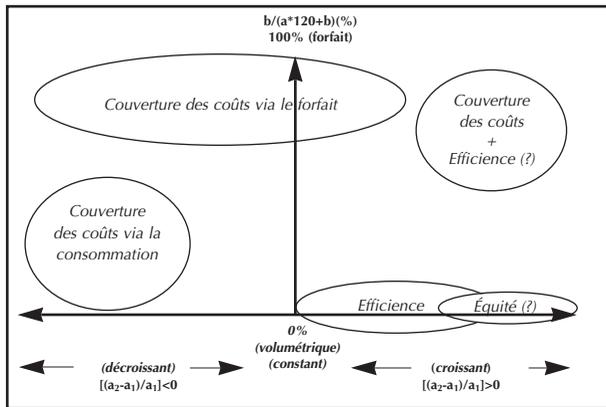


Figure 2. Les structures de tarification de l'eau et les objectifs recherchés

rant en permanence l'utilité d'un mètre cube d'eau supplémentaire consommé au prix à payer pour l'obtenir. De plus, ils sont présumés être sensibles au prix de l'eau et vouloir diminuer leur consommation d'eau quand le prix augmente. Enfin, l'eau du réseau est supposée ne pas avoir de substitut et être l'unique source possible d'approvisionnement en eau: le ménage a alors uniquement à décider de la quantité d'eau du réseau qu'il souhaite consommer.

L'atteinte de l'équité via la tarification peut être réalisée grâce à l'instauration de mètres cube d'eau gratuits (donc d'une tarification volumétrique par paliers croissants). Nous la détaillerons plus loin car elle permet d'atteindre deux objectifs simultanément. L'équité peut aussi être approchée (c'est la solution que préconisent les économistes) en dissociant les instruments: une tarification pour l'efficacité et un système d'aide (par exemple un montant fixe – indépendant de la consommation observée – attribué au ménage, en fonction du nombre de personnes qui le composent).

Lorsque l'objectif principal est la couverture des coûts (supportés par les services d'eau et d'assainissement), deux types de structure peuvent être envisagés (si l'on fait l'hypothèse que les coûts supportés sont fixes, dans leur très grande majorité): une tarification forfaitaire (ou avec une partie fixe très importante) et/ou une tarification par paliers décroissants. Ces deux types de structure présentent toutefois souvent le double inconvénient d'être non incitatifs à l'économie d'eau (c'est d'ailleurs l'objectif même de la tarification par paliers décroissants) et d'être un frein à l'accès à l'eau du plus grand nombre (les premiers mètres cubes d'eau étant facturés au prix le plus élevé).

L'atteinte simultanée de plusieurs objectifs passe (principalement) par l'instauration d'une tarification binomiale (FELDSTEIN, 1972). Ainsi, en choisissant de manière appropriée les montants de la part fixe et de la part variable, une tarification «binôme simple» peut permettre à la fois d'être efficace et de couvrir les coûts. De même, pour être efficace tout en garantissant un accès à l'eau au plus grand nombre d'usagers (objectif d'équité), il est possible d'adopter une tarification par

paliers croissants: celle-ci permet en effet de proposer un certain volume d'eau à tous les usagers (grâce à un tarif accessible) et de dissuader progressivement ou brutalement (en fonction du nombre et du niveau des paliers) les consommations supérieures. L'atteinte du double objectif (efficacité-équité) dépend cependant du niveau du palier (qui doit être déterminé en fonction des besoins essentiels à satisfaire), de la base de calcul de ce palier (le niveau de consommation est-il fixé pour le ménage dans sa totalité, en fonction du nombre de personnes qui le compose, etc.?) et du niveau des tarifs progressifs.

Conclusion

Ainsi, la base de la structure de tarification est un forfait et/ou un volume qui peut lui-même revêtir des formes variées (constant, croissant ou décroissant). Cette structure est construite en vue d'atteindre différents objectifs (efficacité, équité, couverture des coûts). Mais ces objectifs ne seront réellement atteints que si certaines hypothèses ont été vérifiées, comme la fixité des coûts (lien entre l'objectif de couverture des coûts et une structure comportant une part fixe importante ou une part volumétrique décroissante) ou l'absence de substituts à l'eau du réseau (lien entre l'objectif d'économie d'eau et la tarification par paliers croissants).

LA STRUCTURE TARIFAIRE EN FRANCE: UNE CONNAISSANCE QUI S'ARRÊTE EN 1992

Les pratiques de tarification de l'eau domestique en France ont évolué en fonction de contraintes pratiques et de changements réglementaires ou législatifs au cours de quatre périodes, que nous allons présenter dans cette partie. Si les deux premières périodes décrivent les structures tarifaires historiquement en vigueur, les deux dernières ne feront qu'exposer les objectifs recherchés par la législation.

Avant les années 1980: surtout, encourager à consommer de l'eau du réseau

Le forfait a été un des moyens les plus usités pour faire payer l'eau jusque dans les années 1980. Mais l'absence de comptage ne signifiait pas pour autant une tarification uniforme. Celle-ci pouvait en effet dépendre (GOUBERT, 1986; MENETRIER, 1991; R.I.C., 1989) du nombre de personnes résidant dans le logement (Paris, règlement de 1881), du confort du logement (nombre de points d'eau, d'appareils consommant de l'eau, ou de pièces), de la surface habitable ou de la valeur foncière, voire de la participation à l'investissement initial: ainsi, «à Argelès (Hautes-Pyrénées), l'eau avait été vendue à titre perpétuel et ne coûtait que très peu aux consommateurs, du moins à ceux d'entre eux qui



[...] certains usagers pouvant avoir accès à une ressource en eau alternative, comme les puits privés ou les systèmes de récupération des eaux de pluie. (*Le vendeur d'eau de Séville*, Velasquez, 1620)

avaient eu assez d'argent pour investir de la sorte» (GOUBERT, 1986).

En réalité, les communes qui appliquaient un forfait strict (sans comptage de la consommation d'eau) étaient peu nombreuses: selon une enquête du Fonds National d'Adduction d'Eau Potable (BALLAY, 1991) portant sur 494 collectivités françaises, seuls 3 % des communes en zone rurale (et aucune, en

zone urbaine) tarifaient de cette manière. Et les quelques communes qui appliquaient le forfait semblaient l'avoir fait dans le cadre que définira plus tard la loi sur l'eau en 1992: dès que des problèmes de ressource se posaient ou quand des travaux devenaient nécessaires, les communes posaient des compteurs et instauraient des tarifs binômes (R.I.C., 1989).

Une tarification plus communément adoptée était de type «binôme avec un forfait minimum de consommation» (qui s'apparente à une tarification par paliers croissants, avec un premier palier non-facturé) et s'appliquait plutôt dans les zones rurales: en 1985, cette tarification concernait 54 % des collectivités rurales et 45 % des collectivités urbaines. Cette tendance est confirmée par une étude conduite sur les gestions directes en région parisienne (PIQUET, 1988): plus on s'éloigne du centre de Paris, plus les communes adoptent une tarification avec forfait. Mais aucune ne semble avoir opté pour une tarification strictement forfaitaire.

Les communes avaient recours à la structure binomiale avec forfait minimum (ou à la structure forfaitaire) pour trois raisons principales. Tout d'abord, l'objectif était d'encourager les ménages à consommer au moins un volume minimum d'eau du réseau public. Les raisons étaient d'ordre sanitaire (avoir accès à de l'eau potable) (JOUSSEAUME, 1979), technique (un volume minimum est en effet indispensable au bon fonctionnement du réseau d'assainissement, qui exige un certain débit) (JOUSSEAUME, 1979) et d'incitation (pour inciter les ménages à abandonner les captages individuels) (LAPEYRE, 1988). Ensuite, ce type de structure garantissait un revenu régulier aux services d'eau et d'assainissement (BOISTARD, 1993), tout en établissant un niveau de prix acceptable (du fait du grand nombre des consommateurs) (LAPEYRE, 1988). Enfin, cela permettait de faire payer plus cher les abonnés consommant très peu d'eau (comme les populations saisonnières en basse saison) (BOISTARD, 1993).

Les années 1980: ne pas gaspiller l'eau

Mais ce forfait était décrié car il n'incitait pas les ménages à économiser l'eau. Il décline progressivement dès le milieu des années 1980, avec l'abandon du minimum de consommation, ou au moins sa réduction, au profit d'une tarification binomiale sans forfait ou volumétrique (FNDAE, 1992).

Cette tendance est appuyée par des organismes nationaux, qui invitent les communes à ne pas pratiquer de tarification forfaitaire. Ainsi certains (Comité National de l'Eau, 1979) préconisent plutôt d'utiliser une tarification binomiale par paliers croissants (avec un premier palier faiblement facturé) et, dans les cas où les communes souhaitent garder un volume forfaitaire gratuit, de ne pas dépasser pour celui-ci 40 m³ par an. D'autres limitent strictement la part forfaitaire à 30 m³ par an dans les termes de référence des contrats type de délégation de service. En 1991, il n'y a plus aucun délégataire privé dont le forfait minimum excède les 80 m³ par an (BALLAY, 1991). Plus généralement, le montant de ce forfait minimum est ramené, en moyenne, à 43 m³ par an en 1990 (FNDAE, 1992).

Les années 1990: une législation visant un double objectif (ne pas gaspiller l'eau et couvrir les coûts)

La loi sur l'eau du 3 janvier 1992 (article 13) ne fait donc qu'entériner une tendance vers plus de responsabilisation du consommateur. Elle interdit la pratique du forfait, et préconise la tarification volumétrique, ou binomiale.

Cette loi met donc l'accent sur l'objectif d'efficacité, en imposant un prix proportionnel à la quantité d'eau consommée afin d'inciter les usagers à ne pas gaspiller l'eau dans les endroits où cette ressource est rare. La couverture des coûts apparaît comme un objectif secondaire, mais bien présent, puisqu'une dérogation est prévue exceptionnellement si «la ressource en eau est naturellement abondante et si le nombre d'usagers raccordés au réseau est suffisamment faible, ou si la commune connaît habituellement de fortes variations de population» (point précisé ensuite dans le décret n° 93-1347 du 28 décembre 1993).

L'aspect social est par contre dissocié: le Parlement adopte, dès 1992, une résolution précisant que toute personne a un droit d'accès à l'eau et qu'elle peut, de ce fait, bénéficier d'une aide (SMETS, 2000). Cette dissociation est toutefois relative, l'aide étant financée pour partie par les distributeurs d'eau, par un système d'abandon de créances, et donc par les autres consommateurs, (au moyen de la création d'un fonds de solidarité) et non pas par le contribuable.

Les années 2000: une directive européenne cherchant à inciter à économiser l'eau, tout en couvrant les coûts

Une Directive Cadre Européenne sur l'Eau (DCE) a été adoptée en 2000. En matière de tarification, elle précise, dans son article 9: «Les États membres veillent, d'ici à 2010, à ce que la politique de tarification de l'eau incite les usagers à utiliser les ressources de façon efficace et contribue ainsi à la réalisation des objectifs environnementaux de la présente directive; les différents secteurs économiques, décomposés en distinguant au moins le secteur industriel, le secteur des ménages et le secteur agricole, contribuent de manière appropriée à la récupération des coûts des services de l'eau, sur la base de l'analyse économique réalisée conformément à l'annexe III et compte tenu du principe du pollueur payeur».

Chaque pays européen doit donc transposer la DCE au niveau national. En France, cette transposition a fait l'objet de nombreux débats, en particulier sur la structure tarifaire. Un premier projet de loi a été discuté, puis suspendu, en 2002. Il aurait eu pour conséquence de renforcer l'aspect incitatif, en proposant de supprimer ou de restreindre très fortement la possibilité d'une part fixe dans la facture d'eau. Ceci a provoqué un vif débat à propos de cette dernière, débat portant sur sa base de facturation, son montant, voire même sa légitimité.

mité. Deux arguments contraires étaient en présence: d'un côté, les services des eaux arguaient du fait que les coûts supportés étaient dans une large mesure indépendants des volumes d'eau distribués et, de l'autre, les représentants des consommateurs estimaient la part fixe injustifiée et demandaient son retrait, mettant en avant le constat que, d'une part, certaines communes (comme Marseille) n'en avaient pas et que, d'autre part, d'autres services publics ne la pratiquaient pas (comme la téléphonie mobile,...).

Mais la jurisprudence (SIMONNET, 2002) réaffirme la légitimité de la part fixe, et la nouvelle loi sur l'eau (promulguée le 30 décembre 2006) valide la possibilité d'appliquer, en l'encadrant (comme le souhaitait le Sénat), une part fixe à l'eau et à l'assainissement (2).

L'article 57 de la nouvelle loi précise également les objectifs de la tarification, qui sont beaucoup plus ambitieux que ceux fixés par la loi sur l'eau de 1992. Il est en effet fait référence, plus ou moins directement, à deux objectifs: efficacité et couverture des coûts.

L'objectif d'allocation optimale de la ressource en eau est affirmé: la structure tarifaire doit inciter les usagers à l'utiliser au mieux. Ainsi, la loi statue non seulement sur les bases tarifaires (comme dans la période précédente) mais également sur la forme de la tarification volumétrique. La tarification par paliers décroissants est ainsi réservée, à partir de 2010, aux seules zones où la ressource est naturellement abondante et dont la distribution ne fait pas l'objet – à plus de 30 % – de règles de répartition des eaux (l'eau étant alors considérée comme limitée). Deux nouveaux concepts apparaissent explicitement dans ce projet de loi, qui vont dans le sens d'une allocation efficace: la tarification progressive et la tarification saisonnière.

L'objectif de couverture des coûts réapparaît clairement, par la légitimation de la part fixe et par la prise en compte des situations affectées de variations saisonnières. Il est également fait explicitement référence aux éventuels « passagers clandestins » du service d'assainissement (qui rejettent leurs eaux usées dans le réseau public d'assainissement, sans payer le service associé). En effet, il est prévu la possibilité d'obliger les « usagers raccordés – ou raccordables – au réseau d'assainissement à installer un dispositif de comptage de l'eau qu'ils prélèvent sur des sources autres que le réseau de distribution ». Une des hypothèses formulées dans la première partie du présent article est donc remise en cause: il existe des substituts à l'eau du réseau, car certains ménages ont d'autres possibilités d'approvisionnement en eau pour satisfaire tout ou partie (notamment les usages extérieurs) de leurs besoins. Ils peuvent ainsi prélever de l'eau dans la nappe phréatique (via un puits ou un forage), récupérer de l'eau de pluie ou utiliser

l'eau non-potable des réseaux d'irrigation. Ainsi, la future loi fait un pas de plus dans les préconisations, puisqu'il faut non seulement ne pas gaspiller d'eau mais inciter à l'économiser. De plus, cette future loi ne revient pas (sauf à interdire les cautions solidaires) sur l'aspect social, qu'elle considère résolu par les décisions adoptées précédemment.

Conclusion

En résumé, les objectifs de la tarification ont évolué au cours du temps: avant les années 1980, il s'agissait principalement d'inciter les ménages à consommer de l'eau du réseau public. À cela, de nouveaux objectifs ont été graduellement ajoutés: ne pas gaspiller d'eau; couvrir les coûts; inciter à la prise en compte de la rareté de la ressource. On a ainsi observé, avant la loi de 1992, la disparition progressive de la pratique courante du forfait. Par ailleurs, comme le préconise la théorie économique classique, l'aspect social (garantir un accès à l'eau pour tous) a été dissocié.

L'impact de la loi sur l'eau de 1992 sur la structure tarifaire n'a été, en revanche, que très modestement abordé. Les différents organismes qui l'ont suivi (Consommation Logement et Cadre de Vie, 2002; DGCCRF, 1999; IFEN, 2001) ont étudié l'évolution de la structure tarifaire en supposant (hypothèse qui était communément répandue) que la partie variable de la facture était constante: ils se limitaient ainsi à demander une facture *pro forma* indiquant, pour une consommation type de 120 m³, le montant des parts fixe et variable. Or il est important de détailler les structures tarifaires pour mieux les décrire et pour pouvoir évaluer les difficultés éventuelles auxquelles pourront être confrontées les communes lors de l'application de la nouvelle loi sur l'eau. C'est ce que nous allons faire dans les parties suivantes, à partir d'une enquête réalisée en 2003 (MONTGINOUL, 2004).

LA STRUCTURE TARIFAIRE EN FRANCE: ÉTAT DES LIEUX EN 2003

Un questionnaire de quatre pages a été envoyé à 1 630 communes de France. Ces communes ont été sélectionnées selon la procédure de l'échantillonnage stratifié, en prenant en compte trois types de facteurs estimés avoir un impact sur le choix de la structure tarifaire et disponibles à l'échelle nationale: la position géographique, la taille de la population et le niveau de population saisonnière. Le questionnaire était structuré de manière à collecter de l'information sur le type de gestion de l'eau et de l'assainissement, le détail de la structure tarifaire et éventuellement les tarifications spéciales en vigueur. Le taux de retour a été de 29 %, mais seules 429 réponses se sont avérées totalement exploitables. Les éléments tarifaires pré-

(2) « Ce montant ne peut excéder un plafond dont les modalités de calcul sont définies par arrêté des ministres chargés de l'intérieur, de l'environnement et de la consommation, après avis du Comité national de l'eau et du Conseil national de la consommation » (article 57 - L. 2224-12-4 de la nouvelle loi sur l'eau du 30 décembre 2006).

sentés ici ont été extrapolés de façon à se référer aux 36 600 communes que compte la France. En conclusion, nous synthétiserons les résultats en présentant une typologie des communes selon la structure tarifaire choisie.

La tarification binomiale : la structure la plus adoptée

La structure tarifaire de la facture d'eau est très majoritairement de type binôme (94 % des communes, soit 93 % des habitants). La tarification volumétrique est très peu utilisée, en vigueur dans seulement 3 % des communes (soit 6 % des habitants). Et la tarification forfaitaire est anecdotique (3 % des communes) et choisie par des communes rurales de très petite taille, ce qui est quasiment négligeable, en terme de population. La structure de la facture d'eau est très fortement influencée par la part « eau potable » (Figure 3). Pour les 61 % des communes qui disposent d'un assainissement collectif (soit pour 92 % des habitants), la part « assainissement » est majoritairement facturée (pour 68 % des habitants) au volume.

Pour une consommation de 120 m³, le prix moyen facturé en France en 2003 s'élève à 2,64 €/m³ (Tableau 1). Toutefois, cette moyenne cache de fortes disparités, 39 % des communes n'ayant pas d'assainissement et ne le facturant donc pas. Le prix moyen de l'eau potable (comprenant la distribution de l'eau, les redevances de l'Agence de l'eau, du FNDAE et des VNF ainsi que la TVA) s'élève à 1,62 €/m³, et celui de l'assainissement, à 1,03 €/m³.

En moyenne, la partie fixe facturée pour l'eau potable s'élève à 31 €, ce qui représente l'équivalent de 29 m³ d'eau consommée. Elle est principalement perçue sous

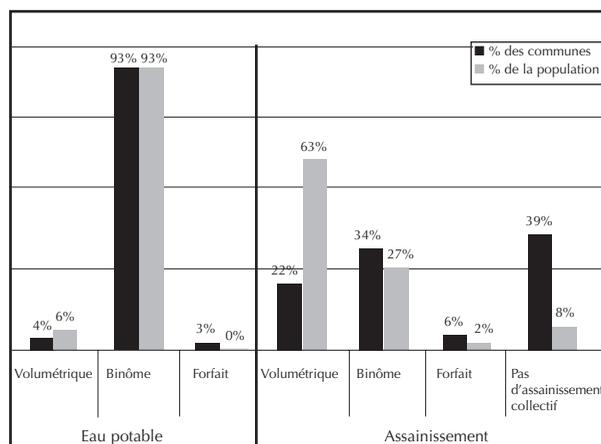


Figure 3. Structure tarifaire des parties « eau potable » et « assainissement » en France

forme d'abonnement (50 % des communes), et moins souvent sous forme de redevance compteur (46 % des communes). Notons que 13 % des communes déclarent pratiquer à la fois une redevance location de compteur et un abonnement, et que 17 % des communes facturent la partie fixe par logement (et non par abonné ou selon la taille du compteur).

Le niveau moyen de la partie fixe pour l'assainissement (presque exclusivement perçue sous forme d'abonnement) est faible : 11 € par an, ce qui représente l'équivalent de 14 m³ d'eau consommée. Ceci s'explique surtout par le fait que l'assainissement est principalement facturé au volume.

Les communes sans assainissement collectif ont un prix de l'eau plus faible que les autres, mais une partie fixe plus importante, ce qui se traduit par un équivalent mètres cube d'eau consommés plus élevé (46 m³, contre 23 m³).

(base : consommation de 120 m ³ /an)	Communes avec assainissement collectif (61 %)	Communes sans assainissement collectif (39 %)	Total
Eau potable			
Prix moyen (TTC)	1,63 €/m ³	1,36 €/m ³	1,62 €/m³
Part variable (TTC)	1,36 €/m ³	1 €/m ³	1,35 €/m ³
Part fixe (TTC)	31 €	41 €	31 €
Part fixe en équivalent mètres cubes	29 m ³	46 m ³	29 m ³
Assainissement			
Prix moyen (TTC)	1,03 €/m ³		1,03 €/m³
Part variable (TTC)	0,94 €/m ³		0,94 €/m ³
Part fixe (TTC)	11 €		11 €
Part fixe en équivalent mètres cubes	14 m ³		14 m ³
Total			
Prix moyen (TTC)	2,66 €/m ³	1,36 €/m ³	2,64 €/m³
Part variable (TTC)	2,36 €/m ³	1 €/m ³	2,28 €/m ³
Part fixe (TTC)	43 €	41 €	43 €
Part fixe en équivalent mètres cubes	23 m ³	46 m ³	23 m ³

Tableau 1. Prix moyen de l'eau potable et de l'assainissement (2003)



La nouvelle loi sur l'eau va ainsi obliger de nombreuses communes à adapter leur structure tarifaire pour générer d'avantage d'incitations à l'économie d'eau. (Publicité de 1898, par Georges Blott)

Des formes variées pour la part variable de la facture

Si 57 % des communes ont une part variable constante, les autres tarifient en utilisant des paliers (Figure 4). Le premier palier, dans notre échantillon, a un niveau médian de 150 m³ pour l'eau potable (avec une moyenne de 308 m³ et un maximum de 2000 m³) et de 100 m³ pour l'assainissement (avec une moyenne de 142 m³ et un maximum de 1 000 m³). Ces paliers sont principalement décroissants: seul 1 % des communes (mais représentant 5 % des habitants; donc plutôt des communes de taille importante) tarifient par paliers croissants et 3 % de manière complexe, c'est-à-dire qu'elles pratiquent d'abord une tarification par paliers croissants puis décroissants (ou inversement).

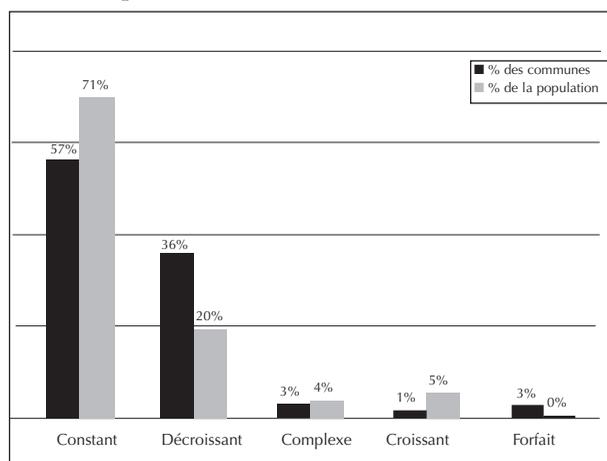


Figure 4. Partie variable de la facture d'eau

Comme pour les bases de la tarification, la structure de la partie variable de la facture d'eau totale est très fortement influencée par la part « eau potable » (Figure 5). La partie variable de la part « assainissement » est constante dans la majorité des cas (83 % des communes, soit 91 % des habitants) et la tarification par paliers n'est qu'exceptionnellement pratiquée (7 % des communes et 7 % des habitants).

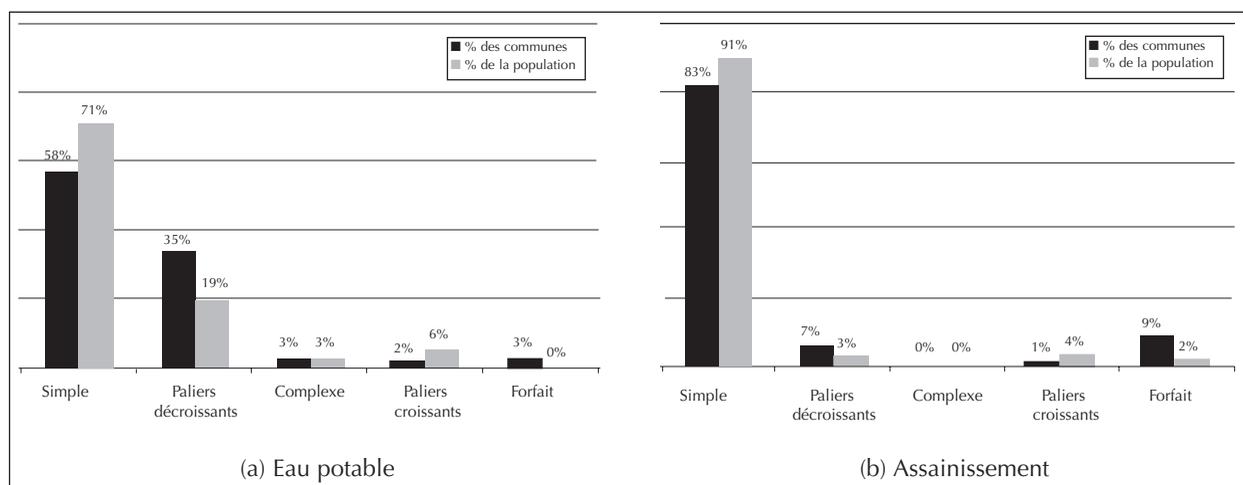


Figure 5. Partie variable des parts « eau potable » et « assainissement »

L'existence de tarifications spéciales, même pour les ménages

Certaines communes pratiquent également des tarifications spéciales: 33 % d'entre elles établissent ainsi des tarifs industriels, souvent en appliquant une dégressivité au-delà de 6 000 m³; 33 % des communes proposent un second compteur (« vert ») réservé aux usagers ne rejetant pas les eaux dans le réseau public d'assainissement et dont la consommation mesurée est exemptée de la part assainissement. Et 15 % des communes pratiquent un forfait assainissement pour les ménages (on peut y ajouter 6 % des communes, qui l'ont mis en place pour les ménages agricoles) qui s'approvisionnent en eau à partir d'une autre ressource que l'eau du réseau public de distribution (eau souterraine via des puits ou eau de pluie) mais qui rejettent leurs eaux usées dans le réseau d'assainissement public. Comme nous le soulignons donc déjà dans la partie précédente, l'hypothèse d'absence de substitut est parfois fautive, ce qui conduit les communes – pour pallier les effets négatifs sur leur budget assainissement – à imposer des forfaits (dans l'attente de l'application de la nouvelle loi sur l'eau qui impose l'installation de compteurs). L'installation de compteurs verts, qui diminue environ de moitié le prix de l'eau payé, peut être également analysée comme un moyen de lutte contre le développement des approvisionnements en eau de substitution.

Enfin, 23 % des communes interrogées déclarent avoir changé de structure tarifaire au cours des années 90, principalement (à 45 %) pour se mettre en conformité avec la loi sur l'eau de 1992, mais aussi pour apporter davantage d'équité ou pour harmoniser les structures tarifaires de communes qui se sont regroupées. Peu de communes prévoyaient – lors de l'enquête en 2003 – de modifier leur structure tarifaire dans les années à venir. Il semblerait que les conséquences financières de l'article 93 de la loi SRU du 13 décembre 2000 (devant entrer en vigueur au plus tard le 6 février 2004) sur le budget de l'eau n'aient alors pas été totalement estimées: le relevé des compteurs étant coûteux, le fait de

permettre une individualisation des compteurs d'eau peut, dans les communes avec une faible partie fixe ou sans partie fixe, induire une augmentation non négligeable des coûts supportés. Notons que, dès 2004, le responsable du service de l'eau de la FNCCR (Fédération Nationale des Collectivités Concédantes et Régies) soulignait ce problème, auquel certaines communes commençaient à être confrontées.

Conclusion : typologie des communes en fonction de la structure tarifaire

L'eau est donc tarifée en fonction de modalités variées, même si la base de tarification est plutôt de type binôme. Dans cette partie, nous avons présenté les différentes structures en vigueur en France métropolitaine selon leur représentativité statistique. Nous complétons, dans cette conclusion, cette approche par la présentation d'une classification des communes selon la structure tarifaire en vigueur, réalisée à l'aide d'une analyse des données (utilisant la méthode de Ward). C'est la répartition en six groupes qui semble la plus pertinente et les deux principales dimensions qui expliquent les différences de choix sont la taille de la commune et le niveau de la population saisonnière (Figure 6).

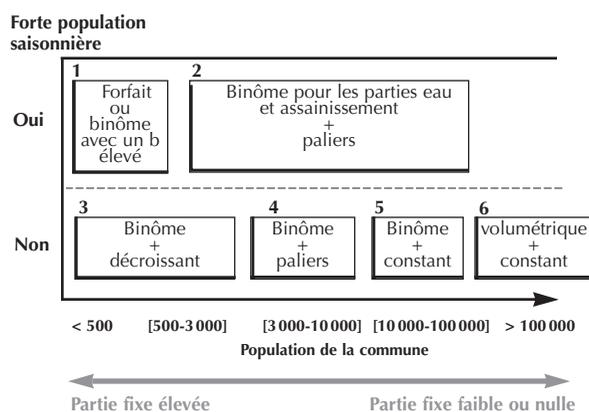


Figure 6. Typologie des communes selon la structure tarifaire de l'eau

Notons au préalable que la tarification binomiale sans palier est indifféremment utilisée par tous les types de communes. Les autres modes de tarification s'avèrent être choisis plus particulièrement par certains types de communes.

Ainsi, la tarification par paliers décroissants est particulièrement utilisée dans les petites communes (dans l'échantillon, la population moyenne d'une commune pratiquant une telle tarification est de 427 habitants). Plus la commune est peuplée, plus elle tend à adopter une structure tarifaire «minimale» (sans palier, puis avec une partie fixe diminuant progressivement pour s'annuler enfin) d'abord pour la part assainissement et finalement aussi pour la part eau potable. Pour les petites communes, la partie fixe est usuellement tarifée par abonné. Plus la commune est peuplée, plus cette partie est facturée selon la taille du compteur, et plus on

rencontre de tarifications spéciales: tarification industrielle, compteur vert, forfait assainissement.

Une commune confrontée à une forte population saisonnière (et donc à la nécessité de surdimensionner ses installations pour pouvoir faire face à des pics de consommation) a quasi systématiquement une part fixe (si ce n'est un forfait) et semble préférer les structures par paliers. Elle a aussi tendance à avoir une partie fixe plus importante, qui représente en moyenne l'équivalent d'une consommation de 67 m³/an (pour les communes de type 1 et 2). Une forte population saisonnière conduit enfin les communes (surtout de petite taille) à facturer la partie fixe par logement (et non pas par compteur, ni par abonné).

