

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Révolution digitale dans l'enseignement
- Le règlement européen REACH et l'interdiction par l'autorisation
- Fiabilité organisationnelle et activités périphériques

## Réalités méconnues

03

La gestion de l'apparence du personnel en contact dans l'hôtellerie de luxe

**Nathalie MONTARGOT**

## L'épreuve des faits

15

La fiabilité organisationnelle au prisme des activités interstitielles

**Jérémy EYDIEUX, Benoît JOURNÉ et Stéphanie TILLEMENT**

28

Enseignement supérieur : mythes et réalités de la révolution digitale

**Samia GHOZLANE, Aude DEVILLE et Hervé DUMÉZ**

39

Le professeur se réinvente : la révolution du « Smarty » !

**Sarah ALVES et Laurence HÉLÈNE**

51

Les conditions de la réussite de la relation de parrainage – Le cas emblématique de l'accompagnement des jeunes diplômés par l'association NQT

**Damien COLLARD, Nathalie RAULET-CROSET, Jean-Baptiste SUQUET et Laure AMAR**

## En quête de théorie

61

Gouverner les molécules « sans données »  
Généalogie de l'interdiction par l'autorisation dans REACH

**Henri BOULLIER**

## Mosaïque

71

**La créativité domestiquée**

À propos du livre d'Adam Grant, *Originals: How Non-Conformists Move the World*, Viking, 2016, 336 pages

**Céline FLIPO**

73

**La gestion des associations**

À propos du livre de Julien Bernet, Philippe Eynaud, Olivier Maurel et Corinne Vercher-Chaptal, *La Gestion des associations*, préface de Géraldine Schmidt, Érès, 2016

**Patrick GILBERT**

75

**Théories des organisations : les nouveaux tournants**

À propos du livre de François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot et Jean-François Chanlat, *Théories des organisations – Nouveaux tournants*, Paris, Economica, 2016, 584 pages

**Yvon PESQUEUX**

77

**Bureaucratie**

À propos du livre de David Graeber, *Bureaucratie*, Éditions Les liens qui libèrent, 2015

**Jean-Marc WELLER**

80

Traductions

85

Biographies

**Rédaction**

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,  
Ministère de l'Économie et des Finances  
120, rue de Bercy - Télédock 797 -  
75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 71  
http://www.annales.org

**François VALERIAN**

Rédacteur en chef

**Gérard COMBY**

Secrétaire général

**Carine CHAUVIN**

Assistante de la rédaction

**Marcel CHARBONNIER**

Correcteur

**Myriam MICHAUX**

Webmestre

**Membres du comité de****rédaction**

**François VALERIAN**

Président du Comité de rédaction,

Ministère de l'Économie et des

Finances (CGE)

Rédacteur en chef des Annales

des Mines

**Gilles ARNAUD**,

Professeur, ESCP Europe

**Nicolas BERLAND**,

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

**Michel BERRY**,

Ingénieur général des Mines

honoraire, École de Paris du

Management

**Thierry BOUDÉS**,

Professeur, ESCP Europe

**Françoise CHEVALIER**,

Professeur, Groupe HEC

**Sylvie CHEVRIER**

Directrice adjointe Institut de

recherche en gestion (IRG)

**Hervé DUMÉZ**,

Directeur de recherche CNRS,

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Dominique JACQUET**,

Professeur, Université Paris X

Nanterre

**Pierre MESSULAM**,

SNCF

**Christian MOREL**,

Sociologue

**Frédérique PALLEZ**,

Professeur, Centre de gestion

scientifique de Mines Paris-Tech

**Jacques SARRAZIN**,

Affilié Partner, Lindsay Goldberg

**Jérôme TUBIANA**,

Directeur prospective et veille

sociale, Groupe Danone

**Michel VILLETTE**,

Professeur, AgroParisTech

**Jean-Marc WÉLLER**,

Chargé de Recherche CNRS,

LATTS - École Nationale des

Ponts et Chaussées

**Autres relecteurs**

**Aurélien ACQUIER**,

ESCP Europe

**Franck AGGERI**,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Nicole AUBERT**,

ESCP Europe

**Eric BALLOT**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Julie BASTIANUTTI**,

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Jérôme BARTHELEMY**

ESSEC

**Rachel BEAUJULIN BELLET**,

Professeur, Reims Management

School

**Nathalie BELHOSTE**,

Reims Management School

**Hamid BOUCHIKHI**,

Professeur, Groupe Essec

**Michel CAPRON**,

Institut de Recherche en Gestion -

Université Paris-Est

**Florence CHARUE DUBOC**,

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Franck COCHOY**,

CERTOP - Université de Toulouse

**Bernard COLASSE**,

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

**Pascal CROSET**,

Praxéo Conseil

**Cédric DALMASSO**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Colette DEPEYRE**

Université Paris Dauphine

**Christophe DESHAYES**,

Tech2innovate

**Carole DONADA**,

Groupe ESSEC

**Corine EYRAUD**

Université d'Aix-Marseille

**Catou FAUST**

Formatrice en management

interculturel et en FLE

**Alain FAYOLLE**,

EMLYON Business School

**Jacqueline FENDT**,

ESCP Europe

**Patrice de FOURNAS**,

Jouve et Associés

**Sébastien GAND**

Centre de gestion scientifique de

**Patrick GILBERT**,

IAE Paris

**Alain HENRY**,

Agence Française de

Développement

**Isabelle HUAULT**,

Université Paris Dauphine

**Philippe d'IRIBARNE**

Gestion et Société

**Alain JEUNEMAÎTRE**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Sihem JOUINI BEN MAHMOUD**,

Professeur à HEC - Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique et au PESOR

**Benoit JOURNÉ**,

Université de Nantes

**Jean-Yves KERBOURC'H**,

Université de Nantes

**Frédéric KLETZ**,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE**,

ESCP Europe

**Pascal LEFEBVRE**,

Université d'Evry-Val d'Essonne

**Philippe LEFEBVRE**,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Yannick LEMARCHAND**

Université de Nantes

**Pascal LIÈVRE**

Université d'Auvergne

**Philippe LORINO**,

Groupe ESSEC

**Rémy MANIAK**,

Télécom ParisTech, Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Éléonore MARBOT**,

ESC Clermont

**Étienne MINVIELLE**,

INSERM

**Yves MOLET**

Mines ParisTech

**Nicolas MOTTIS**,

Groupe ESSEC

**Thomas PARIS**,

Chargé de recherche au CNRS,

professeur affilié à HEC,

chercheur associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE**,

IAE - Université de la Réunion

**Jérôme PÉLISSÉ**

GESTES (Groupe d'études sur le

travail et la souffrance au travail)

**Brigitte PEREIRA**

EM Normandie - IAE Caen

**Xavier PHILIPPE**

Neoma Business School

**Grégoire POSTEL VINAY**,

DGE

**Gérard de POUVOURVILLE**

ESSEC

**Nathalie PAULET-CROZET**,

IAE de Paris, Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Emmanuel RIGAUD**

LACRESSE,

Reims Management School

**Jean-Claude SARDAS**,

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Jérôme SAULIERE**

AFD

**Blanche SEGRESTIN**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Jean-Pierre SEGAL**,

École des Ponts ParisTech,

chercheur au CNRS, Gestion et

Société

**Jean-Baptiste SUQUET**,

Reims Management School

**Thierry WEIL**,

Mines ParisTech, La Fabrique de

l'industrie

**Photo de couverture :**

Laurence Folie - sans titre. Photo-

graphie, 2009.

Ph © Laurence Folie/ LEEMAGE

**Iconographie :** Christine

de CONINCK

**Abonnements et ventes**

COM & COM

Bâtiment Copernic - 20, avenue

Edouard Herriot

92350 LE PLESSIS ROBINSON

Alain Bruel

Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01

40 94 22 32

a.brue@cometcom.fr

**Mise en page :** Myriam MICHAUX

**Impression :** Printcorp

**Editeur Délégué :**

FFE - 15 rue des Sablons

75116 PARIS - www.ffe.fr

Fabrication : Charlotte Crestani :

charlotte.crestani@ffe.fr

01 53 36 20 46

**Régie publicitaire :** Belvédère Com

**Directeur de la publicité :**

Bruno Slama - 01 40 09 66 17

bruno.slama@belvederecom.fr

UNE SÉRIE DES  
**ANNALES  
DES MINES**  
FONDÉES EN 1794

**GÉRER & COMPRENDRE**

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

**LE CHOIX DES RAPPORTEURS**

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

**LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION**

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

**LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ**

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

- oui car : l'article est publié tel quel et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;

- oui mais : l'article sera publié sous réserve de modifications plus ou moins substantielles, soit sur le fond, soit sur la forme ;

- non, mais : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des modifications substantielles ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;

- non car : l'article est refusé et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture. Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

**LES CRITÈRES DE REJET**

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

*DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION*

Même si Gérer et Comprendre déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une

large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

*DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS*

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

*DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES*

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

*UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES*

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

*DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS*

Considérer que les textes

# La gestion de l'apparence du personnel en contact dans l'hôtellerie de luxe

Par Nathalie MONTARGOT,

Docteur en sciences de gestion, professeure associée au sein du groupe Sup de Co La Rochelle (France), laboratoire CEREGE Poitiers

La gestion de l'apparence est un enjeu managérial fort pour les organisations, qui exercent un contrôle sur leur image. Kusluvan (2003) indique qu'elle influence positivement les clients en matière de crédibilité, de convivialité, de compétences, d'empathie et de courtoisie. La littérature indique également que les clients sont attentifs aux indices expérientiels en rapport avec le personnel en contact et qu'ils s'en servent afin d'évaluer le service (BERRY et al., 2006). Ces indices pouvant être mis en rapport avec les différents niveaux sensoriels (visuels, auditifs, olfactifs et tactiles) perçus par le client (PAQUIN et TURGEON, 2004), il s'avère intéressant d'étudier à partir de cette grille de lecture la perception qu'en ont les managers.

Ce point de vue a été jusqu'à présent peu étudié par la littérature. C'est ce manque que nous avons essayé de pallier, en réalisant une enquête exploratoire menée auprès de vingt managers d'hôtels de luxe parisiens des catégories 4 et 5 étoiles.

Nous nous sommes efforcée de répondre à deux questions de recherche : sur quels éléments sensoriels s'appuient les perceptions des managers en matière d'apparence du personnel en contact et convergent-elles avec celles des clients ? Dans quelle mesure les managers rencontrent-ils des difficultés à obtenir le respect des normes organisationnelles prescrites ?

La gestion de l'apparence est un enjeu managérial fort pour les organisations qui exercent un contrôle sur leur image. Pour autant, sur un plan académique, l'apparence du personnel en contact est finalement encore peu étudiée en se plaçant du point de vue des managers. Kusluvan (2003) indique pourtant qu'elle influence positivement les clients en matière de perceptions de crédibilité, de convivialité, de compétences, d'empathie et de courtoisie. Elle permet également la personnification de l'entreprise et représente en quelque sorte « *la vitrine de l'établissement* » (GARNER-MOYER, 2008, p. 55). Son rôle opérationnel, relationnel voire commercial, englobe des caractéristiques visibles, aussi bien comportementales que verbales, perçues par le client lors de la rencontre de service (EIGLIER, 2002). Les études réalisées montrent que l'apparence du personnel en contact, la satisfaction des clients et l'évaluation de la qualité de service sont significativement liées (SCHNEIDER, WHITE et PAUL, 1998) et impactent simultanément et positivement les profits de l'entreprise (HESKETT, SASSER et SCHLESINGER, 1997).

L'apparence, d'après la définition du dictionnaire Trésor de la Langue française informatisé (2015), se définit comme « la manière dont quelqu'un ou quelque chose se manifeste aux sens ». Elle constitue avec l'identité sexuelle, la caractéristique « *la plus accessible aux autres dans un processus d'interaction sociale* » (GARNER-MOYER, 2008, p. 53). Pour Duflos-Priot (1981, p. 54), cette notion recouvre un ensemble « *de caractères physiques (constants ou variant lentement), d'attitudes corporelles (postures, expressions, mimiques) et d'attributs (vêtements, coiffure, accessoires)* ». Elle peut être mise en lien avec les indices expérientiels et sensoriels générés par la rencontre de service et évalués par les clients (PAQUIN et TURGEON, 2004 ; BERRY et al., 2006). La demande de travail esthétique (NICKSON et al., 2005 ; WILLIAMS et CONNELL, 2010) englobe en effet différents attributs, tels que le langage employé par les salariés, leur voix et leur accent, leurs codes vestimentaires, leur morphologie et leur taille, leur attitude et leur style, les soins qu'ils apportent à leur personne. Il s'avère intéressant d'étudier à partir de cette grille de lecture la perception que peuvent en avoir des managers. Deux questions

de recherche sont alors formulées : sur quels éléments sensoriels s'appuient les perceptions des managers en matière d'apparence du personnel en contact ? Rencontrent-ils des difficultés pour obtenir le respect des normes organisationnelles prescrites ?

Le secteur de l'hôtellerie de luxe, terrain de notre étude, vit une évolution importante, avec la montée en gamme de son parc (Coach Omnium, 2015)<sup>(1)</sup>. Dans ce contexte, l'excellence du service repose sur le personnel en contact, acteur central du système de production de service (EIGLIER, 2002 ; WILKINS et al., 2007), son apparence irréprochable (PINNA, 2012, 2013 ; FORTÉ et MONCHARTRE, 2013) et sa capacité d'adaptation immédiate à chaque situation de consommation (CLAUZEL et MONTARGOT, 2013). À travers une revue croisant des littératures différentes (GRH, *marketing* des services, sociologie du travail), nous allons nous concentrer sur l'apparence et sa codification organisationnelle. La méthodologie que nous avons retenue, celle de l'étude empirique qualitative, sera exposée. Enfin, les résultats obtenus serviront de base à une discussion analytique et prescriptive.

### L'importance de l'apparence et sa codification organisationnelle

L'apparence est particulièrement importante dans les métiers en contact avec le client (GARNER-MOYER, 2008). Le modèle social dominant du beau, assimilé à la réussite sociale et personnelle, génère de nombreux préjugés et stéréotypes liés à l'apparence physique au travail (BARTH et RAMBOARISON-LALAO, 2013).

La revue de littérature que nous avons faite montre l'importance de l'apparence dans la compétence de service, attendue aussi bien par l'organisation que par le client. Parallèlement, l'organisation cherche à la codifier, afin de renforcer l'assignation des rôles.

### Compétences de service et apparence du personnel en contact perçue par le client

L'importance de l'apparence fait l'objet de recherches dans les métiers en contact avec le client, par exemple dans le secteur de la grande distribution (WARHUST et NICKSON, 2007 ; NICKSON et al., 2012 ; RIEUCAU et SALOGNON, 2013), dans les centres d'appels (BELT et al., 2002) et dans le secteur de l'hôtellerie (PINNA, 2012, 2013 ; FORTÉ et MONCHARTRE, 2013 ; MONTARGOT, 2013) ou bien encore dans celui de la restauration (PAULES, 1996). La notion de compétences de service « est la résultante de la rencontre entre la problématique de la tendance à l'émergence d'un post-taylorisme et d'un modèle de la compétence d'un côté, et la problématique de la relation de service, de l'autre » (UGHETTO, 2002, p. 7). Son spectre s'avère particulièrement large. Il inclut en effet des aspects esthétiques, sociaux, relationnels, émotionnels, mais également des attitudes comportementales et des qualités physiques et psychologiques (BAILLY et

LÉNÉ, 2013). Ces compétences seraient perçues par certains employeurs, comme supposément naturelles et inhérentes aux individus (BAILLY et LÉNÉ, 2013), alors qu'en réalité, elles relèvent du domaine de l'apprentissage et de la socialisation (NICKSON et al., 2003 ; WILLIAMS et CONNELL, 2010). L'importance du savoir-être, qui s'impose au détriment des compétences techniques et du savoir-faire démontrables, peut aller jusqu'à induire des discriminations tout au long de la carrière professionnelle (AMADIEU, 2002).

Les organisations prescrivent l'importance de l'apparence de leur personnel afin de projeter des impressions conformes à leurs objectifs (BERGERON, FALLU et ROY, 2008). Elles se chargent également, par une mise en scène du service (KOTLER, 1973 ; BITNER, 1992), d'influencer positivement le comportement de la clientèle, afin de permettre son renouvellement régulier (BARKSKY et LIN, 2004). Dès lors, avoir du personnel « agréable à regarder » et qui « sonne juste » (WILLIAMS et CONNELL, 2010) participe à une image de marque unique et distinctive, représentative des valeurs organisationnelles. Elle procure en conséquence un avantage concurrentiel, qu'il convient de gérer avec soin. Les travaux de Nickson et al. (2005) soulignent à cet égard un récent accroissement de l'esthétisation du lieu de travail. C'est le cas dans l'hôtellerie – le terrain de notre recherche. Ainsi, de grands couturiers sont désormais sollicités afin de renforcer l'atmosphère de luxe dans laquelle souhaitent évoluer certains hôtels. Ainsi, Kenzo, pour l'hôtel du groupe Accor et le Sofitel So à l'Île Maurice, ou Christian Lacroix, pour le Sofitel So à Bangkok, ou bien encore Chantal Thomas, pour le boutique-hôtel parisien Vice Versa<sup>(2)</sup>, ont conçu des uniformes « haute couture » qui renforcent l'impression de sophistication et de raffinement.