LA STRUCTURE TARIFAIRE EN FRANCE: SES DÉTERMINANTS

Les résultats de l'enquête présentée dans la partie précédente permettent de faire émerger les trois principaux déterminants du choix de la structure tarifaire.

Une adaptation de la structure tarifaire antérieurement en vigueur

La tarification de l'eau actuelle est très fortement influencée par les structures préalablement existantes: les communes qui ont dû modifier leur structure tarifaire pour être en conformité avec la loi de 1992 (surtout celles ayant entre 500 et 3000 habitants), en abandonnant la pratique du forfait, ont adapté leur structure plutôt que de la modifier radicalement. C'est le cas des communes qui tarifaient l'eau avec une part fixe (b) donnant droit à un volume forfaitaire (V) «gratuit» et une part variable (a) pour tous les mètres cube excédant le quota initial. Après l'adoption de la loi sur l'eau de 1992, le volume gratuit a été supprimé, la part fixe (b) réduite (à b') et le premier bloc (jusqu'à une consommation de V) tarifé à un prix $a' = [(b-b')/V]$, avec $a' < a$. La structure tarifaire est donc restée identique (une tarification par paliers croissants, dans les deux cas). Seuls ont évolué les montants de la part fixe et du prix associé au premier palier (passant de 0 €/m³ à a'€/m³).

La recherche de la couverture des coûts

Les équipements nécessaires à l'amenée de l'eau potable et à la récupération des eaux usées sont très coûteux, ce qui explique une structure des coûts (d'exploitation, de maintenance et de capital) avec une partie fixe très importante. La proportion des coûts fixes est d'autant plus élevée que les communes doivent dimensionner de manière prévisionnelle leurs installations pour être en mesure de répondre à la demande de pointe. C'est pourquoi la structure binomiale est majoritaire, les structures volumétriques

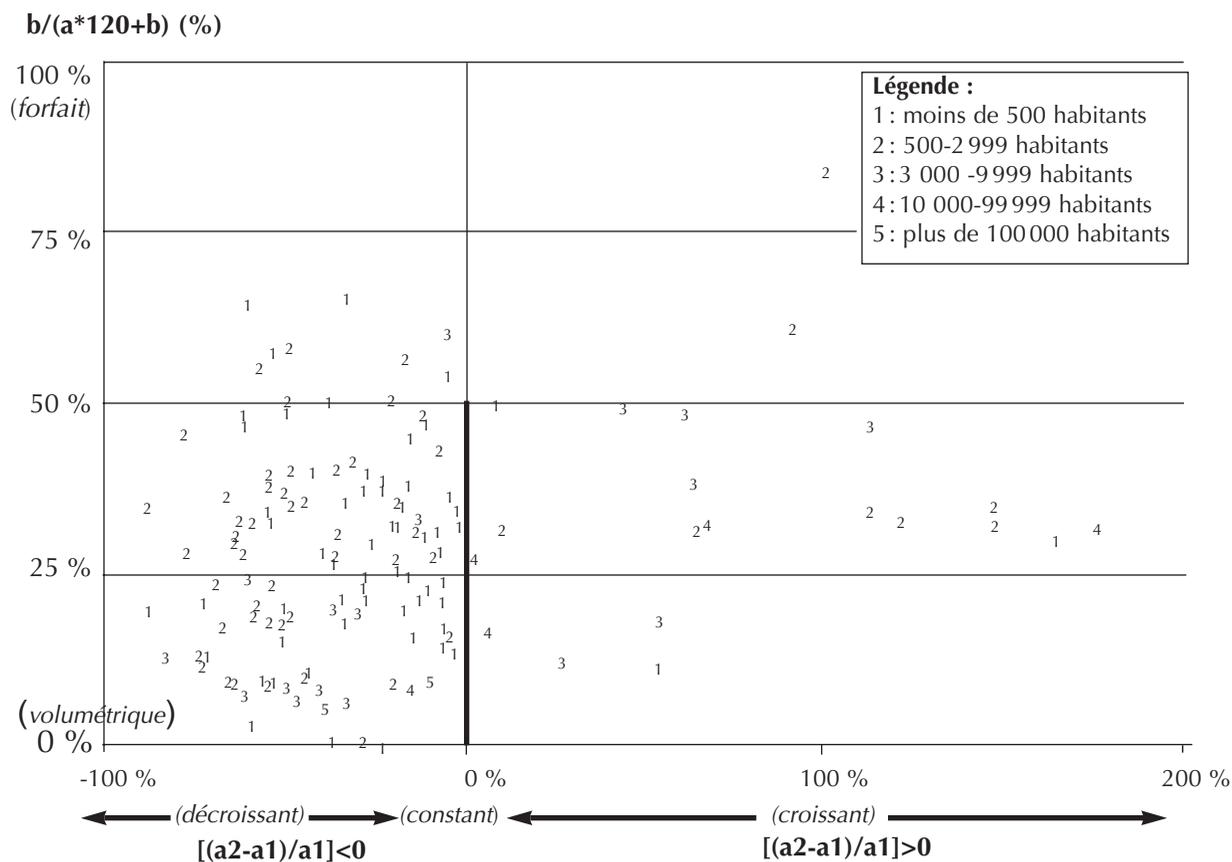


Figure 7. Les structures tarifaires de l'eau pour les 429 communes enquêtées

concernant plutôt les grandes communes qui bénéficient d'économies d'échelle, et la partie fixe de la tarification étant plus importante dans les petites communes (Figure 7).

Le réseau est également souvent surdimensionné, afin d'anticiper une augmentation future de la demande. Cela explique la tendance de nombreuses communes à inciter à consommer de l'eau plutôt qu'à l'économiser; ainsi, des communes proposent des « compteurs verts » et d'autres adoptent une tarification par paliers décroissants. Notons que ces deux types de tarification visent principalement les ménages qui disposent d'un jardin et/ou d'une piscine puisque, dans le cas d'une tarification par paliers décroissants, le niveau médian du premier palier est de 200 m³.

Cette structure permet également de lutter contre le développement de la production d'eau individuelle (principalement via la construction de puits ou de forages) qui est de plus en plus choisie pour satisfaire les usages en eaux extérieurs et parfois aussi certains usages à l'intérieur de la maison (MONTGINOUL, 2006). Outre le problème environnemental (augmentation de la quantité d'eau totale utilisée, à savoir l'eau du réseau + l'eau « individuelle »), les communes sont parfois opposées au développement de l'auto-provisionnement: elles sont en effet dans l'obligation d'assurer un service de distribution d'eau publique en cas de défaillance de la ressource privée (en particulier lors-

qu'il y a sécheresse), ce qui les oblige à surdimensionner leur réseau.

Une recherche de répartition « juste » des coûts supportés

Enfin, la structure tarifaire semble construite de manière à répartir les coûts en fonction de la contribution de chaque usager à ces derniers: on recherche alors l'égalité de traitement des usagers.

Ainsi, pour répartir également les coûts entre la population permanente et saisonnière, les communes ayant une population saisonnière conséquente ont tendance à avoir une partie fixe importante sur la facture d'eau.

Cette volonté de répartir également les coûts fixes explique aussi que les petites communes soient davantage intéressées par une partie fixe fondée sur une base individuelle (le logement, là où la population saisonnière est importante) plutôt que sur une base collective (comme le compteur ou l'abonné).

Enfin, cela explique pourquoi les communes qui ont affaire à des ménages disposant de leur propre eau (de puits ou de pluie) (soit 15 % des communes, selon l'enquête) cherchent à couvrir les coûts d'assainissement à l'aide d'une tarification forfaitaire. En effet, en l'absence de tarification de ce type, ce sont les autres usagers qui supportent les coûts d'élimination des eaux usées de ces ménages.

Conclusion

Contrairement à l'objectif sous-tendu par la loi (économiser l'eau), les modalités tarifaires en vigueur cherchent plutôt à couvrir (également) les coûts.

Et aucune des communes enquêtées ne pratique de tarification saisonnière (type de tarification envisagée dans la future loi sur l'eau), même si celle-ci est supposée pouvoir lisser la demande et éviter ainsi un surdimensionnement des installations d'eau potable et d'assainissement. Mais comment pourrait-on inciter à reporter la consommation d'eau estivale sur la période hivernale? Et puis, cette structure ne présente-t-elle pas de nombreux inconvénients? Tout d'abord, elle nécessite de relever les compteurs deux fois par an (et au moment exact du changement de tarif, ce qui implique de disposer de systèmes de relevés téléométriques). Cette tarification saisonnière doit, par ailleurs, être compréhensible par les consommateurs pour avoir l'effet escompté. Ensuite, elle ne peut réduire la consommation d'eau de pointe que si les usagers sont sensibles au prix de l'eau. Or, en été, les populations saisonnières (comme, par exemple, les touristes) sont souvent considérées comme moins sensibles au prix de l'eau que les habitants permanents. De même, il est délicat, pour une commune, de faire l'hypothèse d'une élasticité de la demande car, si ce n'est pas le cas, elle sera confrontée à une pénurie d'eau. Enfin, la tarification saisonnière peut inciter les habitants à chercher leur propre approvisionnement en eau, comme l'eau souterraine ou l'eau de pluie. Si cela a un intérêt en terme de dimensionnement des infrastructures liées à l'eau potable (sauf en cas de sécheresse, les usagers se tournant vers l'eau du réseau), c'est dangereux pour l'équilibre du budget assainissement et surtout pour la ressource en eau (les ménages ayant ainsi tendance à consommer davantage d'eau que s'ils s'approvisionnaient uniquement grâce au réseau).

CONCLUSION

En résumé, la forme de la structure tarifaire de la facture d'eau répond à l'objectif des communes: couvrir de la manière la plus égalitaire possible les coûts (qui sont surtout fixes) induits par la distribution de l'eau potable et par la collecte et le traitement des eaux usées. De plus, comme les communes dimensionnent leurs installations pour tenir compte de la demande de pointe (et aussi des prévisions d'augmentation de la demande en eau dans le futur), elles ont plutôt tendance à proposer des structures tarifaires qui incitent les usagers à consommer de l'eau. Compte tenu de cet objectif prépondérant de couverture des coûts, et lorsqu'elles ont été obligées, du fait de la loi, de modifier leur structure tarifaire de l'eau, les communes n'ont procédé qu'à une simple adaptation d'une structure tarifaire antérieurement en vigueur. Cela explique la

prépondérance de la structure binomiale et l'utilisation fréquente (surtout dans les petites communes) de tarifs décroissants. La nouvelle loi sur l'eau va ainsi obliger de nombreuses communes à adapter leur structure tarifaire pour générer davantage d'incitations à l'économie d'eau (tarification par paliers croissants, tarifs saisonniers, etc.), en particulier dans les régions où cette ressource est limitée: 7 500 communes sont situées sur des territoires classés en zone de répartition des eaux de surface et 8 000 communes sont dans ce cas, en ce qui concerne les eaux souterraines (avec un chevauchement partiel sur certaines communes) (SIDO, 2005). Ce changement ne sera pas facile à mettre en œuvre: d'un côté, parce que l'objectif d'économie d'eau (avec l'hypothèse sous-jacente de sensibilité de la consommation d'eau à son prix) entre en contradiction avec l'objectif de couverture des coûts (et avec la contrainte prévue par la loi d'encadrer la partie fixe de la facture); d'un autre côté, parce qu'il repose sur l'hypothèse de non-substitution de l'eau du réseau. Cette hypothèse est, nous l'avons déjà souligné, parfois erronée (3), certains usagers (ménages, industries, etc.) pouvant avoir accès à une ressource en eau alternative comme les puits privés ou les systèmes de récupération des eaux de pluie (MONTGINOUL *et al.*, 2005). En effet, si la nouvelle loi renvoie à un futur décret pour préciser les conditions d'installation de compteurs sur ces ressources alternatives, permettant ainsi aux communes de facturer leur traitement lors de leur rejet dans le réseau public d'assainissement, elle ne résout pas le problème d'un gaspillage éventuel (ces ressources étant considérées comme gratuites par les ménages) et, de ce fait, elle ne permet pas d'atteindre l'objectif d'incitation à l'économie d'eau totale que l'on devrait obtenir, à l'échelle d'un bassin versant. Ceci est d'autant plus vrai que les forages des ménages (en fait tous les usagers qui prélèvent moins de 1 000 m³/an) ne sont, la plupart du temps, pas soumis à déclaration. Et l'incitation à substituer une eau alternative à l'eau du réseau pourrait être d'autant plus importante (quand cela est possible) que, si on interprète strictement la loi, les tarifs «verts» (concernant 33 % des communes et pouvant être considérés comme des tarifications dégressives) devraient logiquement disparaître. Ainsi, si la nouvelle loi sur l'eau affirme le principe d'incitation des «usagers à utiliser les ressources de façon efficace» (article 9 de la Directive Cadre Européenne sur l'Eau), les instruments tarifaires proposés et applicables sur la seule ressource maîtrisable (ici l'eau du réseau) peuvent, dans certains contextes, avoir les effets contraires. Une approche intégrée reste donc à trouver. ■

(3) L'ampleur du phénomène est difficile à préciser et ses conséquences financières également. Nous pouvons toutefois le rapprocher de deux chiffres issus de l'enquête, à savoir 33 % de communes pratiquant un tarif vert et 15 % ayant instauré un forfait assainissement (certaines communes ayant les deux).

Remerciements

L'auteur remercie Gabrielle Bouleau (Cemagref) et Jean-Daniel Rinaudo (BRGM) pour leurs commentaires détaillés qui ont permis d'améliorer la première version de cet article. Merci également à l'ensemble des communes qui ont participé à l'enquête en y répondant et sans lesquelles un tel travail n'aurait pas pu aboutir. Cette recherche a bénéficié du support financier du Ministère de l'Écologie et du Développement Durable.

BIBLIOGRAPHIE

- ARBUÉS, F., GARCIA-VALINAS M.A., MARTINEZ-ESPIÑERA, R., Estimation of residential water demand: a state-of-the-art review, *Journal of Socio-Economics*, vol. 32, n° 1, p. 81-102, (2003).
- BALLAY, D., Tarification et prix de l'eau, in: *Coût et prix de l'eau de demain*, Paris, édition de l'Agence de l'Eau Seine-Normandie, (1991).
- BOISTARD, P., *Qualité et prix des services publics de distribution d'eau potable. Approche d'un prix de la qualité de l'eau et de la desserte*, Doctorat en Sciences et Techniques de l'Environnement, École Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 347 p., (1993).
- Comité National de L'eau. Rapport du groupe de travail «Lutte contre le gaspillage et prix de vente de l'eau», (1979).
- Consommation Logement et Cadre de Vie. Enquête 2002 : prix de l'eau et de l'assainissement; la qualité de présentation des factures, (2002).
- DALHUISEN, J., NIJKAMP, P., Critical factors for achieving multiple goals with water tariff systems: Combining limited data sources and expert testimony, *Water Resources Research*, vol. 38, n° 7, p. 71-711, (2002).
- DGCCRF. *Enquête sur le prix de l'eau: 1991-1997*. Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, (1999).
- FELDSTEIN, M.S., Equity and efficiency in public sector pricing: the optimal two-part tariff, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 86, n° 2, p. 175-187, (1972).
- FNDAE, Consommation domestique et prix de l'eau – Évolution en France de 1975 à 1990. Les services publics communaux et départementaux, vol. 181, p. 181-195.
- GOUBERT, J.-P., *La Conquête de l'eau*, Paris, Éditions Robert Laffont, 302 p., (1986) (1992).
- IFEN, Eau potable: diversité des services... grand écart des prix, *Les données de l'environnement*, vol. 65, p. 4, (2001).
- JOUSSEAUME, *La Tarification de l'eau potable*, Comité National de l'Eau, 15 p., (1979).
- LAPEYRE, M., La Tarification de l'eau dans les communes rurales françaises, in: *Coût et prix de l'eau en ville – Alimentation et assainissement*, (éd. École Nationale des Ponts et Chaussées), Paris, Presses de l'ENPC, p. 432-438, (1988).
- MENETRIER, V., *La Tarification de l'eau – Principes et illustration*, Université de Franche-Comté – UFR de Sciences juridiques, économiques et de gestion, Besançon, (1991).
- MONTGINOUL, M., *La Structure de la tarification de l'eau potable et de l'assainissement en France – Éléments de réponse au travers d'une enquête nationale*. Cemagref, Montpellier, 50 p. (2004)
- MONTGINOUL, M., Les eaux alternatives à l'eau du réseau d'eau potable pour les ménages: un état des lieux, *Ingénieries – E A T*, n° 45, p. 49-62, (2006).
- MONTGINOUL, M., RINAUDO, J.D., LUNET DE LAJONQUIÈRE, Y., GARIN, P., MARCHAL, J.P., Simulating the impact of water pricing on households behaviour: the temptation of using untreated water, *Water Policy*, vol. 7, n° 5, p. 523-541, (2005).
- OCDE, *Tarification des services relatifs à l'eau*. Paris, (1987).
- PIQUET, Y., Prix de l'eau en Ile-de-France – Coût de l'eau et son financement en gestion directe, in: *Coût et prix de l'eau en ville: alimentation et assainissement*, ed ENPC (École Nationale des Ponts et Chaussées), Paris, p. 202-213, (1988).
- R.I.C. *La Formation du prix de l'eau potable dans les communes rurales*, Ministère de l'Agriculture et de la Forêt – Direction de l'espace rural et de la forêt – Sous-Direction du développement rural, Paris, 14 p, (1989).
- SIDO, B., *Rapport fait au nom de la Commission des Affaires économiques et du Plan sur le projet de loi sur l'eau et les milieux aquatiques*, Rap. n° 271. Sénat, 172 p., (2005).
- SIMONNET, R.M., Conseil d'État – Un arrêt de principe qui valide la part fixe pour l'eau et l'assainissement, *Journ'eau*, vol. 365, p. 1-2, (2002).
- SMETS, H., *Le Droit de chacun à l'eau*, Conseil Européen du Droit de l'Environnement, 31 p., (2000).

VAUBAN, LA NORMALISATION DU TRAVAIL AVANT TAYLOR ?

Vauban, en ses chantiers, avait-il les mêmes soucis de gestion que Taylor deux siècles plus tard ? Non, bien évidemment, mais il a imaginé une démarche tout à fait novatrice pour l'époque, et on retrouvera chez l'économiste américain un même souci de rationaliser le travail et d'en régler rythme et rémunération. Dans son *Instruction sur le remuement des terres*, Vauban souhaitait quantifier les différentes étapes d'un processus, déterminer une norme de production et ainsi améliorer la productivité. Mais les appareils de mesure correspondant à l'ambition de Vauban n'existaient pas encore, les salaires prévus n'étaient pas individualisés et les travaux vraiment répétitifs ne furent créés qu'avec la production industrielle de masse. Vauban voulait aussi conjuguer productivité et faible salaire, à la différence de Taylor, pour qui une partie des gains de productivité devait être retournée aux ouvriers. Autres temps, autres lieux ?

PAR **Jean-Louis PEAUCELLE** (*), PROFESSEUR DE GESTION, UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION, LABORATOIRE FACIREM

Au début du XX^e siècle, Frédéric Taylor formalise sa doctrine consistant, pour chaque poste de travail, à déterminer expérimentalement le meilleur mode opératoire et le rythme le plus efficace. Or, deux siècles plus tôt, on trouve une démarche semblable en France. Les tayloriens français reconnurent, d'ailleurs, cette antériorité (1). À la fin du XVII^e siècle, Vauban tente de rationaliser le travail de terrassement. Il propose d'en régler le rythme et la rémunération. Nous exposerons cette curieuse anticipation, tout d'abord du point de vue de Vauban qui expérimente en situation réelle,

quantifie le travail humain et décide de l'organisation de ses chantiers. Ce faisant, et c'est l'objet de notre deuxième partie, Vauban prend la place des entrepreneurs privés qui ont contracté pour les réaliser ; mais les conditions de la production, à l'époque, ne donnaient pas à Vauban la liberté de réglementer ce travail. Dans une troisième partie, nous rappellerons les conditions historiques de l'élaboration de la norme de Vauban et son rejet par le ministre Louvois. Enfin, pour conclure, on jugera de l'utilité d'une telle norme à cette époque et de la similitude avec la doctrine de Taylor.

* (jean-louis.peaucelle@univ-reunion.fr)

(1) Jean CHEVALIER, 1928, *La Technique de l'organisation des entreprises*, Paris, Langlois, p. 14.



LE TRANSPORT DES TERRES EN BROUETTE

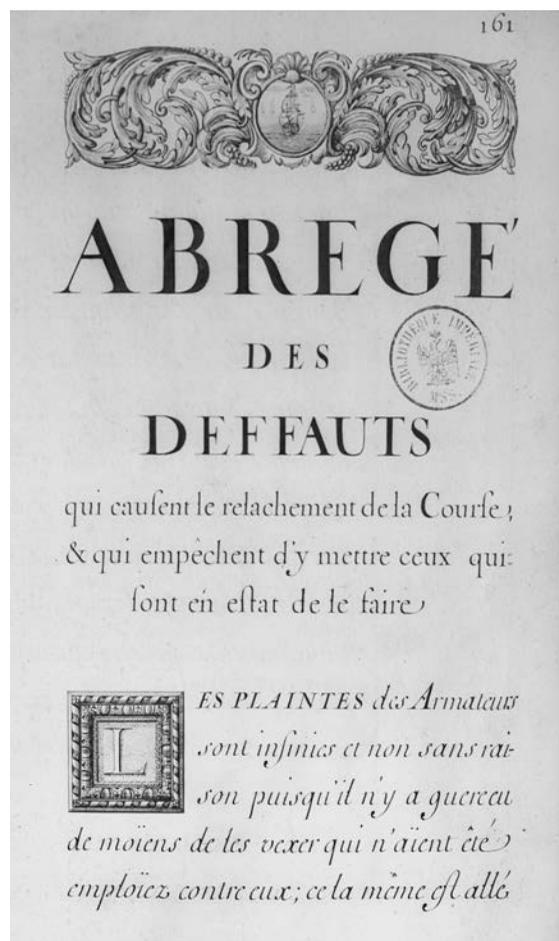
Vauban s'intéresse au travail consistant à transporter la terre en brouettes sur de longues distances (2). Il organise le transport par relais de 30 mètres (3). L'ouvrier pousse une brouette pleine et la passe à un autre ouvrier. Il repart en sens inverse avec une brouette vide apportée par cet ouvrier. Ainsi chaque ouvrier alterne un travail pénible avec une brouette pleine et un travail facile avec une brouette vide.

Vauban fixe le travail « normal » d'un ouvrier à 16 m³ par jour, transportés à la vitesse de 3 km/h. À ce travail « normal » correspond une rémunération « normale » de 8 sols par jour, que Vauban fixe proportionnellement à la tâche accomplie. Nous allons voir comment Vauban identifie la notion de travail normal, quels instruments il emploie pour le mesurer, comment il lui attribue une valeur salariale, et comment il allège la surveillance dans le système qu'il veut mettre en place.

Le relevé des travaux exécutés

Pour fixer sa norme de productivité, Vauban a exploité les relevés de production fournis par ses conducteurs de travaux dans différents chantiers. Il ne semble pas qu'il ait donné de consignes précises pour faire varier les conditions de travail et la rémunération. Le nombre de journées travaillées par quinzaine, la durée du travail, le mode de rémunération des ouvriers changent sans qu'on en sache la raison. Le type précis de tâche (piochage, chargeage et transport) et la nature du sol ne sont pas indiqués. Les consignes particulières données aux ouvriers manquent aussi. Ces comptes rendus montrent

(2) VAUBAN, 15 juillet 1688, *Instruction pour servir au règlement du transport et remuement des terres*. Manuscrit à la Bibliothèque Historique de l'Armée, Vincennes, Cote MSS 8° N° 1. Ce texte forme le tome XI des *Oisivetés* restées manuscrites du temps de Vauban et jamais éditées intégralement. Une édition partielle en a été faite au chapitre 8 du livre III de BELIDOR, 1729, *La science des ingénieurs dans la conduite des travaux de fortification et d'architecture civile*.



Cet homme [...] a pris le temps de jeter sur le papier des idées diverses tout à fait novatrices. Il les a rassemblées sous le titre humoristique de *Oisivetés*. (Page des *Oisivetés* de Vauban)

une grande variabilité de l'organisation du travail sur les chantiers de l'époque. La diversité de ces conditions permet cependant de considérer ces relevés comme découlant d'« expériences », comme Vauban les nomme lui-même.

Sur le chantier du fort de Sarrelouis, l'ingénieur Richerand donne la production de 13 ateliers occupés en juin 1688 à faire du terrassement (voir Tableau 1).

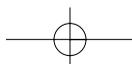
L'ampleur du travail des brouetteurs s'exprime en volume, multiplié par la distance. La norme de Vauban est d'environ 450 m⁴ par jour et par personne (4). Pour chaque atelier, on peut calculer cette productivité (voir Tableau 2). Elle varie presque du simple au double, selon les ateliers. L'atelier 4, le plus productif, atteint presque la productivité horaire fixée par Vauban. La norme est donc alignée sur la productivité maximale. Si certains ouvriers arrivent à produire ces quantités importantes, tous doivent le faire.

	Atelier 1	Atelier 4	Atelier 10
Nombre hommes	8	6	5
Ouvrage par jour en toises, pieds, pouces	7t 3p 0p	3t 4p 4p	2t 1p 7p
Nombre de brouettes par toise cube	218	220	227
Chemin en montée	0	0	11
Chemin en plaine	24 toises	42 toises	15t 4p 6p
Prix de la toise cube	18 sols	22s 6d	19s 3d
Gain/jour/personne	16 sols	13 sols	8 sols
Heures faites	9	9	9

Tableau 1 - Extrait des expériences sur le transport des terres par Richerand à Sarrelouis (tiré de Michèle VIROL, 2003, *Vauban de la gloire du Roi au service de l'État*, Champ Vallon, p. 188)

(3) Toutes les longueurs sont en toises, soit 1,95 mètre, arrondi ici à 2 mètres. Une toise³ vaut 7,4 m³, arrondis à 8 m³.

(4) Exactement 2 toises³ sur 15 toises, soit 30 toises⁴/jour/personne ou 434 m⁴/jour/personne.



	Norme de Vauban	Atelier 1	Atelier 4	Atelier 10	Moyenne des trois ateliers
Nombre d'hommes		8	6	5	
Volume transporté en toises ⁴		180	156	73 (corrigé pour la montée)	
Productivité en toises ⁴ /homme/jour	30	22,5	26	15	21,5
Productivité en toises ⁴ /homme/heure	3	2,5	2,9	1,6	2,4
Salaire selon la norme de Vauban en sols/homme/jour	8	6	7	4	5,8
Coût salarial du transport en sols/toise ⁴	0,27	0,75	0,54	0,60	0,64

Tableau 2 - Productivité et coûts dans les ateliers du tableau 1

La quantification du travail

Pour connaître la productivité, Vauban mesure tous les aspects du travail. Il définit la durée du travail « normale », la distance de transport, le volume de terre transporté. À cette époque, ces questions sont nouvelles, ne serait-ce qu'en raison du manque d'instruments pour observer précisément. Les heures sont comptées approximativement, les volumes de terres mesurés avec une faible précision. Les distances sont plus précises, mais les pentes ne sont pas estimées. Les chantiers ne disposaient pas des appareils de mesure correspondant à l'ambition de Vauban de quantifier le travail. Le souci de « standardiser » bute sur l'imprécision des chiffres qu'on peut obtenir à l'époque.

• La longueur des journées

Sur le chantier de Maintenon, en 1686, Louvois a réglementé les journées à 11 h 30, commençant à 4 h 30 jusqu'à 7 h 30 puis de 8 h 30 à 11 h 30 et de 14 heures à 19 h 30 (5). Ces journées harassantes ne correspondaient probablement pas à la réalité. Il faut en effet distinguer le temps de présence sous l'autorité des entrepreneurs et le temps de travail effectif.

Dans son instruction sur le remuement des terres, Vauban scande le travail de pauses plus rapprochées. Il distingue ainsi mieux travail et repos. Il veut faire travailler les ouvriers 10 heures par jour en quatre périodes de deux heures et demie de travail continu, entrecoupées de pauses d'une demi-heure à deux heures, pour les repas. Il propose de :

« fixer le temps du travail à 10 heures par jour & celui du repos à trois qui font en tout 13 heures de sujétion commençant le travail à cinq heures du matin pour être à cinq heures et demi en train, le quitter à huit heures pour déjeuner une demi-heure, le reprendre à huit heures

(5) Cité par VIROL, 2002, « Réglementer le travail des soldats-ouvriers, un projet de Vauban en 1688 », Congrès national du comité des travaux historiques, note 35.

et demi pour le quitter derechef à onze et aller dîner, puis le reprendre à une heure, pour le quitter à trois et demi, enfin le reprendre à quatre pour le quitter tout à fait à sept ».

Cette réduction des temps de travail et de présence sur le chantier (13 heures, au lieu de 15 heures) permet d'intensifier le travail de 50 %, parce qu'il est payé à la tâche.

« 10 heures de travail d'un homme qui a pour chassavant son intérêt en valent du moins 15 d'autre qui a sa journée réglée ».

De plus, les horaires dépendent des saisons. Les horaires indiqués plus haut sont ceux de l'été. En hiver, les journées sont courtes, les ouvriers travaillent moins longtemps et gagnent moitié moins. Vauban dit nettement :

« On pourra soutenir le travail sur ce pied huit mois de l'année à savoir mars, avril, mai, juin, juillet, août, septembre, octobre. Pour les quatre autres mois qui sont d'hiver, on pourra retrancher le déjeuner et les goûters et réduire le temps de travail à sept heures pendant lesquelles je suis persuadé que les ouvriers ne feront guère plus de demi-journée d'été à cause du froid & du mauvais temps. »

Ces règles concernant la journée de travail ne doivent pas faire illusion. On n'avait pas d'horloge sur le chantier. Les rythmes de la journée de travail étaient imprécis sur le terrain faute de mesure fiable. On indiquait probablement les pauses et la reprise du travail avec des sonneries. À Sarrelouis, les relevés indiquent des temps de travail très dispersés. La durée du travail la plus fréquente est de 9 heures, mais seulement dans trois cas sur treize. Ces durées sont très inférieures à celles des ordres de Louvois et du règlement de Vauban.

• Le nombre de jours ouvrés

La quantité de travail fourni dépend du nombre de jours travaillés. Il n'y avait pas de vacances, mais les dimanches et fêtes interrompaient le travail. Pour Vauban, le repos dominical devait être respecté, non

pour une raison religieuse mais pour éviter les fatigues extrêmes. Il fallait :

« chômer tous les dimanches mais non les fêtes, comme étant certain qu'on ne gagne rien au travail des dimanches par la raison que tout homme qui a travaillé six jours de suite a besoin de repos le septième, car il est sûr que ce que l'on gagne ce jour se perd sur la vigueur des six d'après, n'étant pas possible que les hommes puissent supporter treize jours de suite un gros travail de même force, aussi faut-il faire de grandes violences pour les y contraindre et la lenteur avec laquelle ils s'en acquittent est un témoin irréprochable de leur lassitude qui ne paroît que trop dans leur santé, sur leur visage et dans leurs tailles. »

Cependant Vauban ne peut passer sous silence la règle catholique, sans trop y croire.