L'apparence du personnel en contact, telle que perçue par le client, se compose de différents éléments (les caractéristiques physiques, la posture, la manière de se comporter et de s'exprimer) ou artefacts, comme le port d'un badge nominal ou de bijoux (PRATT et RAFAELI, 1997). Pour Goffman (1959, 1984), l'apparence, via les démonstrations corporelles, l'habillement et les accessoires, sert, dans le cadre des interactions sociales, à conforter l'image d'un personnage et à lui octroyer un statut social. De multiples signaux sont ainsi évalués par le client, selon différents niveaux de perception associés (visuel, auditif, olfactif et tactile). Des composantes sociales et environnementales influencent alors « les réactions affectives, cognitives, physiologiques et/ou comportementales des occupants (tant les consommateurs que les employés) » (RIEUNIER, 2000, p. 16). La Figure 1 (voir en page suivante) détaille par niveau sensoriel l'apparence du personnel perçue par le client.

<sup>(1)</sup> <http://www.coachomnium.com/bonus/89-panorama-de-lhotellerie-en-france.html>

<sup>(2)</sup> <http://www.boursorama.com/actualites/hotellerie-les-dernieres-ouvertures-d-etablissements-design-dans-le-monde-2b636ef4c71bdf7d396b7bf88460f310>

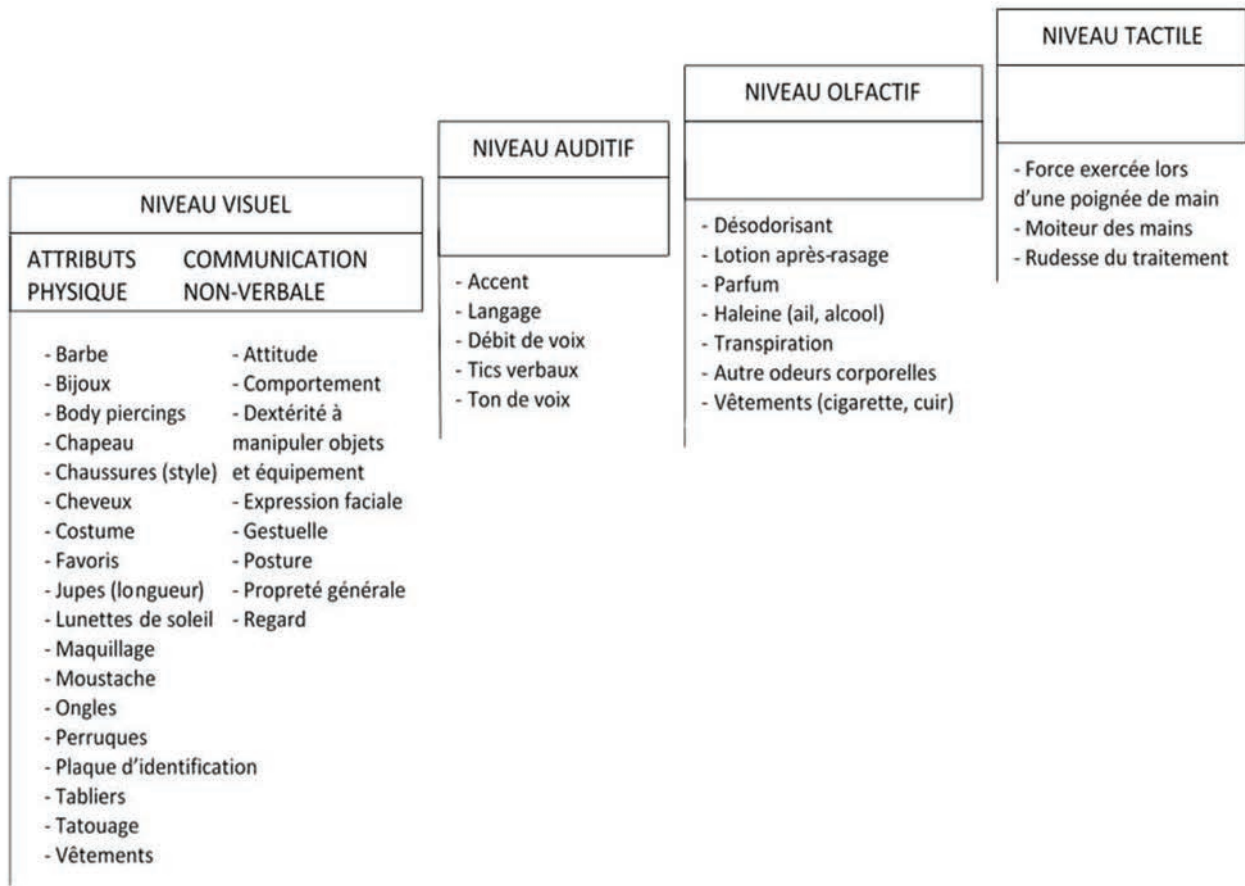


Figure 1 : L'apparence du personnel selon la perception du client, Paquin et Turgeon (2004).

### Le rôle dévolu aux codes de l'apparence et leur prescription

Les rencontres de service constituent des situations sociales qui, pour Goffman (1984), « fournissent le théâtre naturel dans lequel toutes les démonstrations corporelles sont jouées et dans lequel toutes les démonstrations corporelles sont lues ». La sociologue américaine Hochschild (1979, 1983) souligne la nécessité d'une codification afin d'optimiser une apparence physique et corporelle observable (écoute, sourire, sympathie, soutien émotionnel...). Une théâtralisation de l'apparence passe alors par un « dispositif esthétique identitaire dans lequel se joue la mise en visibilité, en lisibilité, en efficacité et en unité d'un nombre croissant d'organisations » (D'ALMEDA et MERRAN, 2002, p. 1).

Cette codification de l'apparence répond au « principe de valorisation et d'homogénéisation des salariés, entre les principes de singularisation et de mise en commun, d'inclusion et d'exclusion, d'égalité et d'inégalité » (D'ALMEDA et MERRAN, 2002, p. 2). Théâtralisation et normalisation permettent de lutter contre toute forme de relâchement dans l'attitude et le comportement des salariés (DOLBOW, 2000). Dans sa forme la plus normée, l'uniforme a une valeur signalétique qui gomme les différences et produit une identité collective en devenant l'« emblème d'une compétence principalement faite de disponibilité, d'écoute et de service » (D'ALMEDA et MERRAN, 2002,

p. 5). Dès lors, porter l'uniforme, « c'est endosser la responsabilité d'une mission, qui transcende l'individu et qui impose une posture, une gestuelle et une parole particulières » (D'ALMEDA et MERRAN, 2002, p. 6). Il s'agit donc pour l'organisation de « fournir un uniforme au personnel pour qu'il comprenne son rôle et laisse ses problèmes au vestiaire » (CINOTTI, 2011, p. 147). La normalisation peut cependant ne pas couvrir l'ensemble des situations rencontrées. Le personnel en contact fait alors « des choix, prend des initiatives, sur la manière dont il entend agir » (UGHETTO, 2002, p. 24). C'est le cas, par exemple, lorsque certains clients adoptent un comportement déviant ou inadéquat (REYNOLDS et HARRIS, 2006 ; DAUNT et HARRIS, 2012 ; MONTARGOT, 2013).

Le personnel en contact peut également utiliser son apparence à des fins individuelles ou collectives, en dehors de toute normalisation organisationnelle ou de toute validation managériale (DUFLOS-PRIOU, 1979). Il adapte alors « son apparence en fonction des définitions qu'il donne à ces situations et développe des stratégies adéquates » (HIDRI, 2008, p. 30). Certaines tactiques individuelles sont utilisées avant la rencontre de service, comme adapter sa tenue vestimentaire dans le but de prévenir les agressions physiques<sup>(3)</sup> ou

<sup>(3)</sup> Préférer les lentilles de contact aux lunettes qui peuvent occasionner des blessures, préférer les cravates se détachant automatiquement à celles classiques avec lesquelles on risque de s'étrangler....

les avances à caractère sexuel (PINNA, 2015). Elles peuvent également servir pendant la rencontre de service (adapter son niveau de langage ou simuler la sincérité) (HARRIS et REYNOLDS, 2004, p. 100). Des arbitrages collectifs peuvent également être rendus, comme l'illustre Molinier (2004, p. 83). Des infirmières peuvent ainsi décider ne pas porter de gants de protection, afin d'éviter la déshumanisation des soins délivrés aux malades atteints du sida en phase terminale. Des aides-soignantes peuvent, de la même façon, devenir déviantes et traiter irrespectueusement certaines catégories de malades, les plus fragiles ou les moins agréables. Dans le secteur de l'hôtellerie, l'usage dans les coulisses, de façon clandestine, de l'humour et de l'ironie envers certains clients, relève de tactiques collectives, qui permettent de renforcer l'identité professionnelle (PINNA, 2015).

## Méthodologie de recherche

Le terrain de l'hôtellerie de luxe, le choix méthodologique fait d'une étude qualitative, les modalités particulières de recueil des données, ainsi que leur traitement font l'objet des développements qui suivent.

### Le terrain : l'hôtellerie parisienne de luxe

La gestion de l'apparence du personnel en contact dans le secteur de l'hôtellerie fait paradoxalement l'objet de peu de recherches académiques, malgré son poids économique et ses difficultés à attirer, intégrer, motiver et fidéliser ses employés (MONTARGOT, 2013).

La France propose la capacité d'hébergement la plus importante d'Europe. À l'horizon 2020, afin de faire face à une demande croissante (Insee, 2014), 20 000 ou 30 000 chambres supplémentaires seraient à créer, dont 7 000 à Paris (GUALBERT et POTTIER, 2013), plus particulièrement dans le segment du luxe (SHERMAN, 2007). Des ouvertures d'établissements de prestige, comme celles du Péninsula (en août 2014), du Cheval Blanc (en 2015) après celles du Shangri-La ou du Mandarin Oriental (en 2011), transforment le paysage et entraînent la rénovation d'anciens établissements parisiens comme Le Ritz, Le Crillon ou Le Lutétia. La serviabilité et la déférence sont de mise, « elles permettent de sauver les apparences tout en sacralisant le "moi" des clients (PINNA, 2013, p. 21). Nickson et al. (2005) insistent sur l'importance de l'apparence, qu'il s'agit de formaliser dès l'accueil et tout au long du service, en gérant l'image que renvoie le personnel, son apparence physique, son attitude et son savoir-être.

### Choix méthodologique et modalités de recueil des données

Le choix méthodologique que nous avons fait de conduire une analyse qualitative se justifie par la volonté de chercher du sens, de comprendre et d'interpréter des représentations et des comportements dans un contexte particulier (WACHEUX, 1996). Le recours à ce type d'analyse s'explique également par son caractère exploratoire (HLADY-RISPAL, 2002).

Un guide d'entretien semi-directif a été bâti à destination des managers : il porte sur les marqueurs de l'apparence qui leur paraissent fondamentaux et la nature des difficultés qu'ils rencontrent dans leur gestion quotidienne. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés en face-à-face et enregistrés afin de conserver l'ensemble de leur contenu. D'une durée moyenne de 30 minutes, ils se sont déroulés suivant quatre étapes (GIANNELLONI et VERNETTE, 2001) : la présentation (explication, interaction), le développement (discours conventionnels), l'approfondissement (discours plus personnel) et la conclusion (recueil des derniers propos). La retranscription a été effectuée 24 heures après chaque entretien (MILES et HUBERMAN, 2003). Le principe de saturation a été appliqué, les entretiens ont pris fin après le constat de l'absence d'apport additif des derniers entretiens menés (BARDIN, 2007). Chaque entretien correspond à un établissement parisien différent. Ont été interviewés des directeurs généraux, certains de leurs assistants ainsi que des chefs de réception, des directeurs d'hébergement et des concierges, en poste dans des hôtels classés 4 et 5 étoiles. L'échantillon présenté dans le Tableau 1 (de la page suivante) est composé de dix établissements de moins de 100 chambres, de neuf établissements comptant entre 100 et 499 chambres et d'un gros porteur de 950 chambres. Neuf établissements relèvent de la catégorie 5 étoiles et onze de la catégorie 4 étoiles. Douze établissements sont exploités par des chaînes (8 françaises et 4 américaines) et huit sont indépendants. En ce qui concerne le profil des managers interrogés, quatorze sont des hommes et six des femmes, leur moyenne d'âge et leur ancienneté dans la fonction de manager sont respectivement de 39 ans et de 16 ans.

### La démarche d'analyse des données

Le corpus a été analysé manuellement, à la fois verticalement (entretien par entretien) et transversalement (inter-entretiens) (GIANNELLONI et VERNETTE, 2001) afin de repérer les nuances (MILES et HUBERMAN, 2003). Les données recueillies ont permis d'étudier « les idées des participants (analyse empirique), les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'ils leur donnent (analyse de l'énonciation) » (ANDRÉANI et CONCHON, 2005, p. 8). Une liste des codes a ensuite été établie, au début, à mi-chemin et à la fin de l'enquête pour faciliter le repérage de données. Une matrice a ensuite été réalisée à partir des comptages des indices expérientiels sensoriels (attributs visuels, auditifs, olfactifs et tactiles), sur la base des travaux de Paquin et Turgeon (2004). Elle a conduit à la réalisation de la méta-matrice finale regroupant l'ensemble des entretiens et des thèmes abordés. Nous avons enfin procédé à un double-codage pour lequel un coefficient d'accord inter-codeur de 0,96 a été obtenu.

## Les résultats

L'analyse du corpus permet de présenter deux résultats principaux. D'une part, une unanimité perceptuelle des managers en matière d'impressions données au client se dégage. D'autre part, des variations en matière de

Individu	Sexe	Poste occupé	Âge	Mode d'exploitation	Étoiles	Nombre de chambres
1	Masculin	Directeur général	52	Indépendant	5	47
2	Masculin	Concierge	40	Chaîne	4	298
3	Masculin	Directeur général	48	Chaîne	5	124
4	Masculin	Directeur hébergement	36	Chaîne	5	159
5	Masculin	Directeur général	43	Indépendant	4	20
6	Féminin	Directrice hébergement	37	Indépendant	4	80
7	Féminin	Directrice générale	40	Indépendant	4	31
8	Féminin	Chef de réception	38	Chaîne	4	298
9	Masculin	Directeur général	48	Indépendant	5	20
10	Masculin	Directeur général	45	Chaîne	5	46
11	Masculin	Chef de réception	37	Chaîne	4	305
12	Masculin	Directeur hébergement	42	Chaîne	4	171
13	Féminin	Chef de réception	29	Chaîne	4	99
14	Masculin	Chef de réception	28	Chaîne	5	91
15	Masculin	Directeur général	37	Indépendant	5	40
16	Masculin	Directeur général	58	Indépendant	5	50
17	Féminin	Assistante du chef de réception	32	Chaîne	4	950
18	Masculin	Concierge	36	Chaîne	4	168
19	Masculin	Directeur hébergement	34	Chaîne	4	98
20	Féminin	Chef de réception	35	Indépendant	5	320

Tableau 1 : Composition de l'échantillon.

perception des indices sensoriels et de remédiation nécessitent un éclairage particulier.

### Une unanimité sur la nécessaire maîtrise des impressions à donner au client

L'apparence au quotidien apparaît fondamentale pour l'ensemble des managers interrogés, et ce pour plusieurs raisons. En premier lieu, « *c'est l'image de l'hôtel qui est en jeu* » (répondant 1). Le contrôle strict de l'étiquette professionnelle est justifié par la nécessité « *de refléter l'image qu'ont les clients de l'hôtellerie française* » (répondant 14). Les clients sont d'ailleurs attentifs au moindre détail, « *quand ils vous croisent, si vous ne ressemblez à rien, si vous avez la chemise qui sort de votre pantalon, la cravate de travers, ils vont se dire, mais c'est quoi cet hôtel !* » (répondant 8). Le respect des codes d'apparence apporte également la preuve de « *l'engagement du collaborateur dans ce secteur et son respect envers l'entreprise* » (répondant 5). Il marque également « le respect de ce dernier envers le client et la communauté de travail » (répondant 9). Le répondant 12 observe à cet égard « *une sorte d'autocensure pratiquée par les employés qui connaissent les règles du jeu* ». Elle n'exclut cependant pas une vigilance de tous les instants pour les managers. Il s'agit de « *faire attention à sa position, à sa tenue vestimentaire, à sa façon*

*de saluer, à son rasage et parfois même à son odeur corporelle* » (répondant 3). L'ensemble des managers a également conscience de servir de modèle, vis-à-vis de leur entreprise et de leurs collaborateurs. « *Il y a une question simple à se poser, est-ce que je suis l'ambassadeur de mon établissement ?* » (répondant 19). Ils sont conscients de l'effet d'imitation qu'ils peuvent susciter. « *Si je mets une mauvaise tenue, mes collaborateurs vont se dire que c'est toléré, et demain ce sera n'importe quoi* » (répondant 12).