« Le dimanche ou équivalent est d'institution divine, dont aucun d'eux ne peut se dispenser, c'est le jour du repos consacré au Seigneur. »

Pour l'Église, les fêtes aussi sont chômées. Il y en avait un grand nombre. Réduites à 30 en 1666, une vingtaine de nouvelles étaient réapparues vers 1700. En moyenne, on travaillait à peu près 5 jours par semaine, sur le chantier de Maintenon, de 9,5 à 11,5 jours par quinzaine, jamais 12 jours entiers (6).

« Les fêtes de l'année ont été faites par les hommes, ainsi ils peuvent s'en dispenser. »

Le nombre de fêtes chômées était donc discuté. Il était arbitraire et, dans cette marge de manœuvre, Vauban pense que le meilleur est de les supprimer (7). Il propose de ne pas respecter ces fêtes, religieuses ou autres. Il cherche à faire travailler le plus possible ses ouvriers, tout en sachant qu'ils doivent se reposer pour conserver leur force de travail.

• Le volume des terres

« Les terres seront mesurées & réduites à la toise cube dans les lieux de leur déblai. »

Le volume est mesuré à l'issue du transport, en terres meubles. Les ingénieurs placent des piquets sur les lieux de déblai, avec les hauteurs à atteindre. Ces mesures ont une forte incertitude dépendant des erreurs sur les hauteurs, les pentes et le degré de tassement. Pour être sûr de sa norme, Vauban aurait dû fiabiliser ces mesures de volumes.

Le volume transporté par brouette est de 30 litres environ (8). Il en faut 500 pour la norme de travail journalier. Le rythme est de 36 secondes pour un relais à plei-

ne charge et 36 secondes à vide. Les brouetteurs parcourent 30 km en 10 heures.

• Les distances et la pente

Les distances sont décomposées en relais de 30 mètres. La distance totale n'est certainement pas un multiple de 30 mètres. Vauban demande d'ajuster la longueur des relais, de manière qu'il faille le même temps pour les parcourir. Les brouetteurs fournissent alors le même effort, avec le même rythme.

Si le chemin monte, par exemple à partir d'un fossé, les relais sont raccourcis à 20 mètres, avec la même rémunération par relais. Quelle imprécision ! Il aurait certainement fallu mesurer les pentes et régler plus précisément les chemins montants. En fait, Vauban laisse les ingénieurs libres de raccourcir les relais autant qu'il le faut pour conserver le rythme de la chaîne. Les 20 mètres n'ont qu'une valeur indicative.

Ainsi, malgré la volonté de Vauban, même sur le travail répétitif de brouettage, il est difficile de quantifier précisément le travail, donc d'imposer une norme tout à fait exacte. Et pourtant, ces bases incertaines servent à calculer les salaires.

La rémunération normale

Vauban fixe un salaire proportionnel à la production (9), 8 sols par jour si le travail est exécuté selon la norme de productivité fixée précédemment. Ce salaire ne s'interprète qu'en fonction des autres salaires de l'époque, notamment la rémunération des soldats, mais celle-ci était fixe, à la journée.

Au XVII^e siècle, le Roi de France maintenait toute l'année une armée de métier sous les drapeaux et il rémunérait ses soldats par une solde (10). Au moment où Vauban a écrit son texte, la solde était de 10 sols. Le Roi y était attentif car elle déterminait l'ardeur des soldats autant que leur nombre.

« Tant que la solde a été suffisante [...] on a facilement fait des soldats en France. Beaucoup s'engageaient volontairement dans les corps et y servaient bien » (11).

Ces salaires étaient versés pendant les mois d'été, lors des campagnes. Pendant l'hiver, les troupes prenaient leurs quartiers chez l'habitant où ils étaient entretenus par un impôt local spécifique pour la nourriture, estimée par Louvois à 2 sols par jour et par personne. On a très vite eu l'idée de faire travailler ces soldats désœuvrés en temps de paix. Ils étaient occupés comme

(6) VIROL, 2002.

(7) Dans un autre texte, Vauban estime qu'on travaillait environ 180 jours par an sur les chantiers en plein air. Il déduisait 50 jours d'intempéries et 25 jours de maladie.

(8) 218 à 230 brouettes pour une toise³. Vauban prend le chiffre arrondi de 250, soit 30 litres par brouette.

(9) À l'époque, il n'était pas rare que les ouvriers soient payés à la tâche, notamment pour le travail à domicile. Le tarif de ces travaux artisanaux était fixé par la coutume, sous le contrôle des autorités publiques.

(10) Le mot « soldat » vient de l'italien *soldo* la paye (la solde), qui a donné aussi le mot « sol » ou « sou ». Sous Henri IV, la solde était de 6 sols par jour, pour une armée de 125 000 hommes. Louis XIV a fait passer son armée à 350 000 hommes, en les payant 1,5 sol vers 1670. Il en est résulté les difficultés bien connues pour recruter et pour éviter la désertion des soldats. Le capitaine était payé comme six soldats. Le colonel comme deux capitaines. Sur la solde, les capitaines prélevaient 1 sol pour l'habillement et l'armement.

(11) Albert de ROCHAS D'AIGLUN, 1910, *Vauban, sa famille et ses écrits*, Berger-Levrault, Tome 1, p. 270.

manœuvres, sur les chantiers de fortification, par exemple. Ils étaient payés par les entrepreneurs (12).

Un ouvrier travaillant pour le Roi percevait 10 sols par jour, indépendamment de la tâche accomplie (13). Le soldat-ouvrier travaillant à la tâche devait en avoir autant. Vauban considère que la rémunération normale d'un soldat est de 8 sols par jour, s'ajoutant aux 2 sols destinés à la nourriture, soit les mêmes 10 sols. Il fait mine de croire que ce salaire normal pourrait être considéré comme trop élevé. Il réplique qu'il faut permettre à l'ouvrier de se bien nourrir.

« Les gens qui ont à soutenir un grand travail ne résistent pas longtemps s'ils ne sont bien nourris. Or ils le seront toutes les fois qu'ils auront six ou sept sols par jour à dépenser et qu'on prendra garde à ce qu'ils soient bien employés et qu'on leur voie manger de la soupe deux fois et boire quelque fois un peu de vin ».

Le but est que le Roi ne soit pas « lésé », autrement dit que la rémunération ne soit pas trop forte, ni que « la perte retombe sur le soldat », c'est-à-dire que leur salaire soit trop faible. Vauban tente de concilier des intérêts contradictoires.

« Ne tombant point dans les extrémités du trop ou du trop peu, [il] fera que les soldats s'efforceront de travailler de leur bon gré, on n'aura pas la tête rompue de leurs plaintes, et il ne sera pas nécessaire d'user de contrainte pour les faire travailler, au lieu de quoi on est obligé de les forcer pour les y faire aller et souvent pour si peu de chose que c'est plutôt une imposition qu'on fait à leurs bras, que le prix de l'ouvrage qu'on leur paye, ce qui les désespère et chagrine tellement que les uns désertent et les autres tombent malades de peines et de fatigues et ceux qui ont achevé le temps de leur enrôlement ne veulent plus continuer de servir, et en s'en allant décrient si fort le service qu'on a présentement toutes les peines du monde à faire des recrues, joint que les troupes se ruinent d'ailleurs par les maladies et mortalités qui s'y mettent à force d'être poussées et contraintes à faire plus qu'elles ne peuvent ».

La norme de Vauban répond aux récriminations salariales qu'il a dû entendre sur certains chantiers.

« Il est très possible de remédier aux inconvénients & d'ôter tout prétexte aux soldats de crier [...] Chacun gagnera suivant son travail, & aucun d'eux n'aura à se plaindre que de lui-même ».

Mais le niveau du tarif est essentiel au contentement des ouvriers. Vauban fixe une rémunération très faible. Il compare son « salaire au rendement » à une

« rémunération fixe » pour une production non déterminée. Il aurait dû comparer aux salaires des ouvriers en situation réelle. Dans le tableau 1, on constate que les salaires journaliers à Sarrelouis varient de 8 à 16 sols. Dans le tableau 2, on voit la rémunération qu'aurait donné le système de Vauban. Elle est environ de la moitié (14). Pour conserver leur rémunération aux ouvriers de l'atelier 4 de Sarrelouis, le plus productif, il aurait fallu payer le double. Vauban s'aligne sur la productivité des meilleurs et réduit leur salaire. Il aurait eu de graves difficultés sociales à appliquer son règlement (15). Cela s'explique sans doute par sa position au service du Roi. Il cherche à minimiser le coût des travaux, mais cela rend irréalistes ses recommandations.

La surveillance des travaux

Dans son système, Vauban abaisse le coût par une forte productivité (16) et un salaire amoindri. Il veut aussi limiter les coûts indirects de surveillance. Le salaire à la tâche permettrait d'alléger la surveillance du travail, le besoin d'encadrement.

« L'ouvrier qui est assuré de son gain ne se presse jamais, au lieu que celui qui ne gagne qu'autant qu'il travaille, n'a besoin d'autre chassavant que son propre intérêt ».

Lorsque les ouvriers sont payés à la journée, pour les surveiller et les pousser à travailler, des contremaîtres sont nécessaires.

« Il faut nécessairement un certain nombre d'inspecteurs & de chassavants sur les ouvrages puisque rien n'est plus important que d'avoir des argus fidèles sur la main des ouvriers, qui observent leurs actions et les fassent diligenter [...] J'en voudrais un pour les maçons, un autre pour les terrassiers, un autre pour les voitures, un autre pour la décharge des matériaux, s'il arrivoit que le nombre des ouvriers de même espèce fût fort grand, il faut mettre un homme pour veiller à la conduite de cent autres [...] Quatre hommes bien observés font plus d'ouvrage que six autres qu'on abandonneroit à leur propre conduite [...] Il faut] avoir toujours un homme fidèle & intelligent dans la maçonnerie qui ne perde jamais de vue les maçons [...] On ne doit jamais souffrir qu'ils travaillent aux heures induës, ni sans la présence de ceux à qui l'on aura commis le soin de les observer » (17)

« Les maçonneries sur tout demandent une présence actuelle, de même que la façon des mortiers, & le choix

(12) En fait, les soldats ne recevaient pas la totalité de l'argent qu'ils gagnaient dans ces travaux. Les capitaines prélevaient 2 sols par jour, pour l'usure supplémentaire des habits et un peu pour eux-mêmes.

(13) La « journée du roi » est au niveau du salaire des journaliers à la campagne.

(14) Si on compte quelques personnes pour charger les brouettes dans ces trois ateliers, le salaire des brouetteurs est un peu plus élevé, de 5,5 à 8 sols.

(15) Vauban a utilisé d'autres observations, notamment les relevés des ingénieurs Mesgrigny, Robelin, Vollant sur le chantier de Maintenon,

pour 15 régiments affectés à ce travail, pendant une année. Les rémunérations y étaient moindres, de 4 à 9 sols par jour, et les plaintes fréquentes. Une analyse du travail de ces divers chantiers serait très instructive. Malheureusement, ces relevés détaillés (AN 155 MI 39 et 58) ne sont pas accessibles. Les archives de Vauban sont gérées par le marquis de Rosanbo, qui n'accorde pas le droit de les consulter.

(16) « Deux hommes à la tâche font toujours davantage que trois à la journée et jamais moins », soit 50 % d'augmentation de la productivité.

(17) Vauban, *Le directeur général des fortifications*, cité par BELIDOR, 1729, Troisième partie, p. 32.

de l'emploi des pierres, il ne faut avoir sur cela aucune indulgence» (18)

Cette description est très intéressante. Elle montre une organisation des chantiers avec toute une hiérarchie intermédiaire et les problèmes de coordination qui en résultaient à coup sûr. On parle rarement de ces contre-maîtres dans les descriptions anciennes du travail. Le plus étrange est qu'ils dépendaient non pas des ingénieurs militaires, garants de la bonne qualité du travail qu'ils avaient projeté, mais d'entrepreneurs privés.

LES ENTREPRENEURS AU SERVICE DU ROI

En lisant Vauban, on pourrait croire que les chantiers royaux étaient menés par les ingénieurs militaires que lui-même dirigeait. Il aurait eu la charge de rémunérer directement les soldats-ouvriers. Or, ce n'était pas du tout le cas. Les chantiers étaient menés par des entrepreneurs privés qui payaient eux-mêmes les ouvriers; et, autre particularité, la rémunération n'était pas individuelle. Cette réalité organisationnelle change complètement le sens de la norme de Vauban.

Les travaux sous contrat

Louis XIV a engagé de grands travaux : le château de Versailles et les places fortes de la frontière. Ces travaux étaient confiés à des entreprises privées. Depuis Sully, une procédure formelle était recommandée : l'appel d'offres, les enchères publiques, les contrats (19). Colbert a précisé ces procédures. Ces démarches nous sont familières, dans la procédure des marchés publics.

(18) Vauban cité par Michèle VIROL, 1997, *Les Oisivetés de Monsieur de Vauban*, thèse EHESS, p. 274.

(19) Règlement de 1604, voir Hélène VÉRIN, 1993, *La gloire des ingénieurs*, Paris, Albin Michel, pp. 220-241.

Les ingénieurs du Roi établissaient un descriptif des travaux, qu'on nommait « devis » (20). L'idéal aurait été que le devis soit assez précis pour qu'on puisse travailler à « prix-fait », à forfait. Mais, la plupart du temps, on ne connaissait pas précisément l'ampleur des travaux. L'adjudication se faisait sur un prix uni-

taire des volumes par type de travaux, par exemple, pour la maçonnerie et pour les terres déplacées. Les ingénieurs devaient alors surveiller les travaux et noter chaque jour le travail fait. Si aucune mesure n'était possible, le Roi contractait selon un prix de journée (travail en régie).

L'entrepreneur devait fournir le matériel, les pioches, les pelles et les brouettes et aménager le chemin avec des planches pour que les brouettes avancent sans problème. De plus, s'il le fallait, il installait des pompes pour retirer l'eau des trous creusés. Les entrepreneurs coopéraient sur les chantiers avec les ingénieurs militaires qui, après avoir décrit les travaux à accomplir, surveillaient la qualité du travail et estimaient les quantités donnant lieu à la rémunération de

l'entrepreneur. Leurs relations étaient encore plus étroites quand la main-d'œuvre était militaire.

Les ouvriers étaient des artisans locaux. Pour les tâches les plus faciles, comme le transport de brouettes, le Roi donnait éventuellement la main-d'œuvre levée pour la corvée (21). Il y affectait parfois des soldats, quand il n'y avait pas de campagne en cours ou en préparation. Vauban parle de ce cas. Les soldats travaillaient donc sur les chantiers du Roi en étant payés par les entrepreneurs.

Pour l'administration militaire, fixer le salaire versé par les entrepreneurs, c'est s'immiscer dans les manières de



Pour les tâches les plus faciles, comme le transport des brouettes, le Roi donnait éventuellement la main-d'œuvre levée pour la corvée. Il y affectait parfois des soldats, quand il n'y avait pas de campagne en cours ou en préparation. (Louis XIV, Roi de France. Gravure par Le Pautre)

(20) BELIDOR, 1729, livre VI, « De la manière de faire les devis ».

(21) Impôt sous forme de journées de travail.

Nombre de relais	Distance en mètres	Nombre d'hommes	Coût salarial en sols	Frais de l'entrepreneur	Coût de revient
1	30	1	8	6	14
2	60	2	16	6	22
3	90	3	24	6	30
10	300	10	80	6	86
15	450	15	120	6	126
17	510	17	136	6	142

Tableau 3 - Coût de revient du remuement de 16 m³ (2 toises³) selon la distance de transport (d'après un tableau analogue établi par Vauban)

réaliser les contrats, ce qui ne figure pas dans les clauses. Certes il aurait été possible que le Roi détermine les salaires de ses soldats occupés à ces travaux, mais cela aurait modifié les relations contractuelles. En recherchant la manière de payer pour obtenir le travail le plus intensif, Vauban se place dans la position de l'employeur, qui n'est pas celle de l'Administration.

Cependant, le problème que Vauban soulève s'est posé à lui sur le chantier de Maintenon, où la contrainte à l'avancement des travaux a été celle du nombre de soldats qui y ont été affectés. Si ces hommes avaient mieux travaillé, le chantier aurait peut-être été achevé. Le pilotage des grands chantiers se faisait sous la contrainte du calendrier des périodes de paix, durant lesquelles il fallait obtenir la plus grande quantité de travail possible.

Le bénéfice selon la distance de transport

Normes de travail et salaires sont donc ainsi à la conjonction de trois intérêts. Celui du Roi, qui veut que ses travaux lui coûtent le moins cher possible; celui des ouvriers (le salaire à la tâche les incite à travailler le plus possible) et celui de l'entrepreneur (« *Les entreprises ne se font qu'en vue du gain* »). Sans dire qu'il se place de ce dernier point de vue, Vauban dresse un tableau du prix de revient du transport d'une unité de volume, selon la distance, en y incorporant les frais de l'entrepreneur. Naturellement, plus la distance est grande, plus le coût est élevé. L'entrepreneur contractait pour un prix fixe de l'unité de volume de terre transportée (22). Si les distances sont courtes, il fait un bon bénéfice (voir tableau 3). À 500 mètres, le prix de revient est encore équivalent aux 140 sols que reçoit l'entrepreneur (23).

Les ingénieurs des places fortes calculaient la profondeur des fossés de manière à ce que ceux-ci fournissent la quantité de terre nécessaire aux contrescarpes. Ils organisaient les fouilles et les déblais au fur et à mesure de l'avancement des travaux. La description préalable

(22) Prix souvent fixé à 3 livres 10 sols par toise³, soit 70 sols (BELIDOR, 1729, livre VI, p. 80).

(23) Le bénéfice réel était moindre car il faut ajouter le coût du chargement. De plus, les soldats étaient souvent payés à un tarif supérieur à

n'évoquait pas la distance sur laquelle les terres seraient transportées. Cela créait une forte incertitude dans tous ces contrats, sur la main-d'œuvre nécessaire et sur le bénéfice de l'entrepreneur. La description des travaux aurait dû explicitement indiquer ces distances de transport.

Quoi qu'il en soit, la norme de Vauban concerne surtout les entrepreneurs, qui paient et contrôlent les soldats-ouvriers. Ils y avaient intérêt, mais Vauban ne s'adresse pas à eux. Il oublie aussi que le salaire est donné à l'équipe.

Le salaire collectif par atelier

Le travail était réalisé en « *ateliers* » de piocheurs, pelleteurs et brouetteurs. La même terre passait de l'un à l'autre, en suivant les relais. Le volume de terre transportée était défini pour l'équipe. Il n'était donc pas possible de rémunérer les ouvriers en fonction d'un travail individuel. La rémunération était donc donnée collectivement avant un partage entre les personnes. Contrairement à l'apparence, le salaire prévu par Vauban n'est pas un salaire individualisé (24). La norme de Vauban est une règle pour déterminer la somme globale versée à l'équipe, qui la répartit ensuite.

La difficulté vient de ce que l'équipe se compose de brouetteurs et de piocheurs-chargeurs. Le travail de ces derniers ne dépend pas de la distance mais de la dureté du sol. Vauban propose un système de rémunération composite; pour le transport, salaire proportionnel aux volumes, comme on l'a vu; pour le piochage, salaire fixe de 8 sols mais nombre variable d'ouvriers selon la qualité du sol – terre arable ou roche dure, sol sec ou détrempe – afin de charger les brouettes au rythme des relais.

La totalité de la rémunération est donnée à l'équipe, qui la répartit entre les hommes. Si les piocheurs et chargeurs ont travaillé intensément, les brouetteurs ont transporté plus de terres. Alors, la somme glo-

celui de Vauban. Enfin, l'entrepreneur avançait les frais et était payé avec un grand retard, parfois plusieurs années.

(24) On payait les mineurs de la même manière, au XIX^e siècle, en fonction de la quantité extraite par équipe, à charge de répartir la somme entre eux, de manière égale ou selon l'effort de chacun.



L'équilibrage du travail entre les piocheurs, les pelleteurs et les brouetteurs est l'élément essentiel pour une bonne production de l'équipe. (La construction d'un grand chemin, Joseph Vernet, XVIII^e siècle)

bale attribuée à l'atelier est plus importante et tous reçoivent plus. Les piocheurs profitent eux aussi de la proportionnalité de la rémunération comptée pour le transport. Ils ont intérêt à fournir des efforts.

Pour le transport, la norme vient des expériences de Vauban et paraît donc intangible. Pour le piochage et le chargeage, le nombre d'hommes dépend de l'expertise de l'ingénieur sur la difficulté du terrain. S'il y met trop d'hommes, ceux-ci font moins d'efforts pour alimenter la chaîne. Les transporteurs constituent la contrainte de l'atelier. Ils sont incités à aller plus vite pour une rémunération globale élevée. À l'inverse, si l'ingénieur ne met pas assez d'ouvriers au piochage et au chargeage, ceux-ci n'arrivent pas à assurer la cadence du système des relais. L'atelier évacue un volume de terres inférieur à la norme de Vauban. Tous les ouvriers sont pénalisés par un faible salaire. L'équilibrage du travail entre les piocheurs, les pelleteurs et les brouetteurs est l'élément essentiel pour une bonne production de l'équipe. La norme de brouettage ne règle pas tous les problèmes du remuement des terres. Il subsiste encore une incertitude sur

l'équilibrage des équipes en fonction de la nature du sol.

Malgré cette difficulté d'application, Vauban a identifié le problème principal que doivent résoudre les conducteurs de travaux, celui d'égaliser la pénibilité des travaux et les salaires correspondants. Son système laisse « *les ouvriers [...] attraper ce qu'ils pourront par la force de leurs bras* », et ôte « *tout prétexte aux soldats de crier* ». Faute de règles, les salaires sont arbitraires par rapport aux efforts demandés. Les ouvriers se plaignent d'injustice et ont moins de cœur à l'ouvrage.

La norme de Vauban sur la productivité et sur les salaires s'interprète en fonction de l'organisation réelle des chantiers, avec les entrepreneurs et leurs surveillants comme intermédiaires entre les ingénieurs du Roi et les ouvriers. Il n'y a pas de salaire individuel, mais un salaire par équipe, donné par l'entrepreneur en fonction de la difficulté de la tâche, mais aussi en fonction des conditions auxquelles il a obtenu le contrat. Or, Vauban a élaboré sa norme quand il terminait un chantier particulièrement difficile.

LES CIRCONSTANCES DE L'ÉLABORATION DE LA NORME

Vauban a rédigé son texte au moment de la fermeture du chantier de l'aqueduc de Maintenon, resté inachevé. Il tire les leçons de cet échec et essaye de comprendre comment il aurait pu réaliser cet ouvrage avec le même succès que dans les autres missions, techniques et militaires, que le Roi lui avait confiées.

L'aqueduc de Maintenon

Sébastien le Prestre, Marquis de Vauban (1633-1707) est issu de la petite noblesse. Il fut formé par le commissaire général aux fortifications, Louis Nicolas de Clerville (1610-1677). Il devint ingénieur militaire à 22 ans et, à 29 ans, il fut chargé de fortifier la ville de Dunkerque devenue française. Il participa à plus de 50 sièges. Il répara, par ailleurs, plus de 300 places fortes anciennes et en construisit 37 nouvelles, sans compter les ports militaires. En 1703, il fut nommé Maréchal de France.

Cet homme, toujours occupé à voyager d'un chantier à l'autre pour projeter et pour surveiller les travaux, a pris le temps de jeter sur le papier des idées diverses tout à fait novatrices. Il les a rassemblées sous le titre humoristique de *Oisivetés* (25).

(25) Belidor confirme que Vauban est « occupé sans cesse ». On peut avancer l'hypothèse que le titre *Oisivetés* provient d'une plaisanterie de Louis XIV qui accablait Vauban de chantiers à réaliser. Vauban n'était pas bien vu de Louis XIV, auquel il s'était opposé à propos de la Révocation de l'Édit de Nantes en 1685. Il a eu aussi l'audace de proposer un impôt uniforme de 10 % pour tous les habitants du royaume, nobles compris : la dîme royale.

(26) L'eau était un problème permanent à Versailles. La machine de Marly pompant l'eau de la Seine fut achevée en 1683 et elle ne suffisait pas. On avait même envisagé un canal pour amener l'eau de la Loire

Au cours de cette carrière bien remplie, il y a eu des échecs. De 1683 à 1688, Vauban a été chargé du chantier du canal de 80 kilomètres devant amener l'eau de l'Eure à Versailles, en coupant une boucle de cette rivière (26). Ce chantier considérable a commencé en 1685. Jusqu'à sept mille hommes y ont travaillé simultanément, dont deux tiers de soldats qui se relayaient pour les terrassements (27).

Les difficultés furent considérables, notamment à Maintenon, pour l'aqueduc franchissant la vallée, marécageuse à cet endroit. Beaucoup d'ouvriers désertèrent ou tombèrent malades du paludisme. Le chantier prit du retard et s'interrompit à l'été 1688. Le texte de Vauban date de ce moment-là (28).

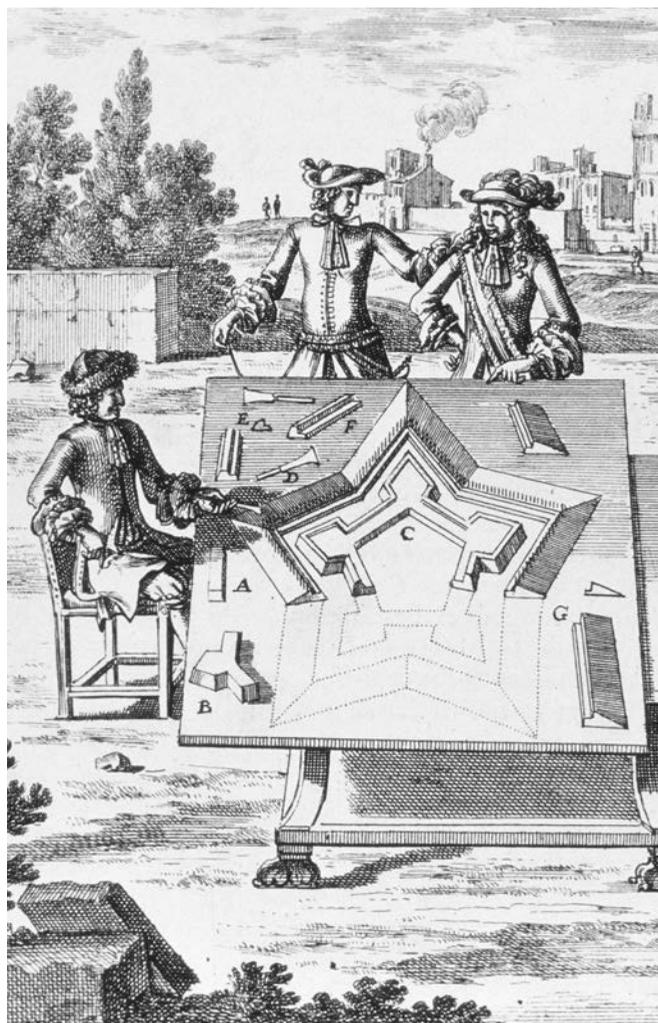
Auparavant, Vauban avait dirigé de nombreux chantiers où il fallait transporter des terres. Mais, en trois ans, avec des milliers d'ouvriers, il n'a pas pu terminer ces travaux. Il cherchait à la fois les raisons de cet échec et une manière de ne pas le renouveler. Pour cela, il fallait motiver les ouvriers et obtenir d'eux, le travail le plus fort qu'ils pouvaient fournir. Le salaire à la tâche lui paraissait excellent, à condition de bien évaluer le tarif. Or, ce tarif à la tâche existait pour le terrassement, dans un règlement

antérieur dont Vauban s'inspire, tout en le critiquant.

(Charles PERRAULT, *Mémoires de ma vie*, Paris, Librairie Renouard, 1909, Macula, 1993, pp. 202-206).

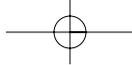
(27) Bernard PUJO, 1991, *Vauban*, Paris: Albin Michel, p. 126.

(28) Louis XIV se préparait à entrer en campagne contre la Ligue d'Augsbourg constituée deux ans auparavant entre l'Empire germanique, l'Espagne, l'Angleterre et la Hollande. En octobre 1688, l'armée française envahit le Palatinat. La paix ne revint qu'en 1697 par le traité de Ryswick. Le chantier de Maintenon avait été définitivement abandonné.



Sébastien Le Prestre, Marquis de Vauban [...], participa à plus de 50 sièges. Il répara, par ailleurs, plus de 300 places fortes anciennes et en construisit 37 nouvelles, sans compter les ports militaires. (Des architectes face à une maquette de forteresse de Vauban. Gravure française du XVII^e siècle)

© The ART ARCHIVE/Marc Charnet



La norme alsacienne

Vauban se réfère à un « ancien règlement [...] fait en Alsace (29) quelques années avant la dernière guerre » qui fixait le « prix que les entrepreneurs devaient payer aux soldats » terrassiers. Pour 8 m³, le salaire était de 10 sols pour piocher et charger, et de 2 sols pour les

donne 8 sols par jour, au lieu de 6 sols dans le règlement alsacien, pour le même travail. Pour les chargeurs, il réduit le salaire, en le fixant à 8 sols. Son objectif est l'équité entre ouvriers. Le salaire doit dépendre de l'effort, dans la même proportion pour toutes les tâches.



Vauban a rédigé son texte au moment de la fermeture du chantier de l'aqueduc de Maintenon, resté inachevé. Il tira les leçons de cet échec [...]. (*L'aqueduc et le château de Maintenon*, François Ricois, XIX^e siècle)

brouetter sur 20 mètres de chemin uni et plat (30). Il voulait améliorer ce règlement par « les moyens les plus convenables pour [en] corriger [les] défauts ». Il critique cette norme au motif d'un déséquilibre de rémunération entre les tâches. « Le prix du chargement est trop fort et celui des relais trop faible ». Les brouetteurs n'étaient pas assez rémunérés. Vauban leur

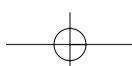
« Les ouvriers qui travaillent également et d'égale force dans un même ouvrage doivent gagner autant les uns que les autres ».

En moyenne, cela correspond à une diminution des salaires, surtout sur courte distance. En effet, Vauban confond le salaire individuel avec le mode de calcul des sommes versées à l'équipe d'ouvriers. Ceux-ci se répar-

(29) En 1648, l'Alsace est annexée par Louis XIV par le traité de Münster. Le territoire concerné est différent de l'Alsace actuelle. La ville de Strasbourg devient française en 1681 seulement. Le texte de ce règlement n'a pas été retrouvé. On ne le connaît que par cette discussion. On peut faire l'hypothèse que ce tarif à la tâche existait antérieurement en Alsace et que l'Administration française l'avait adopté en le traduisant, car le Roi conservait le plus possible les habitudes locales. L'idée

d'une normalisation du travail de terrassement serait donc d'origine germanique.

(30) Ce tarif alsacien prévoyait aussi des surcroûts de rémunération pour les chemins montants, pour les fouilles en profondeur, pour les fouilles inondées. S'il fallait creuser du rocher, les ingénieurs décidaient des rémunérations.



tissaient également la somme globale perçue par l'équipe. Il n'y avait pas d'écart de salaire entre les ouvriers de la même équipe. En prétendant augmenter la rémunération des brouetteurs, Vauban diminue les rémunérations de l'ensemble des ouvriers (31). Mais évidemment ceci dépend de la nature du sol, de la difficulté à fouir et à charger les brouettes. Vauban connaît cette variabilité des terres à charger. Il en fait un argument contre le règlement alsacien.

« La qualité des terres étant toujours différente entre celles de la superficie, & celles qui sont 4, 5, 6 ou 7 pieds plus bas, il s'en suit qu'il est impossible que la règle soit bonne ».

Selon les cas, un chargeur suffit, dans d'autres plus de trois sont nécessaires. Donc la fixité du tarif de piochage-chargeage n'est pas juste. La solution de Vauban est de faire estimer la difficulté de la tâche aux ingénieurs, selon la nature du sol. Ainsi donc la norme se limite au seul travail vraiment répétitif et mesurable, le brouettage, mais ce travail n'a pas de sens sans le chargeage préalable, moins facilement standardisable. La volonté de normer est limitée par la variabilité des tâches. C'est l'argument majeur pour lequel le règlement a été écarté par Louvois.

Le refus de réglementer

À cette époque, Vauban était en conflit régulier avec Louvois (32). Il défendait le point de vue technique face au financier préoccupé seulement du moindre coût, au risque d'une mauvaise qualité ou de délais trop longs. Le problème des horaires de travail cité plus haut est caractéristique de cette opposition. Louvois intensifiait le travail en jouant sur sa durée, très longue. Vauban voulait réduire cette durée et accroître la productivité, pour un travail, au total, plus important. Ils eurent des approches divergentes pour obtenir la quantité de travail la plus forte.

Louvois a reçu la proposition sur le salaire des terrassiers et il l'a écartée probablement sans comprendre que Vauban proposait de payer des salaires faibles. Il a mis en avant des questions de forme: le texte est une réflexion, un argumentaire pour une décision. Il faudrait le réécrire pour lui donner une forme plus juridique. Mais la critique principale tient au fond. Pour Louvois, Vauban met en évidence qu'il y a bien quantité de variantes là où est nécessaire l'expertise de l'in-

génieur militaire surveillant les travaux. Dans la foule des cas particuliers, une norme globale est impossible. Il faut laisser faire la régulation du marché.

« Ce mémoire fait connoître la difficulté pour ne pas dire l'impossibilité de fixer à bien juste tant le travail du soldat que les frais de l'entrepreneur, cela me ferait juger qu'il serait bon de ne point faire de règlement general et de laisser la liberté aux entrepreneurs de convenir de gré à gré avec les soldats sauf aux intendants et aux ingénieurs directeurs à interposer leur autorité lorsque l'entrepreneur avide de gain ne voudra pas faire justice au soldat » (33).

L'entrepreneur qui avait obtenu l'adjudication était le moins-disant. À lui de décider de ses principes de rémunération, au risque de démotiver les ouvriers et de ne pas terminer les travaux. Vauban aurait dû s'adresser directement aux entrepreneurs (34). La proposition de rémunération à la tâche concerne leur gestion interne. Il aurait fallu leur démontrer leur propre intérêt. Le Roi n'avait que faire de ces considérations, pourvu que le travail soit réalisé comme il le voulait.

Or, les entrepreneurs n'avaient pas une totale liberté pour exécuter les contrats. Pour une part, la main-d'œuvre était fournie par le Roi: soldats ou paysans exécutant la corvée. Les inspecteurs vérifiaient à la fois le travail réalisé et les ressources pour l'exécution, matières premières et main-d'œuvre. Ils étaient donc à même de connaître le prix de revient et de signaler les bénéfices excessifs des entrepreneurs. À tout moment, le Roi pouvait casser leur contrat (35). Les entrepreneurs étaient considérablement encadrés. Sans empiéter beaucoup plus sur leur autonomie, le Roi aurait pu fixer la rémunération de ses soldats affectés au chantier. Le manuscrit envoyé par Vauban à Louvois est donc resté lettre morte. Vauban en a fait faire une copie qu'il a conservée dans ses propres archives. Il l'a évoqué probablement auprès de ses collaborateurs, alors que ce n'était pas du tout un texte officiel. Le « règlement sur le remue-ment des terres » eut ainsi une postérité intellectuelle.

La transmission par Belidor

Pour les ingénieurs militaires de l'ancien régime, Vauban est une figure tutélaire, admirée pour la multitude de ses réalisations et pour les principes techniques mis en œuvre, qui constituent l'essentiel des règles de

que surintendant des bâtiments. Le conflit portait notamment sur les fortifications de Belle-Île, encore inachevées parce que Louvois avait imposé des entrepreneurs peu compétents qui payaient mal leurs ouvriers (Pujo, 1991, pp. 127-128). Louvois tomba en disgrâce en 1689.

(33) VIROL, 1997, p. 272.

(34) D'ailleurs Vauban a été un tel entrepreneur pour les travaux de Brisach de 1664 à 1666 (VIROL, 1997, p. 269).

(35) Jacques GUTTIN, 1957, *Vauban et le corps des ingénieurs militaires*, Thèse Université de Paris, pp. 61-71.

(31) Par exemple, pour un terrain assez meuble, 2 chargeurs alimentent 3 chaînes de brouettes. Si la terre est portée à 30 mètres, il y a un seul relais, donc 5 personnes dans l'équipe. Selon la norme de Vauban pour les brouettes, elle remue 48 m³ par jour et gagne 40 sols, soit 8 sols par personne. Selon la rémunération alsacienne, elle y gagne 60 sols pour le piochage-chargeage et 18 sols pour le transport, soit un total de 78 sols. Les ouvriers reçoivent 15,4 sols, presque deux fois plus. Cependant si la distance est grande, au-dessus de 220 mètres dans cet exemple, Vauban en arrive à payer mieux. Quand il y a beaucoup de relais, la baisse de rémunération des piocheurs-pelleteurs est compensée par le meilleur tarif du transport. Par ailleurs, les ouvriers de Sarrelouis gagnaient probablement un sol de plus que le tarif alsacien.

(32) François Michel Le Tellier, Seigneur de Chaville, Marquis de Louvois (1641-1691) était le supérieur hiérarchique de Vauban en tant

l'art. Le manuscrit sur le remuement des terres circule parmi eux jusqu'à son impression par Belidor (36) qui a donné ainsi force à ces idées en les considérant comme appartenant aux compétences que l'ingénieur doit posséder. Cependant, il critique aussi une application trop étroite de la règle de Vauban, au motif que les rémunérations ne sont pas assez élevées.

« Le prix des journées à 8 sols qui étoit passable pour des Soldats dans le temps que ce mémoire a été fait, ne suffisoit pas présentement que le rehaussement des monnoyes & les mauvaises années ont tout renchéri » (37).

Ainsi, les idées de Vauban se sont transmises, tout en étant étouffées. Mais elles n'ont pas été discutées, en raison, d'une part, de leur pertinence pratique par rapport à l'époque, et, d'autre part, de la généralisation qu'il était possible d'en faire.

DES IDÉES PRÉMATURÉES

Vauban avait coutume de lancer des idées très novatrices et il n'avait pas le temps de les approfondir ni encore moins de les exprimer avec clarté pour les diffuser et obtenir qu'elles soient adoptées. Il a consacré l'essentiel de son temps à l'action. Il lui en restait peu pour se consacrer à ce rôle d'intellectuel pour lequel on l'admire encore.

Avec le recul de trois siècles, il est loisible de s'interroger sur la portée des idées de Vauban sur l'organisation du travail. À l'époque, ces idées ont été rejetées : cela a-t-il été une erreur de l'Administration ? Deux siècles plus tard, Taylor énonçait des idées similaires : étaient-elles conformes à celles de Vauban ?

L'inutilité, à l'époque

Louvois a-t-il eu tort de rejeter le texte de Vauban sur les normes de productivité du terrassement et leur rémunération ? Si ces idées avaient été appliquées, cela aurait permis une meilleure maîtrise des travaux de terrassement, moins de récriminations et plus de production sur cet aspect des chantiers. À terme, cela aurait peut-être conduit les entrepreneurs à faire des offres à un moindre prix et le Roi en aurait alors bénéficié. Mais le terrassement n'était pas la dépense la plus importante pour construire une fortification. On aurait gagné sur un poste qui était mineur. En revanche, pour le chantier de Maintenon, le terrassement était une source de coût considérable. Or, ce chantier fut abandonné. Après 1688, Louis XIV n'a plus entrepris de grands travaux. La fin de son règne a été beaucoup moins glorieuse. La guerre consommait l'essentiel des ressources financières. Donc, même si la norme sur le terrasse-

ment avait été appliquée, ces chantiers n'existaient plus. On réparait les forteresses, on n'en concevait plus de nouvelles.

À la fin du chantier de Maintenon, Vauban a résolu un problème pertinent pour ce grand projet. Son échec a probablement découlé de la difficulté d'y organiser le terrassement. Après ce cas très particulier, la question du terrassement a eu beaucoup moins d'importance. Il aurait fallu appliquer la méthode à d'autres tâches. Mais la démarche n'a vraiment de sens que pour les travaux répétitifs, se reproduisant longtemps à l'identique. De telles tâches n'existent pas avant que l'industrie ne les crée pour la production de masse. Il faudra attendre deux siècles pour les rencontrer de manière significative. Et c'est Taylor qui formalisera la démarche de normalisation du travail fondée sur l'expérimentation.

La conformité avec le taylorisme

Vauban anticipe Taylor sur deux points : la productivité « normale » des brouetteurs, égale à la production des meilleurs ouvriers, et le salaire fonction de la tâche accomplie. Mais il y a une différence fondamentale concernant le niveau du salaire. L'organisation scientifique du travail impose une forte productivité pour un salaire « élevé », en tout cas supérieur de manière significative à celui perçu antérieurement. Ce salaire « élevé » n'augmentait pas le coût salarial, grâce à une meilleure productivité.

Pour Vauban, le salaire proportionnel est bas, égal à un salaire fixé à la journée. Ainsi les ouvriers n'auraient pas accepté ce changement. Incités à travailler plus, ils auraient voulu en être récompensés. Vauban aurait dû déconnecter les deux aspects de sa proposition ; d'une part la norme de productivité, qui ne dépend que de la technique ; d'autre part le salaire, qui dépend des conditions économiques, notamment du salaire considéré comme normal, variable selon les lieux et les moments et donc ajustable en fonction des circonstances. Cette distinction est plus facile chez Taylor, qui affirme qu'une partie des gains de productivité doit être retournée aux ouvriers, sous forme d'augmentation des rémunérations, au moment de l'adoption de son système.

Signalons une autre divergence entre Vauban et Taylor. Le premier croit que le salaire à la tâche réduit le besoin en agents de maîtrise. Ce n'est pas ce qu'on observe dans le système du second, où de multiples contremaîtres fonctionnels sont nécessaires, notamment pour calculer la paie et pour enregistrer le travail fait par chacun.

Au-delà des normes de productivité, Taylor cherche la meilleure manière de faire. Par exemple, il détermine la

(36) Bernard Forest de Belidor (1698-1761), grand admirateur de Vauban, a été professeur à l'École d'artillerie et membre de l'Académie des Sciences. Il a inséré ce texte dans l'ouvrage de 1729 qui correspond à

son enseignement. Cet ouvrage contient d'autres emprunts à Vauban soigneusement signalés.

(37) BELIDOR, 1729, livre III p. 43.

meilleure pelle pour chaque type de minerai (38). Vauban a la même démarche. Pour le transport des terres, il préconise des brouettes plutôt que des hottes (39).

La longueur des relais est un autre élément de cette « meilleure manière de travailler ». Vauban préconise des relais tous les 30 mètres en terrain plat, plus rapprochés si cela monte, alors que la norme alsacienne plaçait les relais tous les 20 mètres (40).

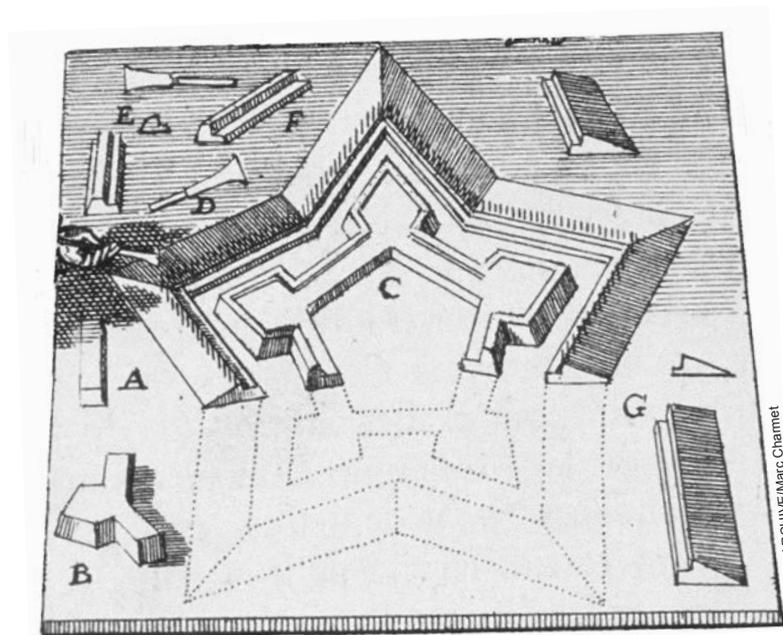
« À l'égard des relais, il n'y a pas de meilleure manière de les régler qu'en les établissant à 15 toises de distance les uns des autres en plain terrain ».

La démarche intellectuelle de Vauban est gouvernée par la recherche de la solution la meilleure, de l'optimum, de l'arbitrage entre les forces et intérêts opposés. Il a suivi cette démarche pour améliorer les techniques d'attaque et de défense des places fortes. Il la transpose dans le domaine de l'organisation du travail. Les ingénieurs de Louis XIV pensent « qu'il n'y a, pour chaque genre de travaux, qu'une combinaison qui soit la meilleure de toutes » (41). Ils sont animés par une volonté d'optimisation et, pour cela, ils utilisent, autant qu'ils le peuvent, la mesure et le

calcul, dans une démarche évidemment très moderne.

Le rapprochement entre Vauban et Taylor est séduisant mais il reste anachronique. Il n'y a pas eu d'influence de l'un sur l'autre. Avec leur culture scientifique d'ingénieurs, confrontés aux mêmes problèmes pratiques concernant les tâches répétitives, ils ont inventé, l'un et l'autre, une méthode spécifique d'expérimentation et de normalisation du travail, incluant le salaire. Ils ont appliqué l'idée de l'optimum technique à des problèmes humains. Chacun, à son époque, a transposé au travail le mode de raisonnement appliqué à la maîtrise des objets.

Ce détour historique montre, comme bien souvent, que les idées sont découvertes à plusieurs reprises, à plusieurs moments, à chaque fois qu'un problème similaire se pose. Vauban n'a pas eu l'occasion d'approfondir sa découverte parce qu'il n'a plus, par la suite, rencontré les problèmes du chantier de Maintenon pour lesquels sa pensée était particulièrement pertinente. Ainsi, il n'a pas pu la confronter aux faits. Cela l'aurait peut-être conduit à plus de réalisme, en particulier sur les salaires. ■



(38) Frederic Winslow TAYLOR, 1911, *The Principles of Scientific Management*, New-York: Harper Bros, Traduction française, 1913, *Principes d'organisation scientifiques des usines*, Paris, Dunod. Le pelletage est traité dans les pages 75 à 81.

(39) Les hottes étaient moins chères et pour cela préférées par Louvois, le grand argentier. « Les brouettes sont onéreuses de 40 à 50 sols la pièce. Louvois s'était opposé à leur achat en 1670 pour les travaux à la journée, préférant les hottes à 6 ou 7 sols pièce qu'il jugeait plus solides. Vauban était d'un avis contraire (lettre de Louvois à Vauban, 20 novembre 1670) » (VIROL, 2002, note 16).

(40) Cette distance de 30 mètres est toujours bien adoptée sur les chantiers où on ne peut utiliser ni bulldozer ni pelleteuse. Selon le Centre technique du bâtiment (www.batitel.com), la productivité, variable selon la qualité de la terre, est approximativement de 1 m³ transporté en brouette sur 30 mètres en 0,6 heure, soit 50 m³/heure ou 400 m³/jour, à comparer aux normes de Vauban 43 m³/heure ou 434 m³/jour. Les brouettes ont peu changé. La roue en caoutchouc amortit les irrégularités du sol, mais les chemins des chantiers du XVII^e siècle étaient planchés. Le travail se fait, avec la même cadence, à trois siècles de distance.

(41) VÉRIN, 1993, p. 241.

LA COORDINATION AU SEIN DES ORGANISATIONS: ÉLÉMENTS DE RECADRAGE CONCEPTUEL

EN QUÊTE DE THÉORIES

Il existe sur la coordination dans les organisations une littérature abondante, et plusieurs approches conceptuelles ont déjà été proposées. Les auteurs estiment toutefois qu'un nouveau cadrage peut être développé, à partir d'une interrogation sur la notion même de coordination, et d'une plongée dans la complexité des situations de travail. Une typologie des situations de travail peut ainsi mieux faire comprendre ce qu'on entend par coordination. **Cette approche est critiquée par l'un des deux relecteurs de l'article**, qui conteste la manière dont le passage au concept est effectué à partir de la diversité des situations observées. Les auteurs lui répondent. Une « querelle des universaux » appliquée à la gestion ?

PAR **Éric ALSÈNE**, PROFESSEUR, DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL, ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL, CANADA ET **François PICHAULT**, PROFESSEUR, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE, HEC-ÉCOLE DE GESTION DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE, BELGIQUE

La coordination est une préoccupation majeure au sein des organisations, dès lors que le travail à accomplir est divisé entre plusieurs individus (MINTZBERG, 1979). Depuis un siècle, au moins, divers auteurs se sont penchés sur cette problématique. Les premiers théoriciens de l'organisation (FAYOL, 1916; GULICK, 1937; MOONEY et REILEY, 1939) avaient tendance à considérer la hiérarchie comme le moyen par excellence permettant de coordonner les diverses activités se déroulant au sein de l'entreprise. Par la suite, à partir des années 1950, les chercheurs se sont mis à pointer d'autres dispositifs et mécanismes permettant de coordonner les efforts: le plan, l'échéancier (SIMON, 1947; MARCH et SIMON, 1958), la standardisation des

procédés, les règles, les procédures (THOMPSON, 1967; LAWRENCE et LORSCH, 1967), l'ajustement mutuel, les contacts directs, les réunions (THOMPSON, 1967; LAWRENCE et LORSCH, 1967; VAN DE VEN *et al.*, 1976), les postes d'intégrateurs, les rôles de liaison (LAWRENCE et LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973), les équipes de projet (LAWRENCE et LORSCH, 1967), les comités permanents (LAWRENCE et LORSCH, 1967), les objectifs, la standardisation des résultats (GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1979), la structure matricielle (GALBRAITH, 1973) et, enfin, la standardisation des qualifications (MINTZBERG, 1979).

Parallèlement, une compréhension contingente de la coordination au sein des organisations s'est développée:

certaines moyens et mécanismes de coordination ont commencé à être considérés comme plus appropriés que d'autres en fonction de certains contextes. Ainsi, pour MARCH et SIMON (1958), une situation stable et prévisible dans une organisation appelle une coordina-

par standardisation est appropriée dans le cas de l'interdépendance de communauté, que celle par plan l'est dans le cas de l'interdépendance séquentielle, et que celle par ajustement mutuel convient en situation d'interdépendance réciproque. LAWRENCE et LORSCH (1967)



VI.
Nouveau langage musical, ou société d'amateurs exécutant une symphonie, dans un cercle philharmonique.

© Coll. KHARBINE-TAPABOR

Une recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus. (*Les Métamorphoses du jour*, Grandville, 1829)

tion par plan, tandis qu'une situation variable et imprévisible requiert plutôt une coordination par rétroaction. THOMPSON (1967) distingue, quant à lui, trois sortes d'interdépendance, et avance l'idée que la coordination

aboutissent pour leur part à la conclusion suivante: plus l'entreprise est fractionnée et différenciée, plus la procédure hiérarchique est inadéquate et plus les stratégies d'intégration doivent être élaborées. Un peu dans

Encadré 1

LES CAS ÉTUDIÉS

Au total, quatre entreprises de taille, de structure organisationnelle et de secteur industriel différents ont fait l'objet d'une étude exploratoire de notre part:

- La première, l'entreprise A, œuvrait dans le secteur de la distribution d'énergie. Il s'agissait d'une entreprise d'assez grande taille (1 300 employés), structurée principalement de manière fonctionnelle;
- La deuxième, l'entreprise B, était une entreprise manufacturière de petite taille (34 employés), qui produisait des tubes, et qui était organisée en cellules multifonctionnelles;
- La troisième, l'entreprise C, relevait du secteur du multimédia. C'était une entreprise de taille moyenne

(122 employés), qui utilisait une structure matricielle pour une grande part de ses activités;

- Enfin, la quatrième, l'entreprise D, était une très grande entreprise (77 000 employés) produisant des matériaux de construction. Sa structure se composait de plusieurs branches de produits, comprenant chacune plusieurs divisions régionales disposant chacune d'un centre technique - dont un en Amérique du Nord (le CTAN) et un en Europe centrale (le CTEC).

Dans chaque entreprise, un ensemble constitué de quatre unités de base a plus particulièrement été étudié, car il était impossible d'examiner en détail le fonctionnement de chacune des organisations. Ces quatre unités ont été sélectionnées dans chaque entreprise par des cadres supérieurs, sur la base de leur insertion dans la structure principale de l'entreprise et de leur interdépendance.

Précisons que ces quatre unités sont tombées au nombre de trois, dans l'entreprise B, à la suite d'une rationalisation et d'une réorganisation au cours de l'enquête. Le tableau ci-dessous présente les quinze unités étudiées, dans l'état qui était le leur en fin d'enquête.

Entreprise	Unité de base	Mission	Effectif
A	Département Construction majeure	Gérer les projets majeurs de construction du réseau de la compagnie	3 personnes (dont un chargé de projets, chef de département)
	Département Construction régionale	Gérer les projets mineurs de construction et d'amélioration du réseau de la compagnie dans une région	7 personnes (dont un chargé de projets, chef de département)
	Département Ingénierie	Fournir des services d'ingénierie à l'ensemble de la compagnie	9 personnes (dont un chef de département)
	Département Acquisitions réseau	Acquérir des biens et des services nécessaires au réseau de la compagnie	3 personnes (dont un conseiller corporatif, chef de département)
B	Cellule 1	Produire des tubes simples	10 personnes (dont une inspectrice, chef de cellule)
	Cellule 2	Produire des tubes complexes	15 personnes (dont un chef de cellule)
	Cellule de support	Assister les cellules de production	8 personnes (dont un chef de cellule, également directeur général)
C	Département Création	Concevoir et illustrer des jeux vidéo	23 personnes (dont un chef de département)
	Département Production artistique	Modéliser, texturer et animer des jeux vidéo	30 personnes (dont un chef de département)
	Département Production technique	Intégrer, faire la conception sonore et tester des jeux vidéo	24 personnes (dont un chef de département)
	Département Technologie	Développer le moteur des jeux vidéo ainsi que des logiciels outils	18 personnes (dont un chef de département)
D	Département Produits du CTAN	Veiller à la qualité des produits fabriqués dans les usines de la région et participer au développement de nouveaux produits	18 personnes (dont un directeur)
	Département Procédés du CTAN	Veiller à la qualité des procédés utilisés dans les usines de la région et participer à l'implantation de nouveaux procédés	13 personnes (dont un directeur)
	Département Produits du CTEC	Veiller à la qualité des produits fabriqués dans les usines de la région et participer au développement de nouveaux produits	13 personnes (dont un directeur)
	Département Procédés du CTEC	Veiller à la qualité des procédés utilisés dans les usines de la région et participer à l'implantation de nouveaux procédés	11 personnes (dont un directeur)

N.B. : Dans ce tableau, seuls les missions et les effectifs étudiés sont mentionnés, par souci de concision et de clarté

Dans chaque entreprise, l'investigation a consisté à examiner la documentation interne pertinente (rapports annuels, organigrammes, notes de service, descriptions de tâches, minutes de réunion, courriels, etc.), à observer des réunions et des pratiques de travail et, surtout, à effectuer de très nombreux entretiens informels et *ad hoc* avec la plupart des

employés des unités retenues. L'objectif était de recueillir et de valider des données et des informations, tout d'abord sur le rôle de ces unités et sur le travail effectué par leurs employés, ensuite sur ce que la coordination signifiait pour ces acteurs, ainsi que sur les pratiques et les modalités que celle-ci englobait.

cette lignée, GALBRAITH (1973) estime que les règles et programmes, la voie hiérarchique et les objectifs ne sont des dispositifs valides que lorsque les tâches à exécuter dans les départements interdépendants ne sont pas trop incertaines. Pour les autres cas, l'auteur propose diverses formes de relations latérales interdépartementales, qu'il classe par ordre croissant de capacité à faire face à l'incertitude (les contacts directs entre les gestionnaires, les rôles de liaison, les groupes temporaires, les équipes permanentes, les rôles intégrateurs, les rôles de relation, l'organisation matricielle). VAN DE VEN *et al.* (1976) font, de leur côté, l'hypothèse que, dans une unité de travail, le recours aux modes de coordination impersonnel (règles et plans), personnel (canaux de communication verticaux et horizontaux) et de groupe (réunions planifiées et impromptues) varie respectivement en fonction de trois facteurs de contexte : l'incertitude des tâches, l'interdépendance des tâches entre elles et la taille de l'unité. Pour MINTZBERG (1979), enfin, il existe un continuum dans l'utilisation des mécanismes de coordination, qui renvoie à la complexité du travail à accomplir : « À mesure que le travail d'organisation devient plus difficile, les moyens de coordination employés de façon préférentielle semblent passer [...] de l'ajustement mutuel à la supervision directe, puis à la standardisation des procédés, à celle des résultats, à celle des qualifications et enfin retourner à l'ajustement mutuel dans les situations les plus complexes » (p. 23).

Depuis ce renouvellement de la pensée classique, le phénomène de la coordination au sein des organisations a continué à être étudié. Si certains chercheurs se sont mis à le faire à partir de nouveaux paradigmes (néo-institutionnalisme, école des conventions, etc.) (1), la plupart d'entre eux sont toutefois demeurés dans la perspective contingente initiée par leurs prédécesseurs – leur apport consistant essentiellement à préciser et à approfondir le travail effectué jusque-là. Ainsi, MINTZBERG (1989) lui-même révisé sa typologie de 1979 : il y ajoute un sixième mécanisme de coordination – la standardisation des normes. MALONE et CROWSTON (1994) proposent une nouvelle typologie des dépendances entre les activités (ressources partagées, relations producteur/consommateur, contraintes de simultanéité, tâches/sous-tâches) (2), et avancent l'idée qu'il existe, pour chaque type de dépendance,

divers mécanismes de coordination, et que chacun est approprié pour gérer le type de dépendance dont il est question. ADLER (1995) note que la dimension temporelle a jusque-là été négligée dans la recherche : dans le cas, par exemple, d'un projet de développement d'un nouveau produit, les mécanismes de coordination interdépartementale peuvent varier au fil du temps, en type et en intensité. Deux facteurs de contingence interviennent, par ailleurs, dans un tel cas : la nouveauté du projet, et la capacité à résoudre les problèmes posés. YOUNG *et al.* (1997) cherchent à identifier les mécanismes de coordination qui permettent à des services chirurgicaux d'être efficaces. Leur recherche pointe divers mécanismes (standardisation du travail, standardisation des qualifications, supervision, interaction entre pairs) en regard, respectivement, de certains types d'activités de ces services. TERWIESCH *et al.* (2002) étudient les échanges d'information qui ont cours entre les acteurs dans une situation d'ingénierie concurrente, et ils en viennent à identifier deux types de stratégie de coordination pour ce mode de travail : itérative, et alignée. Finalement, GITTELL (2000, 2002) propose le concept de coordination relationnelle pour désigner les formes de coordination spontanée où les employés interagissent entre eux, afin de se coordonner. Ce concept, comparé à celui d'ajustement mutuel, rendrait mieux compte du fait que la coordination se réalise, dans un tel cas, par l'intermédiaire d'un réseau de relations, et non dans un vacuum relationnel.

Tous ces efforts pour comprendre et maîtriser le phénomène de la coordination au sein des organisations sont loin d'être inintéressants. Ils nous semblent toutefois relativement insatisfaisants, non tant parce qu'ils se situent principalement dans une perspective contingente – comme pourraient le penser certains partisans d'autres approches théoriques –, que parce qu'ils reposent sur des définitions, des catégories et des typologies s'avérant généralement peu robustes. En tout premier lieu, le concept de coordination demeure passablement vague et ambigu. On n'en trouve que quelques définitions dans la littérature, et celles-ci sont loin d'être convergentes. De plus, certaines pratiques de coordination ne sont pas prises en compte par ces définitions. Par ailleurs, les auteurs analysent (ou proposent d'analyser) le phénomène à des niveaux – tels l'organisation ou l'unité de travail – qui ne permettent généralement pas

(1) Cf., par exemple, THÉVENOT (1990), GUPTA *et al.* (1994), TSAI, (2002).

(2) Par la suite, MALONE *et al.*, (1999) réduiront cette typologie à trois sortes de dépendance : partage, flux et complémentarité.

d'en saisir toute la richesse et toute la complexité. Par ailleurs encore, les modes de coordination que les auteurs distinguent ne sont pas toujours indicatifs de la manière dont les employés sont coordonnés (ou se coordonnent entre eux) concrètement et pratiquement au sein des organisations. Finalement, les processus de coordination en tant que tels demeurent des boîtes noires relativement fermées. On sait peu de choses sur ces processus, et on dispose de peu d'outils permettant de les comprendre, la recherche sur la coordination au sein des organisations ayant jusqu'à maintenant surtout porté sur les différentes façons

de coordonner – ou de se coordonner – à l'intérieur des entreprises.

Cet article a pour objectif de contribuer à remédier à ces lacunes et faiblesses dans l'appareillage conceptuel relatif à la coordination au sein des organisations. Nous y proposons divers éléments de recadrage conceptuel du phénomène. Il est à noter que ces éléments ne sont pas, contrairement à de nombreuses propositions contenues dans la littérature, des construits purement théoriques. Au contraire, ils s'appuient sur des études de cas, que nous avons effectuées dans diverses entreprises au cours des dernières années (encadré 1).