De l'avis unanime des managers, le personnel en contact doit, par son apparence, traduire une attitude de serviabilité et de discrétion. Il s'agit de tenir son rôle. « *Tous les salariés se changent en arrivant dans l'établissement. C'est une mise en condition. Notre métier est très... théâtral* » (répondant 13). Pour l'ensemble des répondants, les codes d'apparence symbolisent la distance et la distinction sociale attendues par le client. Ainsi, « *à la réception, vous pouvez porter une jolie bague, mais une bague ni trop tape à l'œil ni trop luxueuse. Le client doit être mis en avant, pas nous...* » (répondant 20). Le non-respect des codes impacte négativement la qualité de service et la performance pour l'ensemble des managers interviewés. « *Sans ces codes, c'est la magie et les paillettes qui s'envolent et les profits avec...* » (répondant 3).





Photo © AKG images

« La belle chocolatière », pastel sur vélin de Jean-Étienne Liotard (1702-1789), 1744, Dresde, Gemäldegalerie, Alte Meister.

« De l'avis unanime des managers, le personnel en contact doit, par son apparence, traduire une attitude de serviabilité et de discrétion. Il s'agit de tenir son rôle. "Tous les salariés se changent en arrivant dans l'établissement. C'est une mise en condition. Notre métier est très... théâtral." »

Le travail esthétique prescrit est donc codifié par un ensemble de règles qu'il convient de faire appliquer. À cet égard, l'ensemble des managers confient se sentir un peu las d'avoir à remédier quotidiennement aux situations non conformes. En effet, « *quand on tourne le dos, on sait qu'il faut rester vigilant [...] Je pense que la tendance est à tout négocier, donc le manager doit répéter, contrôler, redire, ça peut être usant* » (répondant 3). « *Les employés ont tendance à repousser les limites, il faut recadrer fréquemment. Il fait chaud, je relève les manches, ou bien j'arrive au travail les cheveux encore mouillés, ou j'utilise un ton inadéquat parce que je suis fatigué* » (répondant 20). Certains codes de l'entreprise doivent être rappelés, notamment aux nouvelles recrues. « *Alors, ce que l'on fait, on répète. Oui, dès le départ, on donne les bonnes habitudes, il faut les donner. Ça passe par les cross-training*

*que l'on organise* » (répondant 11). La gestion des impressions données au client, de l'avis unanime des managers, fait l'objet d'un contrôle strict, alors que les normes, de leur point de vue, devraient être intégrées. Ils nous confient qu'ils sont par voie de conséquence obligés d'observer avec attention les comportements et attitudes du personnel en contact, afin de remédier sur le champ aux situations non conformes.

### Des variations en matière de perception des indices sensoriels

Dans un premier temps, les niveaux sensoriels et des éléments jugés critiques à gérer au quotidien sont présentés de façon globale. Dans un second, la perception des managers relative aux indices sensoriels est exposée et mise en perspective avec celle des clients.

### Les niveaux et indices sensoriels les plus fréquemment perçus par les managers

Le Tableau 3 (de la page suivante) donne, dans un premier temps, une vue globale des éléments que les managers jugent critiques. Il décrit le comptage global des indices sensoriels liés à l'apparence, classés par fréquence. Il apparaît tout d'abord que le niveau visuel prédomine avec la communication non verbale (prestance, posture, regard...). Le niveau auditif arrive ensuite *ex-aequo* avec le niveau visuel pris sous l'angle des attributs liés à la tenue vestimentaire professionnelle. Enfin, les indices liés aux niveaux olfactifs et tactiles arrivent respectivement en troisième et quatrième positions.

Il convient d'analyser le degré de convergence entre les éléments perceptuels auxquels managers et clients sont sensibles. Des nuances apparaissent. L'étude fait ressortir qu'au niveau de la communication non verbale, le contrôle des émotions et le sourire sont perçus distinctement par les managers, tandis que les clients les relient plus globalement à des notions d'attitude, de comportement ou d'expression faciale. Il est également intéressant de noter que l'expression faciale, importante pour le client en tant qu'elle permet un décodage des différents états émotionnels, est perçue avec moins de précision par les managers, qui ne s'attachent qu'au regard et au sourire. À l'opposé, la dextérité dans la manipulation des objets et des équipements, jugée importante par le client, n'est pas mentionnée par les managers. Enfin, les perceptions des clients et des managers s'avèrent communes en matière d'attributs physiques, c'est-à-dire ce qui se rapportent à la tenue vestimentaire (costume, cravate, chaussures) ou à certains artifices (coiffure, maquillage).

### Les perceptions des managers en matière d'indices sensoriels

Les indices sensoriels perçus par les managers, ainsi que les difficultés managériales qu'ils rencontrent font l'objet de développements et d'illustrations. Si le comportement non verbal et le langage s'avèrent perçus de manière homogène par les managers, les indices liés au code vestimentaire laissent apparaître des variations en fonction de la forme d'exploitation de l'établissement.

	Niveau visuel		Niveau Auditif	Niveau olfactif	Niveau tactile
	Attributs physiques	Communication non-verbale			
Classement selon la fréquence relevée lors du codage	2	1	2	3	4
Éléments jugés critiques dans la gestion au quotidien par ordre décroissant	Costume Cravate Coiffure Chaussures Maquillage Rasage Bijoux	Prestance Posture Regard Sourire Dynamisme Concentration Contrôle des émotions	Niveau de langage Compétences linguistiques Courtoisie Ton et débit de la voix	Hygiène corporelle Parfum	Poignée de main

Tableau 3 : Niveaux sensoriels et éléments critiques énoncés par les managers.

**Le comportement non verbal** ressort en première position des éléments fréquemment cités par les managers. Ainsi, « *l'envie de faire plaisir est, pour moi, à la base du métier* » (répondant 1). L'accueil du client se doit également de passer par une extrême personnalisation du service et un sens du détail, « *il y a des personnes qui vont se lancer dans une conversation et ne relever leur tête qu'à la fin de celle-ci [...] Ce sont des petites choses, mais des petites choses qui ont une grande importance* » (répondant 15). De l'avis unanime des managers, le rôle du personnel en contact repose sur un travail émotionnel important. « *Il faut savoir résister au stress, contrôler ses émotions, dans les situations tendues, lors de conflits, lorsque la fatigue est au rendez-vous* » (répondant 7). L'ensemble des managers souligne l'importance des moments de décompression. Des tactiques collectives sont notées. « *Ils vont en back-office et discutent, ils rigolent, ils se vident la tête* » (répondant 3). Ces moments de décompression sont également mis à profit pour se moquer de la clientèle. L'ironie est alors de mise. « *Une cliente asiatique avait une tenue kitch. Ils étaient mort de rire et l'imitaient* » (répondant 6). L'instrumentalisation du sourire et du regard à des fins tactiques est relevée par l'ensemble des managers. « *Quand on donne son plus beau sourire au client, déjà il est plus calme* » (répondant 8). Le regard est également jugé crucial, marquant une proximité ou, au contraire, une distance voulue avec le client. Il sert « *à indiquer au client, lorsque l'on est en ligne, par exemple, qu'on l'a vu et qu'on va le prendre en charge rapidement* » (répondant 11). À l'opposé, le regard doit quelquefois se faire discret ou sélectif, par exemple « *quand vous avez un couple en face de vous et que le monsieur vous regarde avec insistance, la situation devient très compliquée à gérer. Il faut toujours regarder sa femme...* » (répondant 7).

**Le langage verbal** est également cité par l'ensemble des managers, attentifs au ton adopté et à la courtoisie montrée lors de la transaction de service. « *Ils n'ont pas toujours un discours professionnel. Ils peuvent prendre les plaintes des clients par exemple comme*

*une attaque personnelle* » (répondant 10). De fait, la maîtrise du langage est liée à la capacité de pouvoir désamorcer des conflits. « *Un bon réceptionniste doit avoir un langage fluide et un discours clair pour pouvoir dénouer toutes les situations et éviter les conflits* » (répondant 3).