Soulignons également que ce travail de re-conceptualisation vise autant à questionner et/ou à solidifier certains résultats de recherche contenus dans la littérature,



[...] l'interdépendance [...] par ajustement mutuel convient en situation d'interdépendance réciproque.

qu'à mieux outiller les acteurs au sein des entreprises. Par exemple, il est de coutume, dans le cas où un problème de coordination se pose entre deux départements, de conseiller aux deux chefs de département concernés soit de faire appel à leur supérieur hiérarchique commun afin que celui-ci arbitre le litige, soit de se rencontrer et de régler le problème directement entre eux. On oublie alors, toutefois, que tant le recours à la voie hiérarchique que le contact direct (ou la réunion) entre gestionnaires ne sont que des moyens de parvenir à une solution, et non la solution au problème de coordination rencontré – quoi

que laissent entendre de nombreux auteurs (FAYOL, 1916; LAWRENCE et LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973; VAN DE VEN *et al.*, 1976; MINTZBERG, 1979).

DÉFINITION DE LA COORDINATION

Comme le soulignent MALONE et CROWSTON (1994), si nous savons tous intuitivement ce que le mot « coordination » signifie, il n'est pas facile pour autant d'en donner une définition précise. Quelques auteurs se sont néanmoins aventurés sur ce terrain délicat, notamment en ce qui concerne la coordination des activités au sein des organisations. Ainsi, FAYOL (1916, p. 8) estime, au début du siècle dernier, que coordonner dans

une entreprise, c'est «*relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts*». GULICK (1937) définit par la suite la coordination comme la tâche consistant à interrelier les différentes parties du travail. LITTERER (1965) considèrera plus tard que la coordination est le processus de facilitation des activités qui ont des liens entre elles, tandis que VAN DE VEN *et al.* (1976, p. 322) écriront : «*Coordonner signifie intégrer ou relier ensemble différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches*». Plus tard encore, MALONE et CROWSTON (1994) définiront la coordination comme la gestion des dépendances entre activités.

Il ne semble pas faux, en définitive, de dire que la coordination au sein des organisations a été vue jusqu'à maintenant dans la littérature, *grosso modo*, de deux manières : soit comme *l'intégration d'activités séparées*, soit comme *la facilitation d'activités interreliées*. Si ces deux façons d'approcher la coordination peuvent être séduisantes à première vue, et si elles ont effectivement séduit nombre de chercheurs et de gestionnaires par le passé, force est toutefois de constater que ces deux approches ne sont pas exemptes de quelques défauts majeurs.

En premier lieu, elles ne s'équivalent pas, et aucune des deux n'englobe l'autre : l'intégration d'activités séparées renvoie à une préoccupation de faire converger des efforts, de faire d'activités éventuellement centrifuges un tout cohérent ; la facilitation d'activités interreliées correspond plutôt, quant à elle, à une volonté de faire se dérouler, sans heurts et avec une certaine efficacité, un ensemble d'activités présentant un lien entre elles. Bref : on ne dispose pas, avec ces deux approches, d'une définition générique du concept de coordination.

En second lieu, aucune de ces deux approches ne recouvre l'ensemble des pratiques que les acteurs au sein des organisations jugent comme étant des pratiques de coordination. Par exemple, dans l'entreprise A, le chargé de projets du département Construction majeure répartissait périodiquement entre les techniciens placés sous son autorité les projets de construction à estimer, à préparer ou à surveiller. Lorsqu'il procédait à ce partage de tâches, conduisant à ce que chaque technicien ait à peu près le même volume de travail, lui-même, et tout le monde autour de lui, étaient convaincus qu'il faisait alors un travail de coordination. Ce travail n'était toutefois pas un travail de facilitation de tâches interreliées, dans la mesure où les tâches mêmes des techniciens n'étaient pas des tâches interdépendantes : chacun travaillait, en effet, sur son projet (ou ses projets) de manière indépendante (3). Cela dit, il ne

s'agissait pas non plus d'un travail d'intégration d'activités séparées – le but n'étant pas de faire un tout des tâches respectives des techniciens.

Par exemple encore (toujours dans l'entreprise A), le chargé de projets du département Construction majeure donnait régulièrement des consignes à chacun de ses techniciens sur l'approche que ceux-ci devaient adopter pour mener à bien leur travail. Aux yeux de tous, ces consignes ressortissaient à une activité de coordination : elles contribuaient à ce que le travail de chaque technicien soit en harmonie avec celui qu'effectuait le chargé de projets – étant donné qu'en fait, pour chaque projet, chacun des techniciens était respectivement un assistant du chargé de projets (celui-ci se chargeait des tâches plutôt stratégiques, tandis que les techniciens s'occupaient des tâches plutôt techniques). Cette activité de coordination n'était néanmoins pas une activité d'intégration de tâches séparées, puisque le travail de chaque technicien était étroitement lié à celui du chargé de projets. Ce n'était pas non plus une activité de facilitation de tâches interreliées, dans la mesure où la finalité des interventions du chargé de projets auprès d'un technicien était de contribuer, non pas au bon déroulement de leur travail conjoint, mais à la cohérence de leur travail vis-à-vis de partenaires extérieurs (ministères, municipalités, entrepreneurs, etc.).

Face à ces divers problèmes, nous proposons de considérer la coordination au sein des organisations sous un angle entièrement nouveau, à savoir non plus celui d'une intégration d'activités séparées, ni celui d'une facilitation d'activités interreliées, mais sous celui d'une *recherche de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus*. En effet, il nous semble que ce qui est au cœur de la coordination, c'est bien une recherche de cohérence collective, dès lors que le travail est divisé entre plusieurs personnes au sein d'une organisation – et ce, quels que soient le travail et le mode de division du travail en jeu. On vient de le voir : dans le partage de tâches qu'effectuait le chargé de projets, l'idée était de maintenir une charge de travail à peu près égale entre tous les techniciens ; et dans les consignes qu'il donnait, l'idée était que le travail de chaque technicien soit en harmonie avec le sien propre.

Ajoutons que cette notion de recherche de cohérence subsume clairement celles d'intégration (faire un tout de diverses activités) et de facilitation (faire se dérouler sans heurts un ensemble d'activités) ; cette notion peut aussi aisément se décliner sous diverses formes (partage équitable des tâches, harmonisation du travail, etc.). À ce propos, il nous semble important de retenir que trois grandes formes de recherche de cohérence sont ressorties des études de cas que nous avons effectuées :

– *la répartition des ressources et des tâches*, qui consiste à allouer les effectifs et les moyens matériels, ou à partager les tâches et les volumes de travail, afin que le travail à accomplir soit accompli non seulement avec une certaine efficacité, mais aussi dans une relative équité ;

(3) Il est clair que l'on pourrait à ce niveau jouer sur les mots, comme le font certains auteurs. Nous pourrions, par exemple, dire que les tâches des techniciens sont interdépendantes du fait que ceux-ci font partie du même département et qu'ils contribuent à sa performance d'ensemble (cf. THOMPSON, 1967), ou encore du fait qu'ils partagent les mêmes ressources (cf. MALONE et CROWSTON, 1994). Nous refusons toutefois cette voie, comme VAN DE VEN *et al.* (1976) qui rebaptisent « indépendance des tâches » l'interdépendance de communauté mise en avant par THOMPSON (1967).

– *l'harmonisation des actes*, qui consiste à aligner ou à standardiser les actions de chacun afin que tous travaillent dans le même sens, dans la même perspective, ou que chacun produise le même type de résultats;

– *l'orchestration des activités*, qui consiste à structurer et à agencer les actions de chacun afin que les efforts individuels se complètent et contribuent de manière efficiente au résultat final.

Ces trois grandes formes représentent, à notre avis, les différentes facettes de la coordination au sein des organisations (4). On peut également forger, à partir d'elles, une définition opératoire de la coordination au sein des organisations, s'énonçant par exemple de la manière suivante: « *Coordonner, dans une organisation, c'est, au sein de celle-ci, répartir les ressources et les tâches, harmoniser les actes et orchestrer les activités* ».

NIVEAU D'ANALYSE DE LA COORDINATION

Pendant longtemps, les chercheurs se sont intéressés à la coordination au sein des organisations soit en termes de coordination interdépartementale, soit en termes de coordination intra-départementale – cf. FAYOL (1916); GULICK (1937); MARCH et SIMON (1958); THOMPSON (1967); LAWRENCE et LORSCH (1967); GALBRAITH (1973); VAN DE VEN *et al.* (1976). Leur niveau d'analyse pour étudier la coordination était donc soit l'organisation, soit l'unité de travail. Une évolution semble toutefois se produire depuis quelque temps: le champ de référence pour étudier la coordination n'apparaît plus être l'*organisation* ou l'*unité de travail*, mais l'*activité de travail* (telle que l'administration générale, les soins directs aux patients, la formation médicale supérieure (YOUNG *et al.*, 1997)), le *mode de travail* (tel que l'ingénierie concurrente (TERWIESCH *et al.*, 2002)), ou encore le *processus de travail* (tel que le processus de recrutement, le processus d'envol des avions (MALONE *et al.*, 1999; GITTELL, 2001)).

Nous penchons, en ce qui nous concerne, en faveur de la *situation de travail*, entendue comme une forme d'engagement d'un certain nombre d'employés d'une même unité (ou de plusieurs unités) de travail dans un type quelconque d'activités productives (de biens ou de services, pour l'intérieur ou pour l'extérieur de l'organisation) – comme, par exemple, lorsque des opérateurs travaillent l'un après l'autre à l'assemblage d'un produit, ou que des acheteurs travaillent, chacun de leur côté, à passer des commandes de matériel auprès de fournisseurs. En effet, la situation de travail – tout

(4) À noter que l'harmonisation des actes et l'orchestration des activités ne sont pas à confondre, respectivement, avec l'intégration des activités et la facilitation des tâches. L'harmonisation des actes s'applique aussi bien à des actes interdépendants qu'à des actes indépendants; de plus, elle porte non seulement sur l'alignement des efforts, mais aussi, éventuellement, sur leur standardisation. L'orchestration des activités, quant à elle, ne vise pas seulement le déroulement sans heurts d'un ensemble d'activités: elle vise également à produire un résultat qui se tienne.

comme l'activité de travail, le mode de travail et le processus de travail – nous apparaît beaucoup plus pertinente, comme champ de référence pour étudier la coordination, que l'unité de travail: une même unité peut être le réceptacle ou le support de plusieurs situations de travail (ainsi que de plusieurs activités, modes et processus de travail), situations de travail qui n'appellent pas nécessairement le même genre de coordination. Par exemple, dans une cellule manufacturière multifonctionnelle, on peut trouver, sous la direction du même chef, des opérateurs qui travaillent l'un après l'autre à l'assemblage d'un produit, et des acheteurs qui travaillent chacun de leur côté à passer des commandes de matériel auprès de fournisseurs. Ces deux situations de travail sont fort différentes l'une de l'autre, et il est clair qu'elles ne posent pas les mêmes défis en termes de coordination.

Par ailleurs, la notion de situation de travail nous apparaît plus satisfaisante que les notions d'activité, de mode et de processus de travail, du fait, tout d'abord, qu'elle a tendance à en être la synthèse. Une situation de travail, c'est en effet un type d'activité ou une série de tâches à accomplir en procédant d'une certaine manière. De plus, la notion de situation de travail ouvre des horizons inédits. Par exemple, considérons le fait que, de temps à autre, dans une entreprise, un employé est amené à remplacer un collègue absent, impliqué dans un processus de travail séquentiel. On a alors affaire à deux situations de travail distinctes: le travail en relais de l'employé régulier (ou de celui qui le remplace) avec d'autres employés, et le remplacement d'un collègue. Cette dernière situation est en général occultée par une analyse en termes de processus de travail. Pourtant, il est clair qu'elle s'accompagne d'une activité d'affectation de ressources, et donc de coordination, qui n'est pas à négliger.

CATÉGORISATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Ainsi qu'il vient d'y être fait allusion, toutes les situations de travail ne s'équivalent pas sur le plan de la coordination. On peut dire, par exemple, qu'une situation où des opérateurs travaillent l'un après l'autre à l'assemblage d'un produit appelle plutôt des efforts d'orchestration des activités, tandis qu'une situation où des acheteurs travaillent chacun de leur côté à passer des commandes de matériel requiert plutôt une répartition judicieuse de ressources et de tâches, voire une harmonisation d'actes.

La question qui se pose, dès lors, est celle de la différenciation et de la catégorisation des situations de travail rencontrées. La recherche que nous avons effectuée fournit, nous semble-t-il, des pistes non négligeables à cet égard. En effet, l'analyse comparative graduelle et systématique (GLASER et STRAUSS, 1967) des quelque 164 situations de travail que nous avons pu déceler au

Type	Description
Le travail en parallèle	Dans ce genre de situation, un certain nombre d'employés effectuent le même type de travail, mais ils travaillent indépendamment les uns des autres. Chacun a un certain volume de travail à effectuer, et il n'y a pas de rapport entre les différents travaux individuels effectués par chacun – hormis le fait que chacun de ceux-ci est du même genre que le travail effectué par les autres.
Le travail en rotation	Dans ce cas, un ou plusieurs employés prennent la relève d'un ou plusieurs autres employés, au bout d'un certain laps de temps, et pour une certaine durée. Parfois, ceux qui prennent ainsi la relève ont à poursuivre le travail de ceux auxquels ils succèdent.
Le travail en relais	Cette situation de travail fait référence au cas où divers employés travaillent les uns à la suite des autres, de manière séquentielle. Chacun transmet au suivant dans la séquence les résultats de son travail. De proche en proche, le résultat final prend forme.
Le travail palliatif	Ce type de situation correspond au cas où un ou des employés travaillent de temps à autre à des postes vacants, ou encore au cas où un ou des employés comblent l'absence d'un collègue de travail.
L'aide	Dans ce cas, un ou plusieurs employés effectuent une partie du travail d'un collègue, dans un esprit de dépannage – après que le collègue en question ou que quelqu'un d'autre leur a demandé de lui prêter main forte, ou après qu'ils se sont aperçus que celui-ci était en mauvaise posture.
L'assistance	Là encore, un ou plusieurs employés effectuent une partie du travail d'un autre, mais ils le font, cette fois-ci, à la suite d'une délégation de tâches. Autrement dit, il y a une certaine relation hiérarchique entre le ou les employés qui prêtent assistance et la personne assistée.
La fourniture de services	Dans ce cas, un ou plusieurs employés effectuent un travail pour le compte d'un ou plusieurs autres employés, à la demande de celui-ci ou de ceux-ci – en général, parce que ces autres employés ne possèdent pas les compétences requises, ou encore parce que des politiques de la compagnie obligent ces derniers à recourir à leurs services. Une fois effectué, ce travail permet à ces autres employés de mener à bien leur propre travail.
La fourniture d'avis	Il y a fourniture d'avis quand un ou plusieurs employés sont consultés par un collègue, et quand ils lui fournissent en retour une explication, ou une opinion. Il est à noter que la fourniture d'avis est une activité qui représente un véritable effort: il ne s'agit pas simplement de transmettre des informations que l'on possède ou auxquelles on a accès; il faut puiser dans ses connaissances et dans son expérience, et élaborer une réponse en rapport avec la demande formulée. Par contre, la fourniture d'avis est une activité qui exige relativement peu d'investissement en temps et en énergie.
La collaboration	Dans ce cas, un ou plusieurs employés contribuent au travail d'un collègue. D'une certaine manière, ces employés réalisent, là encore, une partie du travail de leur collègue. Toutefois, ils ne le font pas dans un esprit de dépannage face à une charge excédentaire de travail, mais dans un esprit de complémentarité: ils apportent des connaissances et des savoir-faire nécessaires à l'accomplissement de la tâche de leur collègue, que celui-ci n'a généralement pas. De plus, ils ne travaillent pas pour leur collègue, mais avec lui – il existe en effet un certain travail d'équipe entre eux et lui.
Le travail concourant	Ce type de situation correspond au cas où plusieurs employés participent simultanément, mais chacun de leur côté, à la réalisation d'un extrant collectif. Chacun y contribue à partir de son expertise propre. Par contre, ici, tous sont sur un même pied.
Le travail en équipe	Dans ce cas également, un certain nombre d'employés travaillent simultanément à la réalisation d'un extrant collectif. Mais, dans le cas présent, une partie (voire la totalité) du travail est réalisée de manière collective.

Tableau 1. Les types de situation de travail mis au jour par la recherche

sein des quatre entreprises étudiées, à l'intérieur des diverses unités retenues et entre ces mêmes unités, a fait émerger pas moins de *onze types* différents de situations de travail (cf. tableau 1).

Soulignons que ces onze types se démarquent tous nettement entre eux, deux à deux, en fonction d'au moins une dimension, ce qui explique leur différenciation. Par exemple, si le travail concourant et le travail en équipe

Types de situation de travail	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Total
1. Travail en parallèle	6	11	12	11	40
2. Travail en rotation	1	0	0	0	1
3. Travail en relais	3	4	1	0	8
4. Travail palliatif	0	2	0	1	3
5. Aide	2	4	9	2	17
6. Assistance	3	3	0	1	7
7. Fourniture de services	8	8	9	2	27
8. Fourniture d'avis	6	2	14	8	30
9. Collaboration	1	3	0	10	14
10. Travail concourant	3	0	6	3	12
11. Travail en équipe	1	0	0	4	5
Total	34	37	51	42	164

Tableau 2. Répartition des *situations de travail* relevées (par entreprise et par type)

sont effectivement deux types de situation de travail très proches l'un de l'autre (dans la mesure où, dans les deux cas, un certain nombre d'employés travaillent simultanément à la réalisation d'un extrant collectif), il reste que, dans le premier cas, chacun travaille de son côté, tandis que, dans le second, une partie significative du travail – voire sa totalité – est réalisée de manière collective. Ajoutons que dix, sur les onze types répertoriés, étaient présents dans l'entreprise A (soit la première entreprise à être étudiée), que le onzième type – le travail palliatif – a été mis en évidence dans l'entreprise B (la deuxième à avoir été étudiée), et que les enquêtes dans les deux autres entreprises n'ont pas révélé d'autres types (cf. tableau 2). Une bonne saturation des catégories semble donc avoir été atteinte, ce qui laisse à penser que nous avons également en mains une typologie passablement robuste, en terme d'extension (GLASER et STRAUSS, 1967) (5).

MODES DE COORDINATION

Il est acquis, de nos jours, qu'il existe toutes sortes de façons de coordonner, ou de se coordonner, au sein d'une organisation – cf. MARCH et SIMON (1958); THOMPSON (1967); LAWRENCE et LORSCH (1967); GALBRAITH (1973); VAN DE VEN *et al.* (1976); MINTZBERG (1979). Il ne semble pas faux de dire que les modes de

coordination que distinguent ces auteurs correspondent :
– soit à des *mécanismes de coordination* (on peut penser par exemple à la rétroaction, à l'ajustement mutuel, à la supervision directe, à la standardisation);
– soit à des *moyens* ou à des *dispositifs* de coordination (on peut se référer par exemple à la voie hiérarchique, aux règles et procédures, au plan, aux objectifs, aux réunions).

À notre avis, toutefois, chacune de ces catégories de modes de coordination pose problème. En effet, les mécanismes de coordination mentionnés dans la littérature ne sont généralement pas indicatifs de la manière dont les employés se coordonnent (ou sont coordonnés) concrètement et pratiquement dans telle ou telle

(5) D'aucuns pourraient faire remarquer que cette typologie n'est pas sans rappeler celles qu'avancent certains analystes du phénomène de la coordination. Par exemple, les situations de travail en parallèle, de travail en relais et de fourniture de services font penser aux trois types d'interdépendance chers à THOMPSON (1967) – soit, respectivement, l'interdépendance de communauté, l'interdépendance séquentielle et l'interdépendance réciproque. On peut aussi faire un rapprochement entre le travail en parallèle, le travail en relais et le travail concourant d'une part, et les trois sortes de dépendance distinguées par MALONE *et al.* (1999) (partage, flux et complémentarité), d'autre part. Enfin, il y a aussi des similarités avec la typologie de VAN DE VEN *et al.* (1976), qui considèrent qu'il existe quatre types d'interdépendance : indépendance, interdépendance séquentielle, interdépendance réciproque, et arrangement d'équipe. Il n'en demeure pas moins que la typologie qui a été obtenue dépasse de loin en envergure et en diversité ces typologies-là. Citons par exemple le travail en rotation, la fourniture d'avis, ou encore la collaboration, qui n'y figurent pas – pas plus, d'ailleurs, qu'elles ne figurent dans la littérature sur la coordination en entreprise.



© ROGER-VOLLET

[...] toute solution de coordination en vigueur (dans une situation de travail donnée) est le fruit d'un processus pouvant s'étaler sur une durée plus ou moins longue. (Pyramides de Gizeh, Égypte)

situation de travail. Par exemple, l'ajustement mutuel, qui correspond à un processus informel d'échanges d'informations et de négociations entre acteurs de même niveau hiérarchique (THOMPSON, 1967; MINTZBERG, 1979), peut déboucher sur des ententes portant sur toutes sortes de plans (le travail à faire, le moment pour le faire, la manière de le faire, la cadence pour le faire, les objectifs à atteindre, etc.), qui sont loin de s'équivaloir entre eux. Il en va de même des ordres donnés par un superviseur. Quant au mécanisme de la standardisation, il peut, aux dires de MINTZBERG (1989) lui-même, prendre quatre formes différentes: standardisation des procédés de travail, standardisation des résultats, standardisation des qualifications et standardisation des normes.

Les moyens et les dispositifs de coordination rapportés dans la littérature ne sont, pour leur part, pas tous du même ordre. Si certains sont tout à fait indicatifs de la manière dont les employés se coordonnent ou sont coordonnés concrètement et pratiquement dans telle ou telle situation de travail (comme, par exemple, le calendrier de travail, les règles et procédures, les objectifs), d'autres ne sont que des outils qui facilitent éven-

tuellement les pratiques de coordination de certains acteurs (tels que le contact direct, la réunion, la ligne hiérarchique, le groupe de projet).

C'est pourquoi nous préférons, pour notre part, nous référer à la notion de *solution de coordination* – entendue comme une prescription proposée (ou imposée) à un ensemble d'employés et tendant à générer de la cohérence dans les efforts fournis par cet ensemble d'employés (par exemple, une règle de partage du travail à suivre, ou encore, des échéances à respecter). Cette notion ne comporte en effet aucune ambiguïté. Par exemple, une règle de partage du travail à suivre permet indéniablement à des acheteurs, qui travaillent chacun de leur côté, d'accomplir ensemble la totalité du travail de passation de commandes à effectuer et d'avoir, chacun, un volume de travail relativement équitable à réaliser. Des échéances à respecter permettent également clairement à des opérateurs qui travaillent l'un après l'autre à l'assemblage d'un produit d'avoir chacun assez de temps pour accomplir correctement sa part de travail, tout en réalisant collectivement, dans les délais requis, le produit final attendu.

Il est à noter en outre qu'une solution de coordination en vigueur, dans une situation de travail donnée, à une époque donnée, n'est pas nécessairement une solution officielle, reconnue et approuvée par le management de l'entreprise. Ce peut être une solution *officieuse, informelle*. Par exemple, dans la cellule 1 de l'entreprise B, le travail de production de tubes était de type séquentiel. Nous avons remarqué, entre autres, que la responsable de l'inventaire plaçait sur les étagères du cintreur le matériel qu'elle avait préparé pour lui, non pas en fonction du caractère prioritaire des commandes à réaliser, mais en fonction des diamètres des tubes à produire. Ce faisant, elle ne suivait pas la procédure que la direction avait établie pour ordonner la production. Elle en suivait une autre, qu'elle avait concoctée « secrètement » avec le cintreur, et qui avait pour but de faciliter le travail de celui-ci (qui se retrouvait, de ce fait, avec moins d'opérations de préparation de ses machines à effectuer).

CATÉGORISATION DES SOLUTIONS DE COORDINATION

Il est clair également que toutes les solutions de coordination ne contribuent pas de la même manière à la coordination du travail et que, donc, elles ne s'équivalent pas. Par exemple, une règle de partage du travail à suivre participe plutôt d'une volonté de répartir judicieusement les tâches à accomplir, tandis que des échéances à respecter reflètent plutôt des préoccupations relatives à l'orchestration des activités, voire à l'harmonisation des actes.

Ce qui pose donc à nouveau la question de la catégorisation, cette fois-ci des solutions de coordination que l'on peut identifier. Là encore, la recherche que nous avons effectuée fournit des balises intéressantes. En effet, quelque 585 solutions de coordination ont été recensées dans les quatre entreprises étudiées relativement aux 164 situations de travail inventoriées, et *quinze types* particuliers de solution de coordination ont émergé de l'analyse comparative, graduelle et systématique, que nous en avons faite (cf. tableau 3).

Soulignons, ici aussi, qu'il existe des différences notables entre chacun des types en jeu. Par exemple, si une charge de travail à effectuer et un mandat à remplir peuvent être assimilés à un travail à réaliser, il n'en demeure pas moins que, pour un employé, avoir une charge de travail à effectuer (c'est-à-dire un travail qui entre dans sa description de tâches, qui fait partie de ses obligations courantes) n'est pas la même chose que d'avoir un mandat à remplir (c'est-à-dire un travail spécial à effectuer, s'ajoutant à ses obligations courantes). Par exemple, encore, un calendrier à respecter ne peut être considéré comme un objectif à atteindre: une échéance à tenir, voilà qui renvoie à une attente envers le moment de livraison d'un travail, et non pas à une attente envers les résultats d'un travail.

Il est, par ailleurs, à noter que les quinze types répertoriés ont été rencontrés, à une exception près, dès l'étude de l'entreprise A (cf. tableau 4). Le type manquant, « *des principes à respecter* », a été mis au jour lors de l'étude suivante, celle de l'entreprise B. Les enquêtes dans les deux autres entreprises n'ont, là encore, pas permis de distinguer d'autres catégories. La typologie que constituent ces catégories apparaît donc, elle aussi, comme une typologie passablement robuste, du point de vue de son extension (6).

PROCESSUS DE COORDINATION

La recherche sur la coordination au sein des organisations s'est surtout intéressée, jusqu'à maintenant, aux modes de coordination, aux façons (éventuellement différentes) de coordonner ou de se coordonner – cf. GULICK (1937); MARCH et SIMON (1958); THOMPSON (1967); LAWRENCE et LORSCH (1967); GALBRAITH (1973); VAN DE VEN *et al.* (1976); MINTZBERG (1979); MALONE et CROWSTON (1994); ADLER (1995); GITTELL (2002). Corrélativement, peu d'attention a été portée aux *processus* de coordination comme tels, à la coordination en tant que *processus*. Ce sujet est toutefois de toute première importance si l'on considère que la coordination est une *recherche* de cohérence, et que cette cohérence peut être atteinte grâce à des solutions de coordination, qui ne sont autres que des *construits* sociaux.

Des études de cas que nous avons effectuées, nous retirons divers enseignements, qui peuvent constituer autant d'éléments d'une grille d'analyse sur ce sujet. Tout d'abord, toute solution de coordination en vigueur (dans une situation de travail donnée, à un moment donné) est le fruit d'un processus pouvant s'étaler sur une durée plus ou moins longue. L'élaboration d'une nouvelle séquence d'activités à respecter peut, par exemple, nécessiter plusieurs mois d'efforts. Un ordre indiquant des tâches particulières à accomplir peut être une réaction instantanée face à un événement particulier.

(6) À nouveau, plusieurs des types qui composent cette typologie sont loin d'être inconnus: par exemple, le calendrier à respecter (cf. SIMON, 1947; MARCH et SIMON, 1958; THOMPSON, 1967; VAN DE VEN *et al.*, 1976), les objectifs à atteindre (cf. GALBRAITH, 1973; MINTZBERG, 1979) et, surtout, les procédures opératoires à suivre (cf. THOMPSON, 1967; LAWRENCE et LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973; VAN DE VEN *et al.*, 1976; MINTZBERG, 1979). Par contre, certains autres types peuvent être qualifiés de relativement nouveaux, dans la mesure où on ne les retrouve qu'en filigrane dans la littérature sur la coordination en entreprise. C'est le cas, par exemple, des tâches particulières à accomplir ou du rythme à suivre, qui peuvent être associés jusqu'à un certain point à la coordination par rétroaction de MARCH et SIMON (1958); des spécifications à respecter, qui entrent pour MINTZBERG (1979, 1989) dans la standardisation des résultats; des affectations à assumer et du mode d'assignation à respecter, qui ont un lien avec le processus d'allocation des ressources dont parlent MALONE et CROWSTON (1994). Par ailleurs, d'autres types encore – tels que la règle de partage du travail à suivre et la stratégie d'action à suivre – peuvent être considérés comme totalement nouveaux, du fait qu'ils ne semblent pas avoir de précédents notables dans la littérature.

Type	Description
Des affectations à assumer	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à changer de champ de responsabilités, ou encore à effectuer des tâches qui relèvent d'un autre poste de travail que le leur.
Des charges de travail à effectuer	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à réaliser un travail qui entre dans la description des tâches qui leur sont confiées.
Des mandats à accomplir	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à réaliser un travail qui ne fait pas partie officiellement de leurs tâches, mais qui entre dans leur champ de responsabilités et de compétences.
Des tâches particulières à accomplir	Un ou plusieurs employés sont invités, ou s'invitent, à réaliser certaines opérations ou démarches particulières en regard du travail qu'ils accomplissent – qu'il s'agisse d'une charge de travail, d'un mandat ou d'une affectation.
Un mode d'assignation à respecter	Un ou plusieurs employés doivent effectuer certaines tâches selon certaines modalités de prise en charge.
Une règle de partage du travail à suivre	Un certain nombre d'employés doivent effectuer, chacun, une partie d'un volume de travail donné, en fonction de certains critères.
Une séquence d'activités à respecter	Un certain nombre d'employés doivent accomplir diverses tâches dans un certain ordre les unes par rapport aux autres.
Des objectifs à atteindre	Un ou plusieurs employés doivent travailler à livrer certains résultats.
Un calendrier à respecter	Un ou plusieurs employés doivent avoir terminé un travail à une certaine date, ou dans certains délais.
Une stratégie d'action à suivre	Un ou plusieurs employés doivent suivre une certaine orientation ou une certaine méthodologie pour mener à bien leur travail.
Des procédures opératoires à suivre	Un ou plusieurs employés doivent utiliser certains outils ou procéder d'une certaine manière pour accomplir certaines tâches.
Des spécifications à respecter	Un ou plusieurs employés doivent travailler en fonction d'un certain cahier de charges (caractéristiques du produit à obtenir, contraintes à prendre en compte, matériaux à utiliser, etc.).
Des principes à respecter	Un ou plusieurs employés doivent se conformer à certaines valeurs ou à certaines normes dans la réalisation de leur travail.
Des priorités à respecter	Un ou plusieurs employés doivent s'occuper de tel ou tel travail, avant tel ou tel autre.
Un rythme à suivre	Un ou plusieurs employés doivent accélérer (ou ralentir) leur cadence de travail.

Tableau 3. Les types de solution de coordination mis en évidence par la recherche

Ensuite, les solutions de coordination en vigueur (dans une situation de travail donnée, à un moment donné) ne sont généralement pas le fruit d'un seul, mais de plusieurs processus de coordination. Par exemple, dans l'entreprise A, les tâches d'estimation, de préparation et de suivi de travaux de construction que les techniciens de projets du département Construction majeure avaient à

accomplir (charges de travail à effectuer) – dans le cadre de leur travail d'assistance au chargé de projets de ce même département – renvoyaient à des délégations périodiques de tâches de la part du chargé de projets. Mais l'approche que ces mêmes techniciens devaient suivre respectivement (stratégie d'action à suivre) pour mener à bien leur travail dans ce même cadre provenait

Types de solution de coordination	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Total
1. Des affectations à assumer	3	14	11	2	30
2. Des charges de travail à effectuer	35	11	44	39	129
3. Des mandats à accomplir	11	9	19	19	58
4. Des tâches particulières à accomplir	6	6	8	3	23
5. Un mode d'assignation à respecter	1	3	0	2	6
6. Une règle de partage du travail à suivre	4	8	0	7	19
7. Une séquence d'activités à respecter	1	4	5	0	10
8. Des objectifs à atteindre	3	5	1	4	13
9. Un calendrier à respecter	10	0	3	22	35
10. Une stratégie d'action à suivre	17	0	0	8	25
11. Des procédures opératoires à suivre	51	48	45	26	170
12. Des spécifications à respecter	5	5	20	1	31
13. Des principes à respecter	0	1	0	0	1
14. Des priorités à respecter	3	17	0	4	24
15. Un rythme à suivre	7	1	0	3	11
Total	157	132	156	140	585

Tableau 4. Répartition des solutions de coordination identifiées (par entreprise et par type)

de consignes que le chargé de projets leur donnait, parfois en même temps qu'il leur déléguait des tâches, mais le plus souvent à d'autres moments.

Par ailleurs, un processus de coordination peut déboucher sur une, mais aussi sur plusieurs solutions de coordination – généralement pour une situation de travail donnée, mais aussi parfois pour plusieurs. Par exemple, toujours dans l'entreprise A, le chargé de projets du département Construction majeure déléguait des

tâches à certains de ses techniciens en même temps qu'il répartissait les projets de construction entre ceux-ci et qu'il veillait à ce que chacun ait à peu près la même charge de travail dans la tâche parallèle qu'ils accomplissaient au sein du département. À noter qu'il arrive aussi, de temps à autre, qu'un processus de coordination ne débouche sur aucune solution de coordination et, ce, pour toutes sortes de raisons. Dans un tel cas, les efforts consentis pour améliorer la cohérence du travail

de certains individus au sein de l'organisation demeurent en suspens.

En outre, certains processus de coordination en regard d'une situation de travail donnée peuvent être récurrents, tandis que d'autres peuvent ne survenir qu'une fois. Il peut aussi arriver qu'un processus vienne modifier une (ou plusieurs des) solution(s) de coordination produite(s) par un (ou des) processus antérieur(s). Finalement, ces divers processus sont rarement synchrones : en particulier, certains peuvent se dérouler très longtemps avant d'autres – à tel point même que, parfois, aucun membre de l'organisation ne s'en souvient. Par exemple, dans l'entreprise B, lorsqu'un opérateur de la cellule 1 travaillait en priorité sur certaines pièces, il le faisait généralement parce qu'il avait entre les mains un bon de travail, qui avait été émis quelques jours plus tôt par les planificateurs, et qui indiquait une date très rapprochée requise par le client ; il pouvait aussi le faire parce que quelques minutes auparavant la chef de cellule, ou l'agente de service à la clientèle, lui avait dit de le faire. Par contre, personne ne pouvait expliquer pour quelle raison les planificateurs eux-mêmes devaient émettre des bons de travail sur la base des dates requises par les clients. L'origine de cette procédure était trop lointaine.

Cela dit, un processus de coordination est aussi une pratique sociale, qui implique un (ou plusieurs) acteur(s). Ces acteurs qui participent à la production de solutions de coordination ne sont pas nécessairement des spécialistes (planificateurs, etc.) ou des gestionnaires ; ils peuvent être aussi des employés de la base, et aucun type de solution de coordination n'est en-dehors de leur champ de compétence – contrairement à ce que laisse entendre MINTZBERG (1989) (7). Par ailleurs, certains de ces acteurs peuvent figurer au nombre des employés visés par le processus de coordination. De plus, ces acteurs peuvent varier dans le temps, surtout si le processus est un processus de longue durée, ou encore s'il est ardu de le mener à terme.

Comme nous y avons déjà fait allusion, un processus de coordination peut se dérouler dans l'informalité, tout comme il peut s'agir, au contraire, d'une démarche officielle et publicisée. Ses motifs et objectifs peuvent être très variables : certains acteurs peuvent avoir estimé que, dans telle situation de travail, la coordination était inexistante ou quasi inexistante ; qu'elle était insuffisante ; qu'elle était désuète ; ou encore, qu'elle était insatisfaisante. Un processus de coordination peut également se déployer pour des raisons moins directes, parfois moins évidentes (par exemple, à cause d'un jeu de pouvoir).

Un processus de coordination peut, par ailleurs, se réaliser sous une seule (ou plusieurs) configuration(s) d'acteurs. Le cas le plus courant est indéniablement celui de

la prise en charge centralisée : un seul individu s'occupe d'émettre une (ou plusieurs) solution(s) de coordination en regard de la situation de travail concernée. Cet individu est généralement un superviseur, un chef de projet, un planificateur, etc., mais il peut être aussi parfois, là encore, un simple employé. Ce fut le cas de ce technicien de projets du département Construction régionale de l'entreprise A qui, du fait de sa très grande expérience et de son habileté à travailler sur informatique, se permettait, avec l'accord (parfois explicite, parfois tacite) de son chef de département, de préciser, de réviser et de mettre sous forme électronique les procédures que ses collègues et lui-même avaient à utiliser dans leur travail. D'autres cas de figure existent cependant, tel celui où les employés impliqués fonctionnent en équipe et se concertent entre eux pour produire les solutions de coordination attendues ; ou encore, celui où les employés adoptent individuellement des solutions de coordination leur permettant de s'ajuster au travail de leurs collègues, à partir d'observations qu'ils ont faites ou d'informations qu'ils ont reçues (ou sont allés chercher auprès d'eux).

De plus, les acteurs impliqués dans un processus de coordination utilisent, ou mobilisent, toutes sortes de dispositifs et d'artefacts pour produire des solutions de coordination. Ces dispositifs et artefacts peuvent être des structures organisationnelles (poste hiérarchique, poste de coordonnateur, poste d'agent de liaison, groupe de projet, comité permanent, etc.), des espaces (espace de travail ouvert, espaces de travail rapprochés, espace de travail commun, salle de réunion, espace de rencontre, etc.), ou encore des outils et des techniques (contact direct, téléphone, messagerie électronique, réunion, activité sociale, etc.).

Finalement, un processus de coordination se déroule toujours dans un contexte de jeux de pouvoir et de rapports de force ; il n'y a donc pas nécessairement de « linéarité » dans le processus. Ces jeux de pouvoir et ces rapports de force peuvent être un des facteurs conduisant à l'arrêt du processus. Ils peuvent aussi être à l'origine d'une bifurcation de sa trajectoire. De plus, il arrive que les solutions de coordination qui en émanent ne soient pas suivies à la lettre par les employés visés, ou du moins par certains d'entre eux, ceux-ci n'y trouvant pas leur compte (8). Par exemple, dans l'entreprise A, un ingénieur du département Ingénierie avait émis une procédure afin que tous les techniciens-inspecteurs du département Construction régionale, notamment, vérifient effectivement et de la même façon les travaux d'installation de certains postes de mesurage effectués par des entrepreneurs associés à l'entreprise. Mais cette procédure a été modifiée, peu de temps après, par un

(7) En effet, pour MINTZBERG (1989), la production des procédures et des spécifications de travail, entre autres, est plutôt l'apanage des spécialistes de la technostrucure : « La standardisation des procédés de travail réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail de ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes. (Ces standards sont habituellement établis au niveau de la technostrucure pour être exécutés au

niveau du centre opérationnel, comme, par exemple, dans le cas des instructions de travail qui proviennent des études d'organisation scientifique du travail) » (p. 157).

(8) On retrouve ici les fameux « jeux » et « tricheries » autour des règles, décrits par plusieurs auteurs (CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; PAVÉ, 1989 ; de TERSAC, 1992).

technicien de projets du département, ce technicien et ses collègues estimant que certaines réalités de leur travail n'avaient pas été prises en compte par l'ingénieur.

CONCLUSION

Au départ, l'intention de cet article était de retravailler les fondations sur lesquelles reposent bon nombre de résultats de recherche portant sur la coordination au sein des organisations – ces fondations apparaissant en général peu robustes. Cet article propose, en définitive, un nouveau cadre conceptuel, une nouvelle grille d'analyse, permettant d'y voir plus clair dans le phénomène. Ce nouveau cadre suggère essentiellement d'aborder la coordination *via* une définition originale (à la fois compréhensive et précise), à un niveau d'analyse judicieux (la *situation de travail*), en ne confondant pas *solutions* de coordination et *processus* de coordination.

Il est clair que certains des éléments du cadre proposé demandent à être validés, tandis que d'autres pourraient

être quelque peu affinés. Les typologies des situations de travail et des solutions de coordination, en particulier, pourraient être testées statistiquement, et éventuellement améliorées. Et cela, même si elles ont été obtenues en respectant scrupuleusement les canons de la recherche qualitative (GLASER et STRAUSS, 1967; YIN, 1994). La question du support « matériel » des solutions de coordination mériterait aussi assurément une investigation supplémentaire particulière. Il serait intéressant, entre autres, de vérifier si l'on peut mettre sur le même plan un ordre donné oralement, un manuel de procédures et un système informatique de gestion intégrée (sachant que tout système de ce genre comporte diverses contraintes et opportunités en matière de coordination (LEMAIRE, 2003; ALSÈNE, 2005).

Cela dit, il nous semble que les éléments proposés forment déjà, en leur état actuel, un ensemble manifestement heuristique.

En premier lieu, ces éléments permettent d'approcher avec beaucoup plus de perspicacité les problèmes concrets de coordination rencontrés au sein des organisations. En effet, ils invitent tout d'abord à identifier la situation de travail pour laquelle un problème de coordi-

Encadré 2

EXEMPLE DE NOUVELLE APPROCHE D'UN PROBLÈME DE COORDINATION

Il n'était pas rare, dans l'entreprise A, que le chargé de projets du département Construction régionale lance des travaux de construction bien que la conception des installations par son département n'eût pas été approuvée par le département Ingénierie. Face à ce problème de coordination, la tendance, chez les ingénieurs du département Ingénierie en charge de la conception du réseau de la compagnie, était le rappel à l'ordre du chargé de projets du département Construction régionale. Toutefois, cette solution n'était pas vraiment efficace.

Dans ce cas, une situation de travail bien précise était en cause: les ingénieurs du département Ingénierie avaient un service d'ingénierie à fournir au département Construction régionale pour ce qui avait trait à la préparation des travaux de construction en général, et à la conception des installations à réaliser en particulier. Par ailleurs, il existait une solution de coordination vis-à-vis de cette situation de travail – en l'occurrence, une procédure à suivre par le département Construction régionale, qui consistait à remplir un formulaire d'approbation de design, puis à l'envoyer au département Ingénierie. Cette solution était en vigueur depuis plusieurs années. Elle avait été émise, puis révisée périodiquement, par des ingé-

nieurs du département Ingénierie en charge de la conception du réseau. Par contre, cette solution était à la fois insatisfaisante et insuffisante: insatisfaisante, parce que le formulaire n'était pas toujours rempli correctement par les techniciens de projets du département Construction régionale (notamment parce qu'ils n'avaient jamais été consultés lors de sa conception et de ses révisions par le département Ingénierie et qu'ils le trouvaient plus ou moins adéquat et pertinent); et insuffisante, parce que cette procédure ne pouvait garantir, à elle seule, une bonne coordination de la fourniture de services du département Ingénierie au département Construction régionale (aucun délai de réponse, en particulier, n'était fixé au département Ingénierie, avec la conséquence que le département Construction régionale n'était pas en mesure de planifier correctement l'exécution de ses travaux de construction).

En définitive, pour solutionner réellement le problème, on aurait peut-être pu penser à: 1) émettre un nouveau formulaire qui, lui, fasse consensus (par l'intermédiaire, par exemple, d'un comité conjoint entre les départements Ingénierie et Construction régionale); et à: 2) fixer un délai de réponse du département Ingénierie au département Construction régionale, délai qui paraisse raisonnable aux deux parties (via, par exemple, une rencontre entre le chargé de projets du département Construction régionale et le chef de service du département Ingénierie).

nation se pose, ce qui permet de bien circonscrire ce dernier ainsi que les acteurs directement concernés. Ensuite, ils incitent à analyser la (ou les) solution(s) de coordination en vigueur relativement à cette situation de travail, tant en termes de contenu qu'en termes d'historique propre. C'est à partir de là qu'une évaluation de la pertinence de ces solutions peut être effectuée, et que, finalement, diverses recommandations ou décisions – originales, éventuellement – peuvent être émises ou prises (encadré 2).

En second lieu, les éléments de recadrage conceptuel proposés permettent de développer des approfondissements – voire des remises en cause – de certaines théories organisationnelles. Par exemple, la théorie des configurations structurelles de MINTZBERG (1979, p. 268) repose, notamment, sur l'idée que « dans chaque configuration, il y a un mécanisme de coordination qui est dominant ». Lorsqu'on raisonne en termes de situations de travail et de solutions de coordination, on s'aperçoit rapidement qu'il existe des dizaines de situations de travail différentes dans une entreprise d'une certaine importance, et des dizaines, voire des centaines, de solutions de coordination en regard de ces multiples situations de travail (9). Il apparaît définitivement assez difficile et hasardeux d'extirper de ces très nombreuses solutions de coordination un mode principal de coordination valable pour l'ensemble de l'entreprise.

Autre exemple : la théorie de la contingence structurelle avance que certains modes de coordination sont plus appropriés que d'autres, dans certains contextes (MARCH et SIMON, 1958; THOMPSON, 1967; LAWRENCE et LORSCH, 1967; GALBRAITH, 1973; VAN DE VEN *et al.*, 1976; MINTZBERG, 1979). Le fait de distinguer d'une part onze types de situation de travail et, d'autre part, quinze types de solution de coordination incite à vérifier si cette théorie s'applique également à ces différents types. Toutefois, cela laisse planer, d'emblée, une difficulté : il ne sera pas possible de dégager un type unique de solution de coordination par type de situation de travail – comme ont pu le faire, à leur manière, MARCH et SIMON (1958) et THOMPSON (1967) – dans la mesure où le nombre de types de solution de coordination mis au jour dépasse le nombre des types de situation de travail répertoriés. L'hypothèse de divers « paquets » de types de solution de coordination, appropriés respectivement aux divers types de situation de travail répertoriés, pourrait notamment être explorée.

Finalement, la théorie de la régulation suggère que coexistent deux formes de production de règles, qui s'opposent entre elles, au sein des entreprises : l'une, dite « régulation de contrôle », émane de la direction,

est de type plutôt formel et vise à maîtriser la capacité de production des salariés ; l'autre, dite « régulation autonome », émane des salariés, est de type plutôt informel et vise à se prémunir contre l'emprise de la direction (REYNAUD, 1988). Les solutions de coordination, en tant que prescriptions, peuvent être considérées comme des règles. Elles sont toutefois loin d'être toujours informelles, lorsqu'elles sont émises par les employés de la base. Et même si elles s'opposent parfois aux solutions produites par la direction (ou par certains spécialistes), ainsi que l'ont montré certains exemples rapportés dans cet article, elles sont aussi très souvent uniquement motivées par une logique d'efficacité – comme en témoigne le cas de ce technicien de projets du département Construction régionale de l'entreprise A, qui n'hésitait pas, pour améliorer son propre travail et celui de ses collègues, à préciser et à réviser les procédures qu'ils avaient à suivre. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, P.S., « Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface », *Organization Science*, vol. 6, no. 2, pp. 147-167, 1995.
- ALSÈNE, É., « La contribution des systèmes ERP à la coordination de l'entreprise », *Le Génie industriel, facteur d'équilibre face aux enjeux de société*, Institut de Productique/Laboratoire d'Automatique de Besançon, Besançon, CD-ROM, 2005.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.
- TERSSAC, G. de, *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.
- FAYOL, H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, (1916) 1999.
- GALBRAITH, J.R., *Designing Complex Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1973.
- GITTELL, J.H., « Organizing work to support relational co-ordination », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 3, pp. 517-539, 2000.
- GITTELL, J.H., « Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory », *Organization Science*, vol. 12, n° 4, pp. 468-483, 2001.
- GITTELL, J.H., « Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects », *Management Science*, vol. 48, n° 11, pp. 1408-1426, 2002.
- GLASER, B.G., et STRAUSS, A.L., *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine, 1967.
- GULICK, L., « Notes on the theory of organization », dans GULICK L., et URWICK, L., (dir.), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, Columbia University, pp. 1-45, 1937.

(9) À titre indicatif : 3,6 solutions de coordination ont été recensées en moyenne dans les entreprises étudiées pour chaque situation de travail – le maximum étant de 35 (pour la situation de travail en relais des membres de la cellule 1, dans l'entreprise B).

- GUPTA, P. P., DIRSMITH, M. W., et FOGARTY, T. J., «Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional theory perspectives on GAO audits», *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 2, pp. 264 – 284, 1994.
- LAWRENCE, P. R., et LORSCH, J. W., *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*, Paris, Éditions d'Organisation, (1967) 1989.
- LEMAIRE, L., *Systèmes de gestion intégrés: des technologies à risques?*, Paris, Éditions Liaisons, 2003.
- LITTERER, J. A., *The Analysis of Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1965.
- MALONE, T. W., et CROWSTON, K., «The interdisciplinary study of coordination», *ACM Computing Surveys*, vol. 26, n° 1, pp. 87-119, 1994.
- MALONE, T. W., CROWSTON, K., LEE, J., PENTLAND, B., DELLAROCAS, C., WYNER, G., QUIMBY, J., OSBORN, C.S., BERNSTEIN, A., HERMAN, G., KLEIN, M., et O'DONNELL, E., «Tools for inventing organizations: Toward a handbook of organizational processes», *Management Science*, vol. 45, n° 3, pp. 425-443, 1999.
- MARCH, J. G., et SIMON, H.A., *Les Organisations: problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod, 1958, 1991.
- MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation/Montréal, Éditions Agence d'Arc, 1979, 1986.
- MINTZBERG, H., *Le Management: voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation/Montréal, Éditions Agence d'Arc, 1989, 1990.
- MOONEY, J. D., et REILEY, A. C., *The Principles of Organization*, New York, Harper & Brothers, 1939.
- PAVÉ, F., *L'Illusion informatique*, Paris, Éditions de L'Harmattan, 1989.
- REYNAUD, J.-D., «Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome», *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1, pp. 5-18, 1988.
- SIMON, H.A., *Administration et processus de décision*, Paris, Économica, 1947, 1983.
- TERWIESCH, C., LOCH, C.H., et DE MEYER, A., «Exchanging preliminary information in concurrent engineering: Alternative coordination strategies», *Organization Science*, vol. 13, n° 4, pp. 402-419, 2002.
- THÉVENOT, L., «Les entreprises entre plusieurs formes de coordination», dans REYNAUD, J.-D., EYRAUD, F., PARADEISE, C., et SAGLIO, J., (dir.), *Les Systèmes de relations professionnelles*, Paris, Éditions du CNRS, pp. 347-370, 1990.
- THOMPSON, J. D., *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York, Mc Graw-Hill, 1967.
- TSAI, W., «Social structure of «coopetition» within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing», *Organization Science*, vol. 13, n° 2, pp. 179 – 190, 2002.
- VAN DE VEN, A. H., DELBECQ, A.L., et KOENIG, R., «Determinants of coordination modes within organizations», *American Sociological Review*, vol. 41, n° 2, pp. 322-338, 1976.
- YIN, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, 2^e édition, Thousand Oaks, Sage, 1994.
- YOUNG, G.J., CHARNS, M. P., DALEY, J., FORBES, M.G., HENDERSON, W., et KHURI, S.F., «Best practices for managing surgical services: The role of coordination», *Health Care Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 72-81, 1997.



© COIL KHARBINE-TAPABOR

DÉBAT À PROPOS DE L'ARTICLE « LA COORDINATION AU SEIN DES ORGANISATIONS »

L'article d'**Éric Alsène** et **François Pichault** a suscité un débat entre les rapporteurs qui avaient à l'évaluer. Si l'un d'eux a soutenu de façon constante les différentes versions de l'article soumis au comité de rédaction, l'autre, Jean-Marc Weller, a fait état, de manière non moins constante, de sa réticence. Finalement, le comité de rédaction a décidé de publier l'article en lui adjoignant un **débat entre Jean-Marc Weller et les auteurs**, ce qui a aussi pour vertu de rappeler l'importance que *Gérer et Comprendre* attache à la controverse scientifique comme moyen de connaissance.

Comment ne pas effacer ses données ?

Jean-Marc WELLER, Membre du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*, chercheur au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés de l'École nationale des Ponts et Chaussées

Il y a quelques mois à peine, le samedi 4 novembre 2006, l'Europe frôlait un des plus graves accidents électriques de son histoire. Rappelons-nous : l'interruption d'une ligne de haute tension, en Allemagne, destinée à permettre à un bateau de croisière norvégien de rejoindre le port néerlandais d'Eemshaven, provoqua une réaction en chaîne, plongeant 10 millions de foyers européens dans le noir complet. Certains s'étaient étonnés qu'un événement aussi banal que la progression d'un gros navire sur une rivière traversée par quelques câbles eût pu provoquer une crise aussi intense, d'autant que la coupure de la ligne incriminée, outre de constituer une procédure parfaitement ordinaire, était programmée à l'avance. D'autres, au contraire, s'étaient félicités que l'effet de dominos provoqué par la chute brutale d'électricité dans le segment occidental du réseau eût pu être maîtrisé en moins d'une demi-heure, évitant ainsi la catastrophe. Peu importe. Dans un cas comme dans l'autre, ce sont bien les mécanismes de coordination qui ont été en jeu, et dont chacun conviendra qu'ils constituent des éléments stratégiques dans la vie des organisations. C'est, du reste, un objet d'attention particulièrement étudié par la littérature académique — qu'elle émane des sciences de gestion, des sciences économiques ou de la sociologie des organisations.

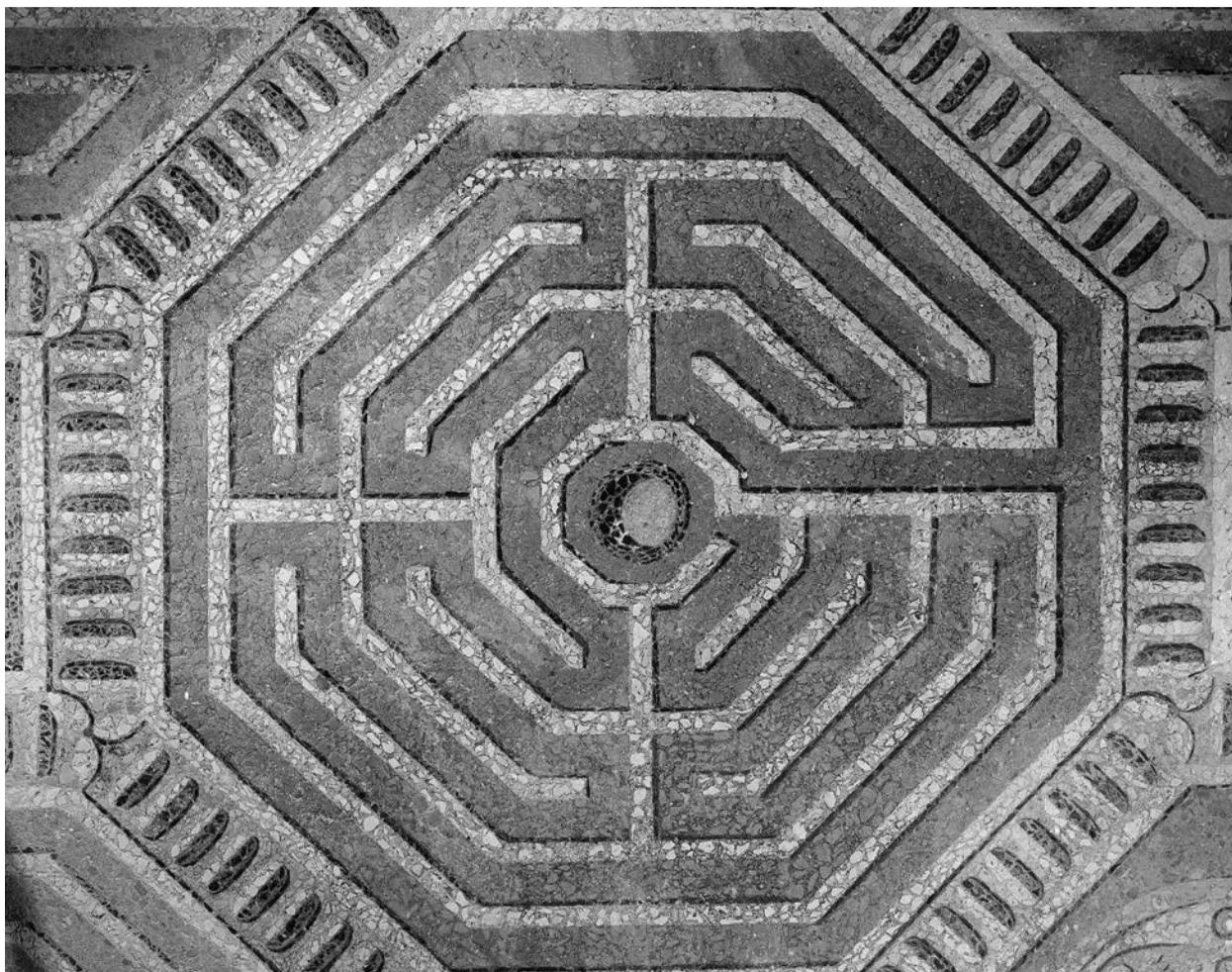
Éric Alsène et François Pichault rappellent un certain nombre des catégorisations qui ont découlé de ces travaux, dont, par exemple, la théorie des configurations structurelles de Mintzberg constitue une parfaite illustration. Ils considèrent néanmoins ces typologies « peu robustes » et le concept de coordination « passablement vague et ambigu » au regard de leur capacité à rendre compte de la diversité et de la complexité des pratiques

les plus concrètes. Car l'enjeu de l'article est là. Au lieu de chercher à catégoriser les modes et les dispositifs de coordination au niveau de l'organisation ou de l'unité — l'entreprise, l'établissement, l'atelier — les auteurs entendent explorer les « solutions de coordination » telles qu'elles émergent depuis le travail accompli, et qui obligent à s'intéresser de près à ce que font concrètement les personnels, dès lors qu'ils sont engagés dans une action. Comment organiser la relève d'une équipe dont les remplaçants doivent poursuivre le travail ? Comment transmettre les informations relatives à une activité dont chacun n'assume qu'un fragment ? Comment penser l'intervention d'experts en charge de pallier les difficultés momentanées d'une équipe ou d'une personne au cours de l'exécution de ses tâches ? Ces quelques exemples, dont l'enquête réalisée par Éric Alsène et François Pichault établit une liste exhaustive, invitent à une réduction d'échelle de l'analyse, en faisant des « situations de travail » le point de passage obligé pour la réflexion.

Ce changement de focale d'observation contribue indiscutablement à renouveler la description des processus de coordination. Il rejoint, en cela, tout un courant de recherches opérant un véritable tournant pragmatique, toutes soucieuses d'aborder les organisations depuis l'action pratique et les raisonnements de leurs membres. On pense aux travaux menés dans la perspective de la « cognition distribuée » ou de l'ethnométhodologie, pour lesquels la coordination constitue un enjeu d'observation déterminant, et dont témoignent les *workplace studies* particulièrement attentives aux situations délicates (comme l'appontage sur un porte-avions ou la régulation du trafic aérien). On songe également aux travaux sur les activités coordonnées et les

problèmes de construction du sens dans les organisations d'un Karl Weick. On pense encore aux efforts des conventionnalistes, en économie, à comprendre les régimes de pratiques et les modes de coordination, sans les dissocier des dispositifs de qualification des biens et des personnes. Les auteurs n'évoquent quasiment pas cette littérature aux courants multiples, bien éloignés de la « perspective contingente » qu'ils leur attribuent néanmoins sans autre explication. C'est dommage. Mais le caractère problématique du mouve-

ment tout un territoire, et saisir ainsi les épreuves de coordination qui ne manquent pas de surgir. Hélas, de mon point de vue, c'eût été revenir bredouille. Car la belle assurance de pouvoir trouver, dans les typologies proposées par les auteurs, un guide pour saisir « les problèmes concrets de coordination », perd vite de sa fermeté. Et ce, pour deux raisons majeures. La première tient à la démarche. Le choix de recourir à la modélisation plutôt qu'à la description monographique (*) supposerait d'être explicité. Faute de quoi,



[...] s'agit-il plutôt d'une cohérence que le chercheur estime depuis sa position d'observateur extérieur, en surplomb ? (Mosaïque de pavement figurant un labyrinthe, Palais du Té, Mantoue, Italie).

ment proposé par Éric Alsène et François Pichault à l'endroit de la coordination demeure intact : se dépendre des catégorisations générales abusivement réductrices, pour entrer dans l'épaisseur des situations. On devine alors peut-être tout l'intérêt qu'il y aurait eu à pénétrer, cette soirée de week-end de novembre 2006, l'article d'Éric Alsène et de François Pichault dans les mains, dans une des salles de régulation de cette compagnie électrique en charge de gérer le réseau allemand, pour comprendre les pratiques effectives de la gestion des flux de plusieurs milliers de gigawatts sur

l'effort à vouloir collecter une à une chaque situation de travail, puis à les typifier, risque fort d'apparaître vain. Un travail de géant, dont l'espoir de déduire de ces classements un tableau général de toutes les solutions de coordination possibles, témoigne même d'une incroyable naïveté. Les auteurs font comme si les situa-

(*) Sur cette alternative usuelle des sciences économiques et sociales, voir DESROSIÈRES, A. 1989. « L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique », in L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT (éd.), *Justesse et justice dans le travail*, Paris, CEE/PUF, p. 1-10.

tions de travail s'imposaient d'elles-mêmes, pouvaient être constatées, répertoriées, enregistrées, sommées, comme on cueille un fruit mûr prêt à être ramassé et stocké, cette accumulation de situations rendant possible une comparaison plus systématique. Pourtant, chacun le sait bien, aucune situation de travail ne ressemble, en soi, à aucune autre! Le rapprochement des quelque 164 situations recensées supposerait qu'on expliciterait les critères posés *a priori* qui ont permis aux auteurs d'en déduire 11 types possibles, autrement qu'en évoquant ici ou là quelques éléments, comme le degré d'interdépendance des tâches ou d'autonomie des opérateurs, mais dont on n'est pas certain qu'ils aient permis de construire de manière systématique l'ensemble de la typologie. Faute de quoi, on ne comprend pas très bien ce que recouvrent exactement certaines catégorisations. Quel intérêt y a-t-il, par exemple, à distinguer les situations où un « mode d'assignation » est à respecter de celles où c'est une « séquence d'activités » qui doit l'être? Est-on bien sûr que cela n'ait rien à voir avec le cas où les opérateurs ont « des spécifications » à respecter, ou des « procédures » à suivre? Sans doute les auteurs ont-ils des arguments bien précis sur la nature exacte et la légitimité des critères adoptés qui les ont conduits à différencier ces types de situation, mais le lecteur, faute de les connaître explicitement, éprouve la curieuse impression d'un certain flou.