Si l'âge du manager, son sexe, la catégorie ou la capacité des hôtels ne semblent pas être révélateurs de variations dans les discours, la forme d'exploitation (chaîne ou indépendant) marque un clivage en matière de **code vestimentaire**. L'analyse montre en effet, pour les huit managers d'hôtels indépendants, une volonté de simplicité, de praticité et d'adhésion du personnel à la tenue. Ces derniers sont convaincus que l'uniforme doit évoluer et apparaître moins strict. « *C'est fini l'époque de la cravate et du nœud papillon !* » (répondant 5). Ils restent cependant assez flous dans la description qu'ils font d'une tenue conforme aux attentes. « *Un code vestimentaire sobre et approprié* » (répondant 15). Ils prescrivent alors « *une tenue classique, simple, pantalon ou jupe noire et chemise claire, sans cravate ni écharpe pour les femmes* » (répondant 1). En revanche, les douze managers de chaînes font référence à une tenue très classique qu'ils détaillent avec le plus grand soin. « *Les chaussures : les escarpins sont noirs avec des talons entre 5 et 7,5 centimètres, les cheveux teints doivent être de la couleur de base et les racines doivent rester invisibles, les bracelets de montre doivent être noir, marron ou bleu marine...* » (répondant 2). Afin de faciliter l'apprentissage des codes d'apparence, dix managers de chaîne sur douze ont recours à l'intervention de professionnels extérieurs (coiffeur, maquilleur, coach en image) pour former chaque collaborateur. « *On leur explique comment attacher leurs cheveux, éviter les couleurs trop vives. Pour les hommes, on a eu droit à une belle séance de manucure, pour leur apprendre dans les moindres détails comment bien se soigner les mains et les ongles, mais aussi le rasage et la coiffure* » (répondant 13). A contrario, parmi les huit managers d'hôtels indépendants, la moitié d'entre eux assurent eux-mêmes la formation visant à permettre

aux nouveaux collaborateurs, dès leur intégration, d'assimiler tous les codes, les autres managers ont nommé un référent. Ils insistent sur l'image soignée, mais naturelle et discrète qu'il convient de donner. « *Il faut gommer tout ce qui pourrait mettre en lumière les particularités (maquillage voyant, lunettes originales, etc...) et harmoniser l'image de tous nos collaborateurs* » (répondant 1).

Dans un souci d'adhésion, la moitié des managers d'hôtels indépendants jugent important de faire participer le personnel au choix de l'uniforme « *tissu, couleurs, coupe, je veux que tous se sentent à l'aise* » (répondant 16). *A contrario*, pour les chaînes, le choix est arrêté par le Siège « *sur des critères esthétiques, pratiques et hygiéniques* » (répondant 17). Sur un plan pratique, l'ensemble des établissements de chaîne prennent en charge directement l'entretien de l'uniforme (lavage, repassage...) : « *le personnel n'a plus à se soucier de sa tenue vestimentaire, il économise du temps et de l'argent* » (répondant 4). Cet avantage n'est pas proposé par les indépendants.

## Discussion

La discussion s'organise autour de l'instrumentalisation de l'apparence et de la question de l'authenticité du service. Elle souligne également l'importance du soutien apporté et des formations dédiées.

### L'instrumentalisation de l'apparence et l'authenticité du service

La recherche montre la complexité de la compétence de service, loin des clichés évoquant une aptitude naturelle du personnel en contact à pouvoir faire face au client (BAILLY et LÉNÉ, 2013). L'étude confirme que les interactions de service dans l'hôtellerie de luxe se caractérisent par des règles de présentation et de serviabilité strictes, contrôlées de manière rigide par les managers de chaîne (EIGLIER, 2004 ; PINNA, 2011, 2013), mais de manière plus souple par les managers d'établissements indépendants. Elle montre que ce sont les chaînes hôtelières qui standardisent le plus les rencontres de service, afin de diminuer la flexibilité interprétative du personnel en contact.

L'étude révèle que la perception des managers n'est que partiellement convergente avec celle des clients. Dès lors, se pose la question de la pertinence de leurs jugements. Les résultats indiquent en effet que les managers insistent sur l'importance du sourire et du regard. Il serait pertinent qu'ils prennent en compte, de manière plus fine, les expressions faciales auxquels les clients sont sensibles. À cet égard, des chercheurs, grâce à l'utilisation d'un logiciel de reconnaissance faciale, ont récemment dénombré 21 états émotionnels complexes, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives d'identification et de gestion des interactions sociales (DU et al., 2014).

Notre étude confirme le rôle central du manager, qui est tout à la fois un metteur en scène et un médiateur entre l'organisation et le personnel en contact. La théâtralisation du processus de service (GOFFMAN, 1984 ;

HOCHSCHILD, 1979, 1983) nécessite un apprentissage (BITNER, 1992), auprès d'un référent montrant les attitudes et émotions adéquates à délivrer (RAFAELI et SUTTON, 1987). L'étude souligne que l'appropriation du rôle par les employés en contact passe par la tenue vestimentaire, qui facilite l'identification à l'entreprise et l'appréhension du rôle (PRATT et RAFAELI, 1997). Selon Nelson et Bowen (2000), plus la perception de l'employé à l'égard de l'uniforme est haute, plus son attitude générale de service est envisagée de manière positive. Il apparaît donc important, notamment pour les chaînes, d'impliquer en amont les employés en contact dans le processus de choix de l'uniforme, *via* des unités pilotes recueillant les avis du personnel, par exemple.

Dans notre étude, nous avons voulu montrer l'importance de la communication non-verbale. Le contrôle de l'apparence passe donc par la gestion des émotions, afin de produire ou inhiber des sentiments, de façon à les rendre conformes aux attentes organisationnelles (PINNA, 2015). L'étude montre que les managers d'hôtels, notamment d'établissements indépendants, gèrent le travail émotionnel prescrit, afin que les employés apparaissent authentiques et spontanés et non pas procéduraux (RAFAELI et SUTTON, 1987). Si, pour Goffman (1959, 1984), jouer son rôle consiste à simuler, Hochschild (1983) montre, quant à lui, l'importance que recouvre un jeu en profondeur, qui, en faisant appel à la mémoire émotionnelle de l'acteur, permet de ressentir ce qu'il exprime. Des études montrent que le jeu en surface (par lequel l'individu simule des émotions non ressenties réellement) peut créer, sur le long terme, un sentiment de dissonance, qui peut conduire à l'épuisement émotionnel du salarié et renforcer celui-ci dans son intention de quitter son poste. À l'opposé, le jeu en profondeur l'influence négativement (LACAZE, 2010 ; QIN et al., 2012). Face à une clientèle dont les humeurs et attitudes s'avèrent de nature complexe, imprévisible (LACAZE, 2010), voire déviante (REYNOLDS et HARIS, 2006), favoriser une distance réflexive s'avère salutaire. Il est donc important que les managers fassent sens auprès de leurs équipes afin de mieux les armer contre les risques de mal-être psychologique (RAFAELI et SUTTON, 1987).

Nickson et al. (2005) ont reproché à Hochschild de ne tenir compte que du travail émotionnel et non esthétique demandé au personnel en contact. Il convient que les managers prennent en considération à la fois les dimensions émotionnelles, sociales et corporelles du rôle prescrit. Dès lors, des actions de soutien et de formation – internes et/ou externes – prenant pleinement en compte ces dimensions s'avèrent nécessaires. À ce titre, les initiatives prises par certains établissements en matière d'intervention de spécialistes extérieurs (coiffeur, coach en image...) semblent intéressantes.

### L'importance du soutien et de la formation

Le manager ainsi que la communauté de travail peuvent aider le personnel en contact à appréhender son rôle, notamment dans les premiers temps de la socialisation (MORISSON et ROBINSON, 2004 ; SLAUGHTER et ZICKAR, 2006). Les marques de soutien et le *feedback*



Photo © Peter Willi / BRIDGEMAN IMAGES

« Le garçon d'étage », huile sur toile de Chaïm Soutine (1893-1943), 1927, Paris, musée de l'Orangerie.

« Le contrôle de l'apparence passe donc par la gestion des émotions, afin de produire ou inhiber des sentiments, de façon à les rendre conformes aux attentes organisationnelles. »

s'avèrent indispensables. Ce dernier doit être bienveillant, car il faut garder en mémoire que les collaborateurs recevant un *feedback* négatif s'engageraient moins envers l'entreprise et auraient tendance à la quitter plus facilement (BENTEIN et al., 2000). Le soutien managérial pourrait être renforcé, directement ou indirectement, par exemple à travers le parrainage d'un employé plus expérimenté (LACAZE, 2010). Dès l'entrée en poste, quel que soit le type d'établissement, la remise d'un livret explicite détaillant les codes en vigueur pour les hommes et les femmes, partant de la perception sensorielle du client, pourrait aider à une meilleure compréhension du rôle prescrit. Dès lors, le rappel des normes, sous une forme graphique utilisant les indices sensoriels, par voie d'affichage, pourrait renforcer l'importance de celles-ci.

Il serait également intéressant de se pencher sur les tensions de nature cognitive ou émotionnelle (FISK et al., 2010) que peuvent rencontrer le personnel en contact. Roussillon (2003, p. 9) propose quelques recommandations managériales en ce sens. Tout d'abord, « *le soutien social, par l'empathie mutuelle* », « *la réalisation de soi par la possibilité de créer [...] avoir un espace d'implication et d'initiative dans son travail* ». Enfin, « *trouver dans le travail des possibilités de sublimation du désir de façon socialement acceptable et valorisé* ». Ces recommandations sont toutefois difficiles à suivre, quand les postes concernés sont à faible niveau de qualification et d'autonomie. Notre étude confirme également que les tactiques individuelles et collectives s'avèrent importantes pour la construction de l'identité professionnelle. Lorsque la norme s'avère sous-optimale par rapport à la situation rencontrée, le salarié doit dès lors s'adapter, il devient alors « *le seul juge du comportement adéquat* » (LACAZE, 2010, p. 119). Dès lors, des regards moins nombreux face aux clients, des phrases un peu plus courtes ou une attente un peu plus longue, traduisent une distance prise par rapport au rôle prescrit (DUFLOS-PRIOU, 1979), ce sont autant d'indices qui nécessitent une intervention de la part du manager.