Pour se rassurer, il pourra s'en remettre à la définition générique que proposent les auteurs quant au problème de fond étudié ici, à savoir la coordination. Hélas, l'embarras qui l'envahit risque fort de ne pas le quitter. Car, au-delà de la démarche proprement dite, se pose un problème de définition. Éric Alsène et François Pichault avancent que la coordination peut être considérée comme « une recherche de cohérence dans le travail qui est accompli par un ensemble d'individus ».

Soit. Mais de quelle cohérence s'agit-il, exactement? Faut-il ici comprendre qu'il s'agit d'une cohérence du point de vue des acteurs, telle qu'ils la définissent depuis les situations où ils sont engagés, au travers de leurs propres manières d'éprouver ce qui fait problème pour l'action? Ou s'agit-il plutôt d'une cohérence que le chercheur estime depuis sa position d'observateur extérieur, en surplomb? Et, dans ce cas, selon quels critères? Là encore, l'article reste muet.

Ces silences, concernant aussi bien le bien-fondé de la démarche que la définition de l'objet de la recherche, s'accordent mal avec l'intention revendiquée par les auteurs de restituer la coordination dans toute sa consistance. Certes, les typologies qu'on trouve classiquement dans la littérature ne permettent pas d'accéder à la diversité et au chatoiement des situations de travail. Mais l'enquête d'Éric Alsène et de François Pichault le permet-elle davantage? Certes, les typologies qu'ils critiquent sont réductrices. Mais ne permettent-elles pas, malgré tout, de saisir l'organisation, à partir de problématiques précises concernant l'information, le pouvoir ou l'ajustement au marché? Certes, celle qu'avancent les auteurs est indéniablement plus complexe. Mais, au-delà même de sa fâcheuse imprécision, n'est-elle pas seulement plus compliquée? Avec ses 11 types de situations et ses 15 solutions de coordination, quel guide le chercheur peut-il espérer en tirer pour comprendre la réalité du travail, équipé de cette grille de lecture dont il ne sait ce qui l'organise vraiment? Et pour dire quoi? Ne faut-il pas voir, dans cette faible lisibilité, le désajustement entre la méthode utilisée pour décrire le travail des personnels et l'objectif, annoncé par les auteurs, d'une attention plus délicate à son accomplissement? Comment ne pas se demander si, au bout du compte, la démarche typologique ne contribue pas davantage à effacer les « situations » décrites par une enquête (pourtant approfondie) qu'à les problématiser vraiment?

RÉPONSE DES AUTEURS À JEAN-MARC WELLER

De la prétendue infériorité de certaines démarches de recherche

Éric ALSÈNE et François PICHULT

Depuis des dizaines d'années, notamment depuis GLASER et STRAUSS (1967), d'innombrables chercheurs en sciences sociales produisent des catégories et des théories de manière inductive, à partir d'une confrontation systématique entre les données qu'ils recueillent et les éléments théoriques qu'ils construisent, ceux-ci étant reformulés jusqu'à saturation, c'est-à-dire jusqu'à

ce qu'aucune donnée nouvelle ne vienne les contredire (LAPERRIÈRE, 1982). On conviendra que ces innombrables chercheurs ne peuvent pas être tous des naïfs, et ce, même s'ils ont opté pour une démarche autre que la démarche monographique – voire ethnométhodologique – que semble chérir notre critique. Dans notre cas, la confrontation systématique avec le terrain a per-

mis de dégager progressivement non seulement onze types de situation de travail et quinze types de solution de coordination, mais aussi, et surtout, de construire une nouvelle définition de la coordination au sein des organisations, d'apporter la notion de situation de travail comme base de référence pour analyser le phénomène, et de mettre en avant les notions de processus et de solution de coordination, qui permettent d'y voir plus clair dans les pratiques et les modes de coordination. Tous ces éléments ont été travaillés et retravaillés jusqu'à ce qu'ils puissent englober l'ensemble des données recueillies, tout d'abord dans chaque entreprise étudiée, puis d'une entreprise étudiée à l'autre.

Soulignons par ailleurs que les chercheurs adeptes de la construction inductive et systématique des catégories et des théories ne sont généralement pas des chercheurs qui travaillent en vase clos. La plupart impliquent en effet, d'une manière ou d'une autre, dans leur travail de construction les acteurs qui font partie de leur champ d'étude. Dans notre cas, la définition proposée de la coordination provient de plusieurs allers-retours avec divers employés des entreprises étudiées. Dans chaque entreprise, une liste préliminaire des situations de travail recensées a été soumise à divers cadres, en vue d'une rétroaction. En fin de travail de terrain, un rapport descriptif des situations de travail et des solutions de coordination en usage a été rédigé pour chaque entreprise et soumis à certains cadres pour validation, compléments et corrections.

Cela dit, il est important de ne pas confondre la construction des catégories et des théories, et leur utilisation pour comprendre des phénomènes et éventuellement agir vis-à-vis d'eux. Une fois que des catégories et des théories ont été produites (de manière inductive ou déductive, soit dit en passant) et sont disponibles pour le public, elles peuvent être utilisées indépendamment de leur mode de construction : « en surplomb » par des analystes, comme le fait notre critique qui affirme que, dans l'affaire de la panne d'électricité du 4 novembre 2006 en Europe, « *ce sont bien des mécanismes de coordination qui ont été en jeu* » ; ou alors de manière participative, en collaboration avec les acteurs concernés – ce qui suppose éventuellement un processus d'explicitation et d'appropriation des catégories et des théories mobilisées.

Incidemment, notre critique doute de l'utilité des éléments de recadrage conceptuel de la coordination au sein des organisations, auxquels notre recherche, effectuée dans quatre entreprises, nous a conduits. Pour lui, si l'on était allé le 4 novembre dernier avec ce cadre conceptuel dans une des salles de régulation de la compagnie en charge de gérer le réseau allemand d'électricité, on serait reparti bredouille ; on n'aurait rien compris à la situation. Encore aurait-il fallu, pour en arriver à une telle conclusion, qu'il tentât de faire l'exercice que suggère le cadre que nous proposons.

Essayons, pour finir, de le faire à sa place, malgré le peu d'informations dont nous disposons pour l'instant. Il semble que le 4 novembre dernier, il y ait eu, au départ, une erreur dans l'ajustement entre les diverses sources d'électricité du réseau allemand, après qu'une ligne à haute tension eut été temporairement coupée dans le Nord-Ouest de l'Allemagne pour permettre à un bateau de manœuvrer sur une rivière. Supposons que cette erreur d'ajustement soit intervenue dans une salle de contrôle de la compagnie allemande qui a procédé à l'arrêt de la ligne à haute tension. Selon le cadre que nous proposons, pour que l'on puisse parler de ce problème d'ajustement comme d'un problème de coordination, il faudrait que celui-ci renvoie à un problème de cohérence dans le travail accompli par un ensemble d'individus. Si, par exemple, le 4 novembre, c'est un programme informatique qui a fait défaut, ou encore s'il s'est agi d'une erreur d'appréciation d'un individu travaillant seul dans la salle de contrôle en question, alors on ne devrait pas envisager le problème comme un problème de coordination (du travail, au sein de la compagnie visée). Supposons que tel ne fut pas le cas, et que l'erreur d'ajustement renvoie bien à un problème de cohérence dans un travail accompli par un ensemble d'individus. On doit maintenant cerner la situation de travail en jeu : les acteurs impliqués étaient-ils, par exemple, en situation de travail en rotation, de travail en relais, ou de travail concourant ? Supposons qu'il s'agissait d'un travail concourant, où plusieurs employés travaillaient simultanément, mais chacun de leur côté, à évaluer les flux d'énergie à l'intérieur du réseau d'électricité allemand. Reste alors à déterminer la (ou les) solution(s) de coordination de leur travail qui n'ont pas fonctionné, ou qui ont manqué, dans le cas d'espèce. Cela pourrait être le fait qu'un des employés n'ait pas transmis à un autre employé une information préliminaire, comme une procédure le prévoyait. Cela pourrait être aussi que les objectifs de travail de chacun des employés n'étaient pas clairs, et qu'une tâche particulière de vérification avait été omise.

Si, seuls, ou avec l'aide de certains acteurs, nous parvenions à développer une analyse de ce genre, sortirions-nous vraiment bredouilles de la salle de contrôle ? Aurions-nous vraiment, alors, « effacé » les données à notre disposition, en utilisant les notions et les typologies que nous proposons ?

Références

GLASER, B.G. et STRAUSS, A.L., *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine, 1967.

LAPERRIÈRE, A., « Pour une construction empirique de la théorie : la nouvelle école de Chicago », *Sociologie et Sociétés*, vol. XIV, n° 1, pp. 31-41, 1982.

RECHERCHE
TECHNICIENS DES
IDÉES GÉNÉRALES...

**À propos de l'ouvrage
de Paul RABINOW,
*Une France si
moderne, Naissance
du social, 1800-1950,*
Paris, Buchet-
Chastel, 2006**

On connaît Paul Rabinow pour la contribution à la compréhension de la pensée de Michel Foucault, qu'il livra, il y a plus de vingt ans, avec son collègue Hubert Dreyfus (1). Quelques années après, paraissait aux États-Unis un livre qui, sous le titre de *French Modern* (on notera un léger décalage avec le titre retenu pour la présente traduction française), réaffirmait simultanément sa filiation et son intérêt pour la figure de l'intellectuel français, mais aussi plus largement pour la France et son projet moderne. En effet, du point de vue de sa méthode, cet ouvrage s'inscrit explicitement dans une perspective foucauldienne, même s'il s'en distingue d'emblée par une approche davantage anthropologique que philosophique et même si l'auteur étend au XIX^e siècle et au début du XX^e un projet foucauldien d'histoire des systèmes de pensée. Cette période donne évidemment tout son sens au sous-titre de l'ouvrage, car il s'agit bien, pour l'auteur, de montrer comment, en corollaire d'un développement d'approches modernes, on en est venu à considérer la société comme objet naturel ou universel, doté de ses propres lois et constitué en objet de gouvernement.

On dira que cette histoire-là est sans doute déjà connue (s'agissant du champ social au sens strict) avec notamment moult travaux d'histo-

riens décrivant, tout au long du XIX^e siècle, les impasses d'une régulation reposant sur une conception strictement libérale de l'individu, les problèmes concrets des secours publics (et des accidents du travail) et finalement, la naissance progressive d'un modèle de l'État providence. Paul Rabinow intègre bien ces travaux, mais il les enrichit d'une analyse simultanée d'autres champs de développement de la modernité, tels la politique coloniale ou encore l'urbanisme. Dit autrement, il s'efforce de caractériser la modernité (et, donc, la naissance du social) comme une multiplicité.

Par ailleurs, il ne réduit pas son analyse de la modernité à l'un de ses champs disciplinaires privilégiés de développement (art, philosophie, science, etc.). Il la situe, au contraire, à un niveau intermédiaire, anthropologique, entre la « haute culture » et la science d'une part, et la « vie ordinaire » d'autre part. Cela conduit l'ouvrage à s'attacher, bien souvent de manière extrêmement détaillée, à un type d'acteurs que, pour citer l'un de ses protagonistes, Hubert Lyautey « [...], l'on peut à juste titre appeler 'techniciens des idées générales'. Ces hommes [...] furent les inventeurs et les praticiens d'un sous-ensemble de pratiques, discours et symboles de la modernité sociale – expression qu'ils affectionnaient ». La nature de ce projet a une conséquence majeure sur la forme de l'ouvrage, à deux titres au moins. Premièrement, il est construit autour de dix chapitres qui, bien qu'enchaînés dans une perspective chronologique, sont assez librement enchaînés et abordent des aspects assez différents de l'histoire : « une longue série de sujets apparemment très divers s'y trouve abordée, tandis que leurs interconnexions (partielles) ne sont que progressivement explicitées », comme le reconnaît l'auteur lui-même. Deuxièmement, l'ouvrage ne comporte pas de conclusion, mais seulement une postface, écrite à l'occasion de sa parution en fran-

çais. Le lecteur francophone ne perd pas au change car l'édition française réussit à éclairer rétrospectivement l'ouvrage, tout en mettant en scène le basculement qui menace aujourd'hui la France : ne plus être moderne ! Nous y reviendrons. Le souci de Paul Rabinow, de s'attacher à suivre la trajectoire de quelques-uns de ces « techniciens des idées générales » lui permet d'envisager les champs variés dans lesquels, plus ou moins indépendamment les uns les autres, le projet moderne s'est (non sans heurts) progressivement forgé. Parmi les très nombreux personnages évoqués, on en retiendra trois, emblématiques de trois moments et de trois champs bien différents.

Le premier est Frédéric Le Play (1806-1882), ingénieur métallurgiste de formation et réformateur social d'ambition, qui entendait d'ailleurs concilier ces deux facettes : « dans la science de la société comme dans celle de la métallurgie, je ne croirais pas avoir trouvé la vérité tant que mes idées ne s'appuieraient pas sur l'observation directe des faits ». Il va concrétiser ce souhait dans son travail (on dirait aujourd'hui de recherche) le plus fameux – *Les Ouvriers européens* –, vaste enquête publiée à deux reprises (en 1855 et en 1878-1879). Celle-ci fut menée auprès de familles d'ouvriers de l'Europe et du monde afin de mieux saisir leur mode de vie (notamment par un enregistrement systématique de leurs dépenses) et d'établir un système classificatoire de la famille. Certains voient aujourd'hui dans ce travail un des premiers exemples de recherche empirique en sciences sociales, mêlant observation et quantification. Ce type d'enquête statistique, Le Play allait saisir différentes occasions pour le promouvoir, par exemple en enrichissant, lors de ses fonctions au ministère des Travaux publics, les enquêtes industrielles de données sur la vie privée des ouvriers. Car, en vérité, cette approche rejoignait les opinions du personnage : le sentiment que les relations d'autorité étaient

(1) Michel Foucault, *un parcours philosophique*, Gallimard, 1984.

centrales dans une société industrielle qui, précisément, avait dissous les anciennes formes de solidarité et qu'il convenait de soutenir de telles relations, notamment à ce niveau élémentaire qu'est la famille. D'où le recours à l'enquête pour établir un diagnostic fondé sur l'état moral de la société. Projet moderne s'il en est.

Le second, Hubert Lyautey (1854-1934), officier issu de Saint-Cyr et futur maréchal de France, est au départ proche de certaines des idées de Le Play, notamment sur le rôle des élites et le développement d'un paternalisme moralisateur. Mais la rencontre avec les colonies, et en premier lieu l'Algérie (où il séjourne pour la première fois à l'âge de vingt-quatre ans), et le souhait ardent de réformer l'institution militaire et d'en faire un outil au service du social allaient vite l'éloigner d'une vision trop moralisatrice de l'individu. En effet, la défaite militaire de 1870 et l'institutionnalisation (en 1872) d'une armée de conscription le conduisent à une réflexion sur le rôle de l'armée, selon lui plus éducatif que tourné vers la guerre, et, au-delà, à considérer (comme le souligne Rabinow) que « même si certains effets moralisateurs pouvaient être attendus de dispositions sociales nouvelles, ces derniers ne seraient jamais que des bénéfices secondaires ». Il allait progressivement trouver en Indochine, et surtout ensuite à Madagascar et au Maroc, des terrains propices à l'expérimentation sociale qu'il entendait mener. Celle-ci, à l'instar d'un Le Play, passera d'abord par le développement de connaissances nouvelles (en l'occurrence, de type ethnographique) et par une vision nouvelle du rôle de l'armée dans les colonies, où les soldats se feraient « contremaîtres, chefs d'ateliers, instituteurs, jardiniers [...] », afin d'ouvrir les peuples à la voie industrielle, agricole, économique « et aussi — oui, il faut le dire — à une plus haute vie morale, à une vie plus complète ».

Avec Tony Garnier (1869-1948), notre troisième personnage, on

aborde cette fois l'élite dans son volet artistique. Prix de Rome en 1899, ce Lyonnais appartient en effet à l'élite des architectes, même si, par ses origines modestes et par son inclination à mettre les questions sociales au centre, il s'est vite écarté de la trajectoire académique à laquelle son séjour à la Villa Médicis le prédisposait. C'est durant ce séjour de cinq ans qu'il élabore son célèbre projet de « cité industrielle ». Il réalise d'ailleurs plusieurs de ses envois à l'Institut (envois obligatoires, en sa qualité de pensionnaire) sur ce thème, ce qui n'est pas sans susciter une certaine réprobation, au point que ses travaux finiront par ne plus être affichés. Il y traduit spatialement l'idée qu'« en architecture, la vérité est le produit de calculs effectués pour satisfaire des besoins connus à l'aide de moyens connus ». Et derrière le terme de *besoins*, il faut évidemment comprendre *besoins sociaux*. Ainsi, sa cité industrielle, finalement peu développée sous l'angle industriel, établit en revanche précisément les caractéristiques des bâtiments des secteurs résidentiels, administratifs et dédiés aux établissements de soins, ainsi que les équipements collectifs nécessaires (tramway, nombreuses écoles, bibliothèques et archives, etc.). Tandis qu'église, caserne, prison, poste de police ou tribunal sont absents de son plan, un complexe hospitalier spécialisé dans les accidents du travail indique son souci de réforme sociale. Le Corbusier, moderne par excellence, érigea cette cité en modèle, quelque vingt ans plus tard.

On l'aura compris à partir de ces trois brefs portraits, Paul Rabinow s'efforce de rendre compte de la modernité française, entendue non comme le projet d'une nation, mais comme le produit d'une certaine lignée de réformateurs sociaux, avec leurs trajectoires et leurs hésitations spécifiques. Ainsi, il se refuse à définir la modernité: « parce qu'elle n'a pas d'essence et qu'elle renvoie à tant de choses diverses, il paraît futile — ou ce serait simple-

ment participer du processus de modernisation — de s'étendre longuement sur des définitions abstraites, et plus heuristique et plus ethnographique, sans doute, d'examiner comment le terme a été compris et employé par ces praticiens autoproclamés ». C'est donc dans le foisonnement, dans la multiplicité d'initiatives individuelles, de champs d'expérimentations, de champs du savoir (hygiène, statistique, biologie, etc.), de dispositifs et de doctrines que l'on peut comprendre la véritable spécificité d'un projet de société, moderne, en France.

Même si Paul Rabinow nous abandonne un peu tôt dans ce voyage historique (en gros dans les années 20, avant l'arrivée de ceux qu'on a l'habitude de considérer comme les « vrais » modernes, en architecture et en urbanisme, par exemple), son ouvrage nous est précieux. D'une part, on conçoit parfaitement que chacun des domaines que l'on vient d'évoquer puisse, au prix d'un effort d'actualisation, constituer un facteur explicatif du fameux « mal français »: urbanisme et question des banlieues, mémoire coloniale et, évidemment, question sociale au sens large. D'autre part, il nous invite à être attentifs à ces champs contemporains d'où naissent des rationalisations qu'il est possible de qualifier a posteriori, si ce n'est de modernes, du moins de véritablement réformatrices. C'est bien le sens, nous semble-t-il, de la postface à cet ouvrage. Paul Rabinow y interroge la capacité du fameux principe de précaution, seule expression nouvelle apparue dans le registre de la rationalité politique, à créer une véritable dynamique de réforme sociale. S'il comprend les raisons de ce principe, il préfère y substituer l'exhortation suivante, à laquelle on a envie de croire: « les modernes doivent travailler plus dur, observer les choses de plus près, imaginer plus résolument, frayer, une fois encore, d'autres voies à la modernisation ».

Olivier LENAY, ENSMP

LE MANAGER DANS TOUS SES ÉTATS

À propos des livres

Encadrer. Un métier impossible ?
par Frederik MISPELBLOM BEYER,
Paris, Armand Colin, 2006

Top Down. Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively
par Harold. J., LEAVITT, Boston (Mass.), Harvard Business School Press, 2005

Du manager novice au manager expert, par Rosette et Jacques BONNET, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006.

Manager, par Michel BARABEL et Olivier MEIER, Paris, Dunod, 2006

Paradoxalement, l'intérêt pour le management a pendant longtemps laissé le manager dans l'ombre. La démarche abstraite primait sur ceux qui en étaient — en principe — les vecteurs. Il s'agit bien ici des managers ordinaires, de premier (*first line*) ou de second (*middle*) niveau, et non des dirigeants (*top management*). La sociologie française avait pour habitude de les noyer dans la catégorie sociale des cadres et elle se souciait peu de leur activité de travail proprement dite. Les sciences de gestion elles-mêmes préféraient s'intéresser aux outils et systèmes de management, ou bien ne voulaient voir dans les managers que des leaders — c'est moins vulgaire.

Ces quatre ouvrages, très différents, tentent, chacun à leur manière, de remettre en scène le manager ordinaire. Ils ont pour points communs de (re) placer celui-ci au centre de l'organisation et du management, d'en tracer un portrait complexe et nuancé et de souligner les difficultés considérables de sa position — ou de sa posture, de son métier, de son *job*, selon les angles adoptés.

De ces ouvrages, le plus surprenant est sans doute celui de F. Mispelblom Beyer. Ce sociologue,

inscrit dans la tradition de la sociologie française du travail, abandonne le thème classique de la catégorie sociale des cadres pour passer à l'étude des encadrants (« ceux qui font en sorte que les autres travaillent » — à noter qu'y sont inclus les encadrants non-cadres) et de l'activité d'encadrement. Il dévoile les « sept secrets » de l'encadrement. Encadrer, c'est : « ferrailer » pour « tenir une position » ; se débrouiller entre les pressions du haut et celles du bas ; tenter de définir le sens au travail ; utiliser et créer des terrains d'entente ; élaborer des compromis sur les « orientations » du travail (les manières de le faire) ; faire rentrer des « orientations » dans des cadres opérationnels. Dernier secret : tout ceci ne peut se faire que de manière imparfaite : encadrer, c'est « avancer en boitant », « cahin-caha ».

Cet assez beau programme d'étude n'est qu'imparfaitement réalisé dans la suite de l'ouvrage. Certaines options théoriques de l'auteur sont déroutantes : ainsi, il récuse la sociologie des organisations « à la Crozier » comme trop psychologisante (p. 123), tandis qu'il mobilise la théorie du *sensemaking* de K.E. Weick (un psychologue social, pourtant). Cette dernière transposition s'effectue sans trop se soucier du fait que Weick a toujours eu pour objet premier la fiabilité (même si c'est en un sens élargi), qu'il ignore délibérément les questions de pouvoir et qu'il ne s'est intéressé que marginalement aux managers. Les terrains étudiés sont principalement ceux des grandes entreprises publiques françaises, ce qui constitue un biais non négligeable. Cependant la démarche est intéressante, de par ses propositions (les « secrets »). La conclusion est, en revanche, décevante. En effet, l'auteur constate que « les encadrants, après tout, sont aussi des salariés » (p. 271). Ils sont donc réintégrés dans la masse de ceux qui « luttent ». Contre qui ? Contre le management, « dispositif de polissage » conçu pour « endiguer » ce qui relève « du pouvoir, de la politique, des sentiments subjectifs, de la sexualité » (p. 272). Sans doute

les discours et pratiques managériaux ont-ils cette fonction. Mais si l'auteur cherchait qui, concrètement, élabore et qui utilise ce management abstrait et normatif, il n'en aurait sans doute pas une vue aussi manichéenne, derrière laquelle pointe une sorte de nostalgie du chef comme adversaire direct, et donc accessible.

Faudrait-il aller en Amérique, pour le retrouver, ce chef ? De manière amusante, Leavitt répond à Mispelblom qu'il n'a jamais disparu. Dans les grandes entreprises les plus modernes, grattez la couche de mots lénifiants, de cordialité obligatoire et de participation plus ou moins simulée et vous retrouvez la hiérarchie classique. Selon Leavitt, les mouvements successifs de systématisation (« *people for organizations* ») et d'humanisation (« *organizations for people* ») qui ont parcouru les entreprises depuis plusieurs décennies ne l'ont pas fait disparaître, ne l'ont pas même affaibli. C'est que la hiérarchie, et le *middle manager* en tout premier lieu, est précisément le moyen le plus efficace d'effectuer en permanence le réglage fin entre les pressions à la systématisation et les pressions à l'humanisation. Plus généralement, constate avec bon sens Leavitt, même s'il est de bon ton de dénigrer les hiérarchies, nous leur trouvons tous des avantages certains, qu'ils soient psychologiques — par exemple, les hiérarchies sont des supports pour l'identité personnelle — ou pragmatiques — les hiérarchies, même si elles ne sont pas très performantes, sont généralement robustes. Il y aurait donc un « accord tacite » (p. 123) pour faire semblant de croire que les entreprises seraient plus démocratiques qu'elles ne le sont en réalité, tout en maintenant en place de solides — mais discrets — principes hiérarchiques. Le manager habile comprend cela. Il joue le jeu de la cordialité et de l'humanisation, mais conserve, intact, le principe d'autorité, car c'est fondamentalement ce qu'on attend de lui.

Top Down est un livre pour manager, formaté comme un *best-seller*. Il ne faut pas trop lui en demander. Ses contributions sont principalement le constat de la persistance de la hiérarchie, laquelle est confortée par un accord tacite autour de la mise en scène d'une entreprise « humaine » et participative, et l'idée du manager comme « équilibreur » de ce système d'autant plus instable qu'il est soumis à des vagues de changements successives. La grande limite de l'ouvrage tient au fait qu'il bifurque brutalement vers une apologie du leadership comme alternative au management – problématique éculée qui apparaît là comme un discours obligatoire, malgré les précautions que prend l'auteur. Décidément, chez Mispelblom comme chez Leavitt, il est bien difficile de ne pas proposer une réconciliation finale – même si elle est peu convaincante.

Les deux livres s'accordent cependant à évoquer un portrait complexe du manager, loin de la figure classique du « relais » de la direction, ou du dirigeant en réduction. De ce point de vue, *Du manager novice au manager expert* ouvre une question capitale : comment apprend-on à manager ? De ce métier impossible à définir, les auteurs isolent d'abord quelques traits marquants, avec des formules parfois heureuses. Ainsi, le manager

serait passé de « l'homme du quoi » à « l'homme de l'entre ». La démarche des auteurs a une visée pratique : il s'agit d'élaborer des outils pour accompagner et aider les managers dans leur parcours professionnel. Plus que les compé-

catégorie, chacune étant dédoublée à son tour avec deux degrés d'avancement). C'est le jeu des contrastes entre les cas exposés – des situations managériales et non des portraits de personnes – qui permet de saisir la trajectoire du manager. Du

novice au professionnel, c'est avant tout la capacité à décrypter les situations et à mobiliser les outils pertinents qui est en jeu. Mais, du professionnel à l'expert, l'apprentissage du métier de manager s'apparente à une sorte de retrait : retrait par rapport aux techniques et outils, retrait par rapport aux compétences acquises, retrait par rapport à soi-même. Ce que les auteurs caractérisent joliment en pointant, chez l'expert, sa « capacité à organiser son inutilité relative ». Il y a quelque chose d'un parcours initiatique dans cette professionnalisation, qui rappelle les paraboles zen (et leurs clichés ?). Sans doute le tableau est-il quelque peu idyllique. On ne voit pas ces managers aux prises

avec leur propre hiérarchie et l'expert confirmé, curieusement, est un chef d'entreprise – position sensiblement différente des autres managers placés, eux, dans des hiérarchies. Il reste qu'ici, le management – ses mots et ses techniques –, si décrié par Mispelblom, apparaît davantage comme une ressource dont le manager doit apprendre à se servir que comme un discours

Frederik MISPELBLOM BEYER

Encadrer Un métier impossible ?



ARMAND COLIN

tences proprement dites, ce qui évolue c'est la « posture » : combinaison de la « figure » du manager en situation professionnelle et de son « allure » face à son parcours (p. 82-83). Jolie formulation, qui débouche cependant sur une typologie peu novatrice : novice/professionnel/expert. L'intérêt principal de l'ouvrage se trouve plutôt dans les six cas de managers (deux par

externe, imposé, disciplinant. La prise de distance est nécessaire, mais après appropriation, par dépassement. Serait-ce cela, le leadership auquel Harold Leavitt tient tant ?

Au vu du « pavé » qu'est le *Manageur* (presque 900 pages), on peut penser que toutes les questions soulevées par les trois ouvrages précédents (et par bien d'autres) y trouvent leurs réponses. À vrai dire, ce n'est pas certain, mais il y a beaucoup à prendre dans cette impressionnante réalisation éditoriale publiée par des universitaires, avec l'appui d'un cabinet de conseil et d'une grande entreprise. Impossible d'entrer dans les détails. Le plus important est sans doute d'ailleurs dans le projet d'ensemble : construire un ouvrage exhaustif, selon le point de vue du manager. Après une première partie qui vise à définir et situer le métier de manager, deux grands problèmes sont traités en détail : « savoir agir en acteur stratège au sein de l'organisation » et « savoir se comporter et se positionner face à ses équipes ». On y trouve bien entendu beaucoup de choses classiques, des mini-manuels de stratégie ou de GRH (par exemple, un chapitre sur la gestion du temps) et aussi une profusion de schémas et de tableaux. Mais on y trouve également, outre des résultats d'enquêtes et des exemples, des chapitres ou des sections sur des thèmes moins fréquemment traités : gérer ses « enjeux personnels », « sécuriser sa hiérarchie pour être libre », « savoir se positionner et gérer sa propre carrière ». Enfin, des situations managériales

typiques sont examinées en détail : « résoudre un dysfonctionnement technique » ou « la prise de fonction managériale ».

Au final, par sa construction même,

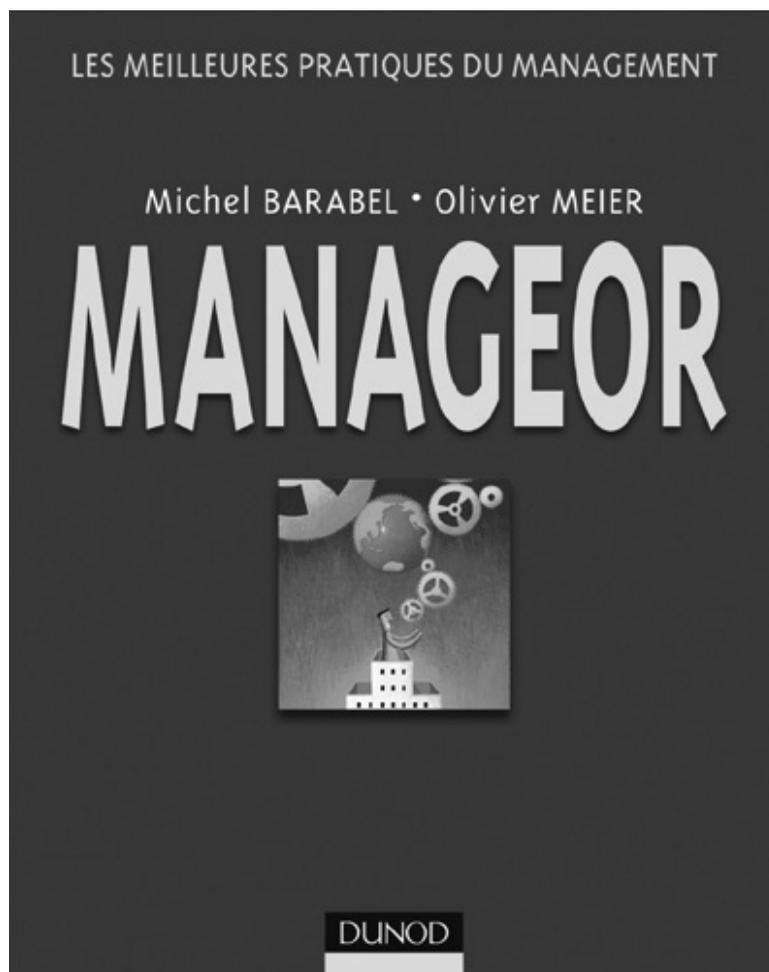
équipes, il « travaille » également ses propres managers. En ce sens, la figure du leader évoquée par Leavitt est insatisfaisante, tout comme l'est celle d'un chef d'entreprise perçu

comme « expert avancé » par R. et J. Bonnet.