Les hôtels disposant d'une haute qualité de service améliorent la satisfaction des clients et leur rentabilité (BARSKY et LIN, 2004). Dès lors, le recours régulier à des contrôles de qualité externes, tels que des visites de clients-mystère, permet d'évaluer la conformité de l'apparence aux attentes organisationnelles prescrites. De plus, les actions de formation qui réduisent le turnover du personnel et améliorent la performance organisationnelle sont préconisées (CHOW et al., 2007). Nos résultats montrent en effet que l'identification au rôle est largement favorisée par des formations, internes et/ou externes, dispensées sous la forme d'ateliers dédiés au travail esthétique ou de simulations et de jeux de rôles mettant en scène des rencontres de service. Au final, la systématisation des actions de formation, centrées sur l'image, l'attitude et le comportement, renforcerait le degré de convergence entre les perceptions du personnel en contact, celles du manager et celles du client (KUSLUVAN, 2003 ; SCHNEIDER, WHITE et PAUL, 1998). Il serait également bon, en amont de l'entrée en fonction, que la prise en compte des facteurs d'apparence soit étudiée

de manière détaillée, au niveau des écoles ayant des programmes de formation dans le secteur des services. L'intégration d'éléments sensoriels influençant le jugement du client pourrait ainsi faire l'objet de cours et de mises en pratique. Notre étude révèle également que les remédiations faites par les managers s'effectuent sur la base de transactions individuelles. Il serait intéressant que ces derniers organisent des séances de pratiques professionnelles réflexives, en réunissant leur brigade. Ils rappelleraient les codes en vigueur puis inviteraient au dialogue, au sujet de leur compréhension et des pistes potentielles d'amélioration. La parole des employés est en effet cruciale : ainsi, lorsque leurs suggestions sont sollicitées et prises en considération, leur intention de démissionner est moins forte et leur satisfaction améliorée (CHOW et al., 2007). Enfin, notre étude montre l'importance des tactiques collectives qui, en dehors de toute normalisation, utilisent l'ironie et l'humour afin de renverser l'ordre social (PINNA, 2015). Dans la mesure où ces tactiques n'entraînent pas de déviance, le rire entre collègues peut permettre de créer une mentalité collective constructive et de mieux faire face au stress (MONTARGOT, 2013). Dès lors, des moments de convivialité, formels ou informels, sont à favoriser.

## Conclusion

Notre recherche présente des apports théoriques qu'il convient de souligner. Peu de recherches ont été conduites sur le thème de la gestion de l'apparence du personnel en contact. Elle confirme la complexité de la compétence de service exigée dans l'hôtellerie de luxe et l'importance du travail esthétique qui y est demandé. Le niveau de qualité de service prescrit implique que le personnel en contact coopère pleinement, qu'il véhicule une bonne image et « *sonne juste* » (WILLIAMS et CONNELL, 2010). Dès lors, les managers, responsables de la scénographie, veillent à sa conformité avec les normes prescrites, qui conditionnent la probabilité de voir les clients revenir ou que ceux-ci recommandent l'établissement à leurs connaissances (BERGERON, FALLU et ROY, 2008). Les implications managériales liées à l'instrumentalisation à la fois corporelle et émotionnelle du personnel en contact (NICKSON et al., 2005) sont nombreuses. Elles interviennent dans un contexte professionnel où la fidélisation des salariés pose problème, une branche professionnelle « *caractérisée à la fois par la jeunesse de sa main-d'œuvre et son taux de renouvellement important* » (MOLINARI, 2010, p. 1). La prise en compte d'une définition de l'apparence, qui ne se limite pas simplement au physique, mais inclut également l'ensemble des indices expérientiels générés lors de la rencontre de service, apporte un regard neuf sur la possible orchestration des contextes expérientiels, stimulant les sens du client (CARÚ et COVA, 2003). Elle met toutefois en évidence des perceptions de managers différentes de celles des clients. Sur un plan managérial, les bénéfices d'une meilleure convergence porteraient sur la gestion des ressources humaines, la prévention des conflits entre personnel en contact et client, la réduction des coûts cachés pour l'organisation et l'optimisation de la qualité, qui est source de profit.

Notre recherche appelle un certain nombre d'améliorations. Une étude qualitative complémentaire incluant, à la fois, le personnel en contact, souvent éloigné de cet univers codifié du luxe (MONTARGOT, 2013), et les clients, qui utilisent et évaluent le service, pourrait permettre de mieux identifier les points critiques liés à la gestion de l'apparence. Enfin, d'un point de vue méthodologique, le choix du terrain de l'hôtellerie de luxe révèle des exigences élevées de la part des clients envers le personnel en contact (CLAUZEL et MONTARGOT, 2013). Il s'agirait de vérifier l'importance du poids de l'apparence dans d'autres catégories d'établissements et d'appréhender en quoi l'hôtellerie de luxe se distingue réellement d'autres organisations de service, comme Domino's pizza ou McDonald's, deux entreprises qui apportent un soin tout particulier à l'apparence de leurs employés. De même, une étude permettant, à partir des mêmes unités hôtelières, une comparaison de la gestion de l'apparence du personnel en *back-office* et en *front-office*, permettrait de comprendre si, au final, les attentes organisationnelles sont les mêmes pour toutes les catégories de salariés.

## Bibliographie

- AMADIEU (J-F.), *Le Poids des apparences : beauté, amour et gloire*, Odile Jacob, 2002.
- BARDIN (L.), *L'Analyse de contenu*, P.U.F., Paris, 2007.
- BARTH (I.) & RAMBOARISON-LALAO (L.), « Perception de l'apparence dans le monde du travail : le poids des préjugés. Enquête auprès de 909 postiers », in *Revue Management & Avenir*, n°60, 2013, pp. 176-194.
- BARSKY (J.) & LIN (A.), "Referrals, repeat purchase reflect guest loyalty", in *Hotel et Motel Management*, n°219, 2004, pp. 15-16.
- BENTEIN (K.), STINGLHAMBER (F.) & VANDENBERGHE (C.), « L'Engagement des salariés dans le travail », in *Revue québécoise de psychologie*, 2000, vol. 21, n°3, 2000, pp. 1-25.
- BERGERON (J.), FALLU (J.-M.) & ROY (J.), « Une comparaison des effets de la première et de la dernière impression dans une rencontre de vente », in *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 2, 2008, pp. 19-36.
- BERRY (L. L.), WALL (E.) & CARBONE (L.), "Service clues and customer assessment of the service experience: lesson from marketing", in *Academy of Management Perspective* 20(2), 2006, pp. 43-57.
- BITNER (M. J.), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", in *Journal of Marketing*, vol. 56, n°2, avril, 1992, pp. 57-71.
- CHOW (C. W.), HADDAD (K.) & SINGH (G.), "Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, and Turnover", in *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 8, n°2, 2007, pp. 73-88.
- CINOTTI (Y.), *Hospitalité touristique : conceptualisation et études de l'hospitalité des destinations et des maisons d'hôtes*, thèse de doctorat en sciences du tourisme, Université de Perpignan, Via Domitia, 2011.
- CLAUZEL (A.) & MONTARGOT (N.), « Recommandations en ligne et place du personnel en contact : le cas des produits hôteliers », in *Revue française du Marketing*, n°241, avril 2013.
- DAUNT (K. L.) & HARRIS (L. C.), "Exploring the forms of dysfunctional customer behaviour: A study of differences in servicescape and customer disaffection with service", in *Journal of Marketing Management* 28, 1-2, 2012, pp. 129-153.
- DUFLOS-PRIOU (M.-T.), « L'Apparence individuelle et la représentation de la réalité humaine et des classes sociales », in *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. LXX, 1981, pp. 63-84.
- DOLBOW (S.), "Apparelers Dress Down Casual-Look Instigators", in *Brandweek*, vol. 41, n°33, 2000, p. 10.
- DU (S.), TAO (Y.) & MARTINEZ (A. M.), "Compound facial expressions of emotion", in *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(15), 2014, pp. 1454-1462.
- EIGLIER (P.), *Le Service et sa servuction*, Centre d'études et de recherche sur les organisations, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, 2002.
- FISK (R. P.), GROVE (S. J.), JARRIS (L. C.), KEEFE (D.), DAUNT (K. L.) & WIRTZ (J.), "Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners", in *Journal of Services Marketing*, 24, 6, 2010, pp. 417- 429.
- FORTÉ (M.) & MONCHATRE (S.), « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? » in *La Revue de l'Ires*, 2013/1, n°76, 2013, pp. 127-150.
- GARNER-MOYER (H.), « La Beauté comme critère de sélection et de discrimination en phase de recrutement. Constat établi à partir d'un test de correspondances », in Actes du XIX<sup>ème</sup> congrès annuel de l'AGRH, 2008.
- GIANNELLONI (J. L.) & VERNETTE (E.), *Études de marché*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, Coll. « Gestion », 2001.
- GOFFMAN (E.), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, Garden City, New York, 1959.
- GOFFMAN (E.), « L'Ordre de l'interaction », *Sociétés*, 1984.
- GUALBERT (B.) & POTTIER (P.), « L'Hôtellerie francilienne : une offre importante, mais potentiellement insuffisante », in *Enjeux*, n°153, février 2013.
- HESKETT (J.), SASSER (Jr. W.) & SCHLESINGER (L.), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York, Free Press, 1997.
- HIDRI (O.), « Faut-il travailler son corps pour réussir un entretien d'embauche ? La place de l'apparence physique dans les manuels d'aide à la recherche d'emploi », in *Lien social et Politiques*, n°59, 2008, pp. 21-32.
- HOCHSCHILD (A. R.), "Emotion Work, feeling rules and social structure", in *American Journal of Sociology* 85 (3), 1979, pp. 551-575.