Quant au management, c'est-à-dire l'ensemble des techniques, systèmes et discours qui équipent les managers à différents niveaux, c'est à la fois, et sans qu'on puisse facilement décider en quel sens, un réservoir de ressources et de contraintes pour agir vers le bas et vers le haut : « travailler » et « faire travailler ». C'est aussi, bien plus souvent que ne le suppose F. Mispelblom, un cadre qui rassure par sa rationalité au moins apparente, par sa légitimité, ou simplement du fait de sa seule existence. C'est là la base du manage-

ment des significations, qui est tout autre chose que la définition du sens. Que les managers y croient trop fortement, que les jeux hiérarchiques empêchent la prise de distance par rapport à ce cadre, et les managers se retrouvent exposés au danger de perdre contact avec la réalité externe, qui ne se révèle à eux que de manière indirecte, à travers leur entourage et à travers ces mêmes systèmes de management. C'est là ce que K.E. Weick aurait à dire aux managers : méfiez-vous du management, mais ne le détestez pas !

**Par Hervé LAROCHE,
ESCP-EAP**



l'ouvrage dessine la figure d'un manager qui assume sa position intermédiaire et s'équipe pour faire un métier impossible. Il s'équipe pour « faire travailler les autres » (son équipe) mais aussi pour répondre à ceux qui le font travailler, aux jugements que ceux-ci portent sur lui-même et sur son action. C'est là une dimension fondamentale du métier de manager que les trois autres ouvrages évacuent trop vite, se contentant de mentionner la « pression » venant du haut. Pour le manager, cette pression a le visage d'autres managers, qui agissent sur lui et envers lui comme lui-même agit vis-à-vis de ses équipes. Et le manager ne fait pas que « faire travailler » ses

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

TESTIFYING

SUBCONTRACTING AND THE SOCIAL TRANSITION: THE EXAMPLE OF THE CNES

Guy NABET

Switching suppliers is a sensitive operation with possibly painful social consequences. At the National Center of Space Studies (Centre National d'Études Spatiales, CNES) in Toulouse, renewing suppliers' contracts has been an opportunity for setting up an original procedure, which revives the idea of "industrial districts" of an Italian sort. Who is better placed than parties in the same local labor market for forming an exact idea of existing resources? Who can be more determined to maintain jobs and preserve qualifications? Proceeding from this observation, CNES designed a process of "social transition" between those who give contract work out and subcontractors, those selected as well as those who are not. The agreements signed concern all "network members", but responsibility for managing this transition falls onto the selected industrial group. When bidding for a contract, the latter has to take into account the enlightened interests of competitors... on condition that they return the favor later on!

TRIAL BY FACT

DELEGATING THE MANAGEMENT OF A PUBLIC SERVICE: PRIVATE STRATEGIES TESTED

Cédric RICHET and Bastien SOULE

Can "public service" be maintained when management is turned over to the private sector? Can the latter manage when it has to take into account the general interest? What strategies do different parties adopt to overcome obstacles, strike compromises and maneuver? The study of a "delegation of public service" (DSP) in the case of a swimming pool complex in France shows how much weight sectorial strategies carry in relation to the general interest. The lack of experience of civil servants and the incompetence of elected officials sometimes augment the ability of various parties to defend vested interests and profit from a privileged situation. An actual network forms that actually organizes the DSP; its special status protects the latter from moral laxity. This raises a broader question: what contractual dimension for the public management of industries and businesses?

TRIAL BY FACT

RELEARNING TO TELL A STORY: THE SOCIAL ENTREPRENEUR'S ORIGINS

François ROUSSEAU

Is efficient management compatible with activism? Can a non-profit organization, when it grows, be managed like a firm without selling its soul? How are managers "trained" to run these hybrid outfits? The "social entrepreneur" who often has to cope with critical situations will soon come to see that it is worthwhile learning how to manage by having a grasp on the concepts, languages and tools of the managerial sciences. But since activist organizations are bound to "transgress" and become "involved", he will go even farther and develop means for managing meaning. The story of the adventures of the head of a non-profit organization illustrates this ongoing quest. Whether in written or oral form, the organization's memory is tapped to collectively work out a meaning, in particular when local projects have little relation to a social cause.

OVERLOOKED...

WHAT PRICES FOR SAVING WATER?

Marielle MONTGINOUL

Setting prices for the water supply is a touchy political issue. It determines the behavior of each and all, and conditions how this resource will be managed. The predominant idea is to save

OVERLOOKED...

water, but local authorities' overriding objective is to cover costs. In December 2006, members of both houses of parliament in France heatedly debated an act on the water supply. A broad survey conducted in 2003 helps us better understand the driving forces and issues in this debate, which will lead local authorities to rehaul the pricing of the water supply. A realistic, integrated approach is indispensable if the results are not to clash with the essential objective of saving water.

OTHER TIMES, OTHER PLACES

VAUBAN: STANDARDIZED WORK BEFORE TAYLOR?

Jean-Louis PEAUCELLE

Did Vauban not have the same managerial preoccupations as Taylor two centuries later? Obviously not, but he did imagine innovative procedures; and he showed as much concern as the American economist with rationalizing work and regulating its pace and pay. In *Instruction sur le remuement des terres*, Vauban sought to quantify the phases in a process, set production standards and thus improve productivity. But the instruments of measurement did not yet exist for satisfying his aspirations; wages were not individualized; and truly repetitive tasks would not be created till the age of mass industry. Vauban wanted both productivity and low wages, whereas Taylor thought that part of the earnings due to increased productivity should be returned to workers. Other times, other places?

IN QUEST OF THEORIES

COORDINATION INSIDE ORGANIZATIONS: A NEW CONCEPTUAL FRAMEWORK

Eric ALSENE and François PICHault

Debat with Jean-Marc WELLER

Much has been written about coordination inside organizations, and several conceptual approaches have been proposed. A new framework can be developed by inquiring into the very idea of coordination and delving into the complexity of actual situations at the workplace. A typology of such situations can help us better understand what coordination means. One of the reviewers of this article has criticized this approach because of the way it switches from the diversity of observed situations to the general concept. The authors have responded. A "quarrel over universals" in the field of management?

MOSAICS

Olivier LENAY: SEARCHING FOR GENERALIST TECHNICIANS

On Paul RABINOW's *Rabinow's Une France si moderne: Naissance du social, 1800-1950 1950* (Paris, Buchet-Chastel, 2006).

Hervé LAROCHE: MANAGERS ALL WORKED UP

On Frederik MISPELBLOM BEYER's *Encadrer: Un métier impossible?* (Paris, Armand Colin, 2006), Harold LEAVITT's *Top down: Why hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively* (Boston, MA, Harvard Business School Press, 2005), Rosette BONNET and Jacques BONNET's *Du manager novice au manager expert* (Paris: Hermès-Lavoisier, 2006) and Michel BARABEL and Olivier MEIER's *Manager* (Paris, Dunod, 2006)

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

ZEITZEUGEN

DIE VERGABE VON AUFTRÄGEN AN SUBUNTERNEHMER UND SOZIALE ÜBERGANGS-REGELUNGEN : DAS BEISPIEL DES FRANZÖSISCHEN RAUMFAHRTZENTRUMS CNES
Guy NABET

Die Vergabe von Aufträgen an neue Leistungserbringer ist ein kritischer Vorgang, der mit schmerzhaften sozialen Folgen verbunden sein kann. Die Verlängerung von Teilfertigungsverträgen des CNES in Toulouse wurde deshalb zum Anlass genommen, vollkommen neue Prozeduren zu entwickeln, die den Unternehmergeist der italienischen Gewerbegebiete zum Vorbild haben. Wer wäre besser als alle Akteure eines selben Beschäftigungsbereichs dazu in der Lage, die bestehenden Ressourcen richtig einzuschätzen und den festen Willen zu beweisen, Arbeitsplätze zu erhalten und den Fortbestand der einzelnen Kompetenzen entschlossen zu verteidigen? Die Erkenntnis dieses Sachverhalts führte das Management des CNES zur Schaffung von sozialen Übergangsregelungen zwischen Auftraggeber, beauftragtem Subunternehmer und nicht beauftragtem Subunternehmer. Die unterzeichneten Vereinbarungen richten sich an alle Unternehmen des betreffenden „Mitgliedernetzes“, doch die Verantwortung für das soziale Management des Übergangsprozesses obliegt der beauftragten Industriegruppe. Diese muss in ihrem Angebot an den Auftraggeber die wohlverstandenen Interessen ihrer Konkurrenten berücksichtigen – gegen entsprechende Gegenleistungen.

AN TATSACHEN GEMESSEN

DIE AUFTRAGSVERWALTUNG EINES AQUA-CENTERS. DER ÖFFENTLICHE DIENST IN DER KONFRONTATION MIT PARTIKULARISTISCHEN STRATEGIEN
Cédric RICHEL und Bastien SOULE

Kann öffentlicher Dienst funktionieren, wenn er mit Aufgaben im Privatsektor betraut wird? Kann der Privatsektor fortbestehen, wenn er auf das Allgemeininteresse Rücksicht nehmen muss? Welche Strategien wählen die einen und die anderen, um Hindernisse zu überwinden, um Kompromisse zu finden und um sich gegebenenfalls geschickt aus der Affäre zu ziehen. Die Studie über die delegierte öffentliche Verwaltung eines Aqua-Centers gibt den Autoren die Möglichkeit, das Gewicht sektorieller Strategien im Verhältnis zum Allgemeininteresse zu ermessen. Die Fähigkeit, Situationen auszunützen und Besitzstände zu verteidigen, ist bisweilen auf die Unerfahrenheit der Beamten und auf die Inkompetenz der Volksvertreter zurückzuführen. Deshalb bildet sich ein regelrechtes Netz heraus, das die Auftragsverwaltung konkret organisiert, aber als Delegation mit besonderem Status gegen jedes übertriebene Moralisieren gefeit ist. Ein Ausgangspunkt für eine allgemeinere Debatte: wie kann die vertragliche Grundlage für die öffentliche Verwaltung von industriellen und kommerziellen Sektoren beschaffen sein?

AN TATSACHEN GEMESSEN

NOCH EINMAL ERZÄHLEN LERNEN : WERDEGANG EINES SOZIAL DENKENDEN UNTERNEHMERS
François ROUSSEAU

Ist effizientes Management vereinbar mit glühendem sozialem Engagement? Kann ein Verein, dessen Bedeutung zunimmt, wie ein Unternehmen geleitet werden, ohne dass er seine Seele verliert? Welchen Werdegang haben die Führungskräfte jener hybriden Organisationen, die keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen? Der sozial engagierte Unternehmer wird oft mit kritischen Situationen konfrontiert und begreift deshalb schnell die Nützlichkeit des Erwerbs betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, die ihm den Umgang mit Konzepten, Theorien und Methoden ermöglichen. Doch wird er sich damit nicht begnügen, denn eine militante Organisation ist es sich schuldig, gegen Konventionen zu verstoßen und Engagement zu beweisen. Aus diesem Grunde wird er ein Interesse an sinnorientiertem Management entwickeln. Anhand der Erzählungen über das abenteuerliche Leben eines Vereinsleiters erläutert der Autor diese beständige Suche nach neuen Freiheitsräumen. Das schriftlich bewahrte Gedächtnis und die mündliche Überlieferung: alle Mittel zur kollektiven Konstruktion der Sinnggebung werden mobilisiert, besonders wenn zwischen einem lokalen und einem gesellschaftlichen Projekt eine große Distanz entsteht.

VERKANNTRE REALITÄTEN

WELCHE TARIFSTRUKTUR HILFT, WASSER ZU SPAREN ?
Marielle MONTGINOUL

Die Entscheidung für die Tarifstruktur des Wasserverbrauchs ist ein höchst politischer Akt: sie bestimmt das Verhalten jedes Einzelnen und den globalen Umgang mit dieser Ressource. Heute geht es vor allem darum, Wasser zu sparen, doch das maßgebliche Ziel der Gemeinden ist immer noch die Kostendeckung. Aus diesem Grunde hat die Diskussion über das neue Wassergesetz im Dezember zu heftigen Auseinandersetzungen im Parlament und im Senat geführt. Dank einer umfassenden Untersuchung aus dem Jahr 2003, konnte der Autor zu einem besseren Verständnis der Mechanismen und Herausforderungen dieser Debatte beitragen, die zu einer Veränderung der Tarifstrukturen in den französischen Gemeinden führen wird. Eine realistische und integrierte Betrachtungsweise erweist sich als unbedingt notwendig, wenn man es nicht zu Ergebnissen kommen lassen möchte, die dem entscheidenden Ziel des sparsamen Wasserverbrauchs entgegenstehen.

ANDERE ZEITEN,
ANDERE ORTE**VAUBAN, DIE NORMIERUNG DER ARBEIT VOR TAYLOR ?**
Jean-Louis PEAUCELLE

Hatte Vauban auf seinen Baustellen die gleichen Vorstellungen von Arbeitsorganisation wie Taylor zwei Jahrhunderte später? Natürlich nicht, aber er dachte sich eine für seine Epoche grundlegend neue Methodik aus, und

ANDERE ZEITEN, ANDERE ORTE

man findet bei dem amerikanischen Volkswirt dasselbe Streben nach Rationalisierung der Arbeit und nach Regelung von Arbeitszeit und Entlohnung. In seiner Abhandlung „Instruction sur le remuement des terres“ (Anleitung zum Bewegen von Erdmassen) schlug Vauban vor, die verschiedenen Etappen eines Prozesses zu quantifizieren, eine Produktionsnorm zu bestimmen und damit die Produktivität zu erhöhen. Doch die Messgeräte, die dem Ehrgeiz Vaubans entsprochen hätten, existierten noch nicht, die Löhne waren nicht individualisiert und die wirklich repetitiven Arbeitsvorgänge wurden erst mit der industriellen Massenproduktion eingeführt. Vauban hatte auch die Absicht, Produktivität und niedrige Löhne miteinander zu vereinen, wohingegen Taylor sich dafür einsetzte, dass ein Teil der Gewinne an die Arbeiter abgeführt werden sollte. Andere Zeiten, andere Länder ?

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

VOM KOORDINIEREN IN EINER ORGANISATION : VERSUCHE KONZEPTIONELLEN UMDENKENS

*Eric ALSENE und François PICHULT
Debatte mit Jean-Marc WELLER*

Über das Koordinieren im Rahmen einer Organisation ist viel geschrieben worden und es fehlt nicht an theoretisch begründeten Vorschlägen. Die Autoren sind jedoch der Auffassung, dass ein neuer Denkansatz entwickelt werden kann, der von einer Infragestellung des Begriffs

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

Koordination ausgeht, um der Komplexität der Arbeitssituationen gerecht zu werden. Eine Typologie der Arbeitssituationen kann demnach besser Aufschluss darüber geben, was unter Koordination zu verstehen ist. Dieser Ansatz wird von einem der beiden Lektoren kritisch analysiert. Er wendet sich dagegen, dass die vorgenommene Konzeptualisierung von der Vielfalt der beobachteten Situationen ausgeht. Die Autoren antworten auf diese Kritik. Ein auf die Betriebswirtschaft angewandter „Universalienstreit“ ?

MOSAİK

Olivier LENAY : GESUCHT WERDEN TECHNIKER FÜR ALLGEMEINBILDUNG

Zum Werk von Paul RABINOW, *Une France si moderne. Naissance du social, 1800-1950*, Paris, Buchet-Chastel, 2006

Hervé LAROCHE : MANAGER IN HELLER AUFREGUNG

Zu vier Büchern :
Encadrer. Un métier impossible ? Von Frederik MISPELBLOM BEYER, Paris, Armand Colin, 2006
Top down. Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively, von Harold J. LEAVITT, Boston (Mass.), Harvard Business School Press, 2005
Du manager novice au manager expert, von Rosette und Jacques BONNET, Paris Hermès-Lavoisier, 2006
Manageur, von Michel BARABEL und Olivier MEIER, Paris, Dunod, 2006

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

OPINIÓN

SUBCONTRATACIÓN Y TRANSICIÓN SOCIAL: EJEMPLO DEL CNES

Guy NABET

Un cambio de subcontratista es una operación difícil con aspectos sociales que pueden ser dolorosos. La renovación de contratos de subcontratación del CNES (Centro Francés de Estudios Espaciales) de Toulouse fue la buena ocasión para poner en marcha un procedimiento original, que hacía pensar en los “distritos industriales” a la italiana. Nadie mejor que todos los actores de una misma zona de empleo para elaborar un panorama de los recursos existentes, gracias a una voluntad sólida por mantener los empleos y una preocupación sincera de conservar el saber de cada cual. Partiendo de esta base, el CNES creó un proceso de transición social entre contratante, y subcontratistas escogidos y no escogidos. Los protocolos finalmente firmados tienen en cuenta a todos los “miembros de esta red”, pero la responsabilidad de la gestión de la transición social incumbe al grupo industrial escogido. Este último debe tomar en consideración, en su oferta al contratante, los intereses de sus competidores...

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

LA GESTIÓN DELEGADA DE UN COMPLEJO ACUÁTICO. EL SERVICIO PÚBLICO CONFRONTADO A LAS ESTRATEGIAS PARTICULARISTAS

Cédric RICHET y Bastien SOULE

¿Se puede garantizar el servicio público cuando su gestión se confía al sector privado? ¿El sector privado puede subsistir cuando debe tener en cuenta los intereses generales?

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

¿Cuáles son las estrategias de unos y otros para superar los obstáculos, realizar concesiones y al mismo tiempo obtener beneficios? El estudio de un caso de delegación de servicio público (DSP) aplicada a un complejo acuático permite que los autores evalúen el peso que las estrategias sectoriales pueden tener frente al interés general. La capacidad de explotar las oportunidades de situación y defender los intereses adquiridos se alimenta a veces de la inexperiencia de los funcionarios y de la incompetencia de los políticos. Entonces se constituye una verdadera red que organiza concretamente la DSP, delegación protegida de cualquier desviación moral gracias a su estatus particular. Una forma de abordar un debate más general: ¿qué dimensión contractual se debe dar a la gestión pública de los sectores industriales y comerciales?

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

REAPRENDER A CONTAR: GÉNESIS DE UN ENTREPRENEUR SOCIAL

François ROUSSEAU

Una gestión eficaz, ¿es compatible con un militante ardiente? ¿Una asociación que crece en importancia se puede dirigir como una empresa, sin vender su alma al diablo? ¿Cómo se forman los directores de estos conjuntos híbridos llamados organismos sin ánimo de lucro? El entrepreneur social, confrontado frecuentemente a las situaciones de crisis, comprenderá rápidamente la utilidad del aprendizaje de la gestión para controlar conceptos, lenguajes y herramientas. Aunque irá más allá, ya que la organización militante debe transgredir el orden e implicar a los demás. Para ello, tendrán que desarrollarse dispositivos de gestión del sentido. El autor ilustra, mediante

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

el relato de las aventuras de un director de una asociación, esta búsqueda permanente de márgenes de nuevas libertades. Memoria de lo escrito y tradición oral: todos los medios se ponen en marcha para una construcción colectiva del sentido, sobre todo cuando aumenta la distancia entre un proyecto local y un proyecto de sociedad.

REALIDADES DESCONOCIDAS

¿QUÉ ESTRUCTURA DE TARIFAS SE DEBE APLICAR PARA ECONOMIZAR EL AGUA?

Marielle MONTGINOUL

La elección de la estructura tarifaria de la factura de agua es un acto eminentemente político: determina el comportamiento de cada uno y la gestión global de este recurso. Ahora bien, si actualmente la tendencia general es el ahorro de agua, las comunidades tienen como objetivo preponderante cubrir los costes. De esta forma, la discusión de la nueva ley sobre el agua ha apasionado en diciembre a los parlamentarios y senadores. El autor, gracias a una amplia investigación realizada en 2003, nos ayuda a entender mejor los mecanismos y problemas de este debate que llevará a las ciudades francesas a modificar sus estructuras de tarifas. Un enfoque realista e integral parece indispensable si no queremos llegar a efectos contrarios al objetivo esencial que es el ahorro del agua

OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

VAUBAN, ¿LA NORMALIZACIÓN DEL TRABAJO ANTES DE TAYLOR?

Jean-Louis PEAUCELLE

En sus talleres, ¿Vauban tenía los mismos problemas de gestión que Taylor dos siglos después? Evidentemente no, pero ya había imaginado un enfoque innovador para su época, y también se podrá ver en este economista americano un deseo de racionalización y reglamentación del ritmo del trabajo y de su remuneración. En su libro "Instruction sur le remuement des terres" Vauban quería cuantificar las diferentes etapas de un proceso, determinar una norma de producción y mejorar de esta forma la productividad. Pero los aparatos de medida que correspondían a la ambición de Vauban todavía no existían, los

salarios previstos no eran individuales y las tareas realmente repetitivas sólo llegaron con la producción industrial masiva. Vauban también quería conjugar productividad y salarios bajos, a diferencia de Taylor, para quien una parte de las ganancias de la productividad debían volver a los obreros. ¿Otros tiempos, otros lugares?

LA COORDINACIÓN AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES: ELEMENTOS DE REENFOQUE CONCEPTUAL

Eric ALSENE y François PICHHAULT

Debate con Jean-Marc WELLER

Sobre la coordinación en las organizaciones existe una literatura abundante, y ya se han propuesto varios enfoques conceptuales. No obstante, los autores estiman que un nuevo enfoque puede desarrollarse a partir de una interrogación sobre la noción de coordinación, y una inmersión en la complejidad de las situaciones de trabajo. Una tipología de las situaciones de trabajo también puede hacer entender mejor lo que significa la coordinación. Este enfoque es criticado por uno de los dos relectores del artículo, quien cuestiona la manera en la que el paso al concepto se efectúa desde la diversidad de las situaciones observadas. Los autores le responden. Una "querrela de los universales" aplicada a la gestión?

EN BUSCA DE TEORÍAS

Olivier LENAY: INVESTIGACIÓN TÉCNICAS DE LAS IDEAS GENERALES ...

Comentarios sobre el libro de Paul RABINOW, *Une France si moderne. Naissance du social, 1800-1950*, Paris, Buchet-Chastel, 2006

Hervé LAROCHE: EL MANAGER COMO NUNCA ANTES

Comentarios sobre los libros:

Encadrer. Un métier impossible ? Frederik MISPELBLOM BEYER, Paris, Armand Colin, 2006

Top Down. Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively, escrito por Harold. J. LEAVITT, Boston (Mass.), Harvard Business School Press, 2005

Du manager novice au manager expert, Rosette y Jacques BONNET, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006

Manageor, Michel BARABEL y Olivier MEIER, Paris, Dunod, 2006

MOSAICOS

Нашим читателям, говорящим по-русски

СВИДЕТЕЛЬСТВО

Субподряд и социальный переход: пример CNES Ги Набе

Смена сервисной фирмы – это деликатная операция с зачастую болезненными социальными аспектами. По случаю возобновления субподрядных контрактов CNES в Тулузе была внедрена оригинальная процедура, напоминающая дух «промышленных округов» по-итальянски. Кто лучше, чем все активные участники одного рабочего процесса, имеет верное представление о существующих ресурсах, твердую волю сохранить рабочее место и стремление к сохранению компетенции каждого работника? Исходя из этого, CNES разработал процесс социального перехода между заказчиком, выбранным субподрядчиком и не выбранными субподрядчиками. Подписанные протоколы касаются всех этих «членов сети», но ответственность за управление социальным переходом лежит на выбранной промышленной группе. В своем предложении заказчику она должна учитывать интересы своих конкурентов – долг платежом красен!

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Делегированное управление водным комплексом. Публичная служба перед лицом партикуляристских стратегий

Седрик Рише и Бастьен Суль

Может ли быть обеспечена публичная служба, если управление ею поручено частному сектору? Может ли продолжаться существовать частный сектор, если он должен учитывать общественные интересы? Какие стратегии выбирают обе стороны, чтобы преодолеть препятствия, находить компромиссные решения, соблюдая свои интересы? Рассмотрение случая делегирования публичной службы (DSP) применительно к водному комплексу позволяет авторам показать вес, который могут иметь отраслевые стратегии перед лицом общественного интереса. Способность использовать возможности, предоставляемые ситуацией, и защищать собственные интересы зачастую опирается на неопытность чиновников и некомпетентность депутатов. Тогда образуется настоящая сеть, которая конкретно организует DSP – делегирование, защищенное от любого отклонения от морали благодаря его особому статусу. Это – способ подойти к более общим дебатам: какова контрактная значимость публичного управления промышленными и коммерческими секторами?

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Заново научиться считать: процесс образования социального предпринимателя Франсуа Руссо

Совместимо ли эффективное управление с активной общественной работой? Может ли успешно работающая ассоциация управляться как предприятие, не теряя своей души? Как формируются руководители гибридных комплексов, которыми являются организации, не имеющие целью извлечение выгоды? Социальный предприниматель, зачастую сталкиваясь с кризисными ситуациями, быстро понимает пользу управленческого обучения для овладения концепциями, языком и инструментами. Но он идет дальше, т.к. организация-активист должна преступать существующие границы и вовлекать в свою деятельность. Для этого предприниматель будет развивать инструменты управления сознанием. На примере перипетий ассоциативного руководителя автор иллюстрирует постоянный поиск границ новых свобод. Письменная память и устная традиция: все средства мобилизуются для коллективного строительства сознания, в особенности когда дистанция между местным и социальным проектом увеличивается.

МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

Какова тарифная структура для экономии в оде? Мариэль Монжину

Выбор тарифной структуры счета-фактуры за воду является в высшей степени политическим актом: он определяет поведение каждого и глобальное управление этим ресурсом. Однако если

основной идеей является сегодня экономия воды, главной задачей коммун является покрытие расходов. Так, обсуждение в декабре прошлого года нового закона о воде вызвало оживленные споры парламентариев и сенаторов. Благодаря масштабному исследованию, проведенному в 2003 году, автор позволяет нам лучше понять механизмы и задачи этих дебатов, которые заставят коммуны Франции изменить своих тарифные структуры. Необходим реалистичный и комплексный подход, если мы не хотим добиться эффекта, противоположного главной задаче экономии воды.

ИНЫЕ ВРЕМЕНА, ИНЫЕ СТРАНЫ

Вобан – нормализация труда до Тейлора? Жан-Луи Посель

Был ли Вобан на одном из своих строительных объектах озабочен теми же проблемами управления, что и Тейлор двести лет спустя? Нет, конечно, но он изобрел новаторский для своей эпохи подход, и у американского экономиста мы найдем ту же озабоченность рационализацией труда и регламентированием его ритма и вознаграждения. В своей работе «Инструкция о перевозке грунтов» Вобан хотел дать количественную характеристику различных этапов процесса, определить производительную норму и таким образом поднять производительность. Но измерительные приборы, соответствующие размаху Вобана, еще не существовали, предусмотренные зарплаты не были индивидуализированы, а повторяющиеся работы были созданы только с наступлением эпохи массового промышленного производства. Вобан хотел также объединить производительность и низкую оплату труда, в отличие от Тейлора, который считал, что часть производственных доходов должна быть возвращена рабочим. Иные времена, иные нравы?

В ПОИСКАХ ТЕОРИЙ

Координация в организациях: элементы концептуальной перестройки Эрик Альсен и Франсуа Пишо

Существует богатая литература о координации в организациях, и было предложено множество концептуальных подходов. Тем не менее авторы полагают, что может быть разработано новое упорядочение, на основе размышлений о самом понятии координации, и погружения в сложные рабочие ситуации. Типология рабочих ситуаций может также помочь лучше понять, что такое координация. Этот подход был раскрыт одним из читателей статьи, который полагает спорным прием, при помощи которого осуществляется переход к концепции, исходя из разнообразия наблюдаемых ситуаций. Авторы отвечают ему. «Спор университетских работников» на тему управления?

МОЗАИКА

Требуются технические специалисты по общим идеям...

О работе Поля Рабинов *Такая современная Франция. Рождение социальной проблематики, 1800-1950*, Buchet-Chastel, 2006 г.

Оливье Ленз

Менеджер в сильном волнении

О четырех книгах:

Обеспечение организации. *Невозможная профессия?* Фредерик Миспельблом Бейер, Париж, Armand Colin, 2006 г.

Tow Down. Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively. Гарольд Дж. Ливитт, Бостон (Массачусетс), Harvard Business School Press, 2005 г.

От менеджера-новичка к менеджеру-эксперту, Розетт и Жак Бонне, Париж, Hermès-Lavoisier, 2006 г.

Менеджер, Мишель Барабель и Оливье Мейер, Париж, Dunod, 2006 г.

Эрве Ларош

ENTREPRISES ET HISTOIRE

Décembre 2006 – N° 45

Entreprises et développement durable

Thierry Hommel
Continuités et discontinuités entre paternalisme et responsabilité sociale

Alexia Leseur
L'entreprise comme entité morale

Daniel Bouillet
Entreprises industrielles et environnement 1950-1990

François Labelle et Jean Pasquero
Aluminium et responsabilité sociale au Québec

Marie-Claire Loison et Anne Pezet
Aluminium et boues rouges en France

Hélène Teulon
Une pionnière du développement durable : Patagonia

Yannis Suire
Quatre siècles de gestion du Marais poitevin

DÉBAT
Les entreprises entre autonomie et régulation

DOCUMENT
Soude et chlore au tournant du XX^e siècle

CHRONIQUES
Archives • Thèses et HDR • Actualités • Clin d'œil



**Editions
ESKA**

12, rue du Quatre-Septembre - 75002 PARIS
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

<http://www.eska.fr>

ISBN 978.2.7472.1199.1
16 x 24 cm - 180 pages

Prix : 20,58 € TTC

BON DE COMMANDE à retourner aux Éditions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre 75002 PARIS - Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je désire recevoir exemplaire(s) du **NUMÉRO 45** de **ENTREPRISES ET HISTOIRE** décembre 2006
(978-2-7472-1199-1) au prix unitaire de 20,58€ TTC.

NOM Prénom

Adresse

Code postal Ville

Je joins mon règlement par : Chèque bancaire à l'ordre des Editions ESKA

Virement postal aux Editions ESKA - CCP Paris 1667-494-Z