- HOCHSCHILD (A. R.), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, University of California Press, 1983.
- KARLSSON (J. C.), "Looking good and sounding right: Aesthetic labour", in *Economic and Industrial Democracy* 33(1), 2011, pp. 51-64.
- KUSLUVAN (S.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, New York, Nova Science Publishers, 2003.
- LACAZE (D.), « Le Management du personnel en contact avec la clientèle dans l'hôtellerie-restauration : une enquête sur la proactivité des salariés au cours de leur intégration », in *Gestion* 2000 27 (1), 2010.
- MILES (M. B.) & HUBERMAN (A. M.), *Analyses des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, 2<sup>ème</sup> tirage, De Boeck, 2003.
- MOLINIER (P.), « Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe », in *Travail et Emploi*, n°97, 2004, pp. 79-91.
- MOLINARI (M.), *L'Insertion des jeunes dans l'hôtellerie-restauration*, Net.Doc 73, 2010.
- MONTARGOT (N.), « L'Intégration des jeunes à faible capital scolaire : le cas de l'hôtellerie-restauration », thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Cergy-Pontoise, 2013.
- NELSON (K.) & BOWEN (J.), "The Effect of Employee Uniforms on Employee Satisfaction", in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, n°2, 2000, pp. 86-95.
- NICKSON (D.), WARHURST (C.) & DUTTON (E.), "The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality", in *Managing Service Quality*, vol. 15, Issue 2, 2005, pp. 195-208.
- PAQUIN (B.) & TURGEON (N.), « La Clientèle et le facteur « WOW ! » : comment matérialiser une expérience de qualité », in *Téoros* 23-2, 2004, pp. 27-33.
- PRATT (M. G.) & RAFAELI (A.), "Organizational dress as a symbol of multilayered social identities", in *Academy of Management Journal* 40, 4, 1997.
- PINNA (G.), « La Relation de service dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris. Les paradoxes de la « démocratisation » du luxe », in XIII<sup>ème</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, « Mesures et démesures du travail », 25-27 janvier 2012, Bruxelles, 2012.
- PINNA (G.), « Vendre du luxe au rabais : une étude de cas dans l'hôtellerie haut de gamme à Paris », in *Travail et emploi* 136, 2013, pp. 21-34.
- PINNA (G.), « Luxe, genre et émotions dans l'hôtellerie », *La nouvelle revue du travail* 6, mis en ligne le 30 avril 2015, consulté le 2 avril 2016. <http://nrt.revues.org/2135>
- QIN (L. V.), SHI (X.) & HUI (J.), "Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees", in *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol. 11, 2012.
- RAFAELI (A.) & SUTTON (R.), "Expression of Emotion as part of the Work Role", in *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 1987, pp. 23-37.
- REYNOLDS (K. L.) & HARRIS (L. C.), "Deviant customer behavior: an exploration of frontline employee tactics", in *Journal of marketing theory and practice*, vol. 14, n°2, 2006, pp. 95-111.
- RIECAU (G.) & SALOGNON (M.), « Le Recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? », *La Revue de l'Ires* 1/2013 (n°76), 2013, pp. 45-69.
- RIEUNIER (S.), « L'Influence de la musique d'ambiance sur le comportement des clients dans le point de vente », thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris 9 Dauphine, Paris, 2000.
- ROUSSILLON (S.), « Les Émotions au travail », in *Cahiers de recherche E.M. Lyon*, 2003/1, 2003.
- SCHNEIDER (B.), WHITE (S.) & PAUL (M.), "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model", in *Journal of Applied Psychology*, n°83, 1998, pp.150-163.
- SHERMAN (R.), *Class Acts. Service and inequality in luxury hotels*, Berkeley, Los Angeles, Londres, University of California Press, 2007.
- SLAUGHTER (J. E.) & ZICKAR (M. J.), "A new look at the role of insiders in newcomer socialization", in *Group and Organization Management*, vol. 31, 2006, pp. 264-290.
- UGHETTO (P.), « Compétence de service : état des lieux d'une problématique », in *IREs*, n°02-03, 2002.
- WACHEUX (F.), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.
- WILKINS (H.), MERRILEES (B.) & HERINGTON (C.), "Towards an understanding of total service quality in hotels", in *International Journal of Hospitality Management* 26 (4), 2007, pp. 840-853.
- WILLIAMS (C. L.) & CONNELL (C.), "Looking Good and Sounding Right: Aesthetic Labor and Social Inequality in the Retail Industry", *Work and Occupations* 37(3), 2010, pp. 349-377.

# La fiabilité organisationnelle au prisme des activités interstitielles<sup>(1)</sup>

Par Jérémy EYDIEUX,

Doctorant, sciences de gestion à l'École des mines de Nantes, Institut Mines-Télécom

Benoît JOURNÉ,

Professeur des Universités, sciences de gestion à l'Université de Nantes (IEMN-IAE)

et professeur associé à l'École des mines de Nantes, Institut Mines-Télécom

et Stéphanie TILLEMENT,

Maître-assistant, sociologie industrielle à l'École des mines de Nantes, Institut Mines-Télécom

La plupart des études empiriques menées sur la fiabilité organisationnelle se sont centrées sur les activités les plus visibles et les plus directement liées à cette dernière : appontage sur les porte-avions, conduite et maintenance des centrales nucléaires, gestion de services d'urgence et de blocs opératoires... Dans cet article, nous entendons au contraire orienter notre analyse vers les activités « interstitielles » qui, tout en étant en contact direct avec des activités « nobles », restent à leur frontière sans y être pleinement intégrées. Une étude de terrain menée sur la manutention lourde dans une industrie du secteur nucléaire permet d'analyser en profondeur ce type d'activité. Nous nous appuyons sur les théories pragmatistes de l'activité et sur les approches communicationnelles de l'organisation pour proposer une définition originale des activités interstitielles et identifier quatre de leurs caractéristiques observables. Nous analyserons également les effets de mise en vigilance et de décloisonnement de l'organisation que les activités interstitielles produisent, renforçant ainsi la fiabilité de l'organisation dans son ensemble. Enfin, nous discuterons de la contribution du concept d'activité interstitielle aux recherches sur les organisations distribuées, dans lesquelles l'articulation aux frontières de celles-ci est pensée au travers des dispositifs de gestion, des objets et des individus.

## Introduction

Les facteurs permettant aux industries à risques d'assurer un haut niveau de fiabilité en dépit du fort potentiel catastrophique de leurs activités font l'objet d'un nombre croissant de recherches depuis les années 1990 et 2000. Ces travaux ont montré que la fiabilité est produite par le développement d'une véritable intelligence collective (WEICK et ROBERTS, 1993 ; WEICK et SUTCLIFFE, 2001), qui est le fruit des interactions que les acteurs développent dans leurs activités routinières ou en situations imprévues et problématiques (JOURNÉ et RAULET-CROSET, 2008 ; TILLEMENT et *al.*, 2009 ; GENTIL, 2013). La plupart des études empiriques consacrées à la fiabilité organisationnelle prennent pour objet des organisations à risques, en se concentrant sur leurs activités les plus visibles et les plus directement en lien avec ladite fiabilité : il s'agit d'études portant sur les opérations d'appontage sur les porte-avions (WEICK et ROBERTS, 1993), sur la conduite et la maintenance des centrales nucléaires (ROBERTS, 1990 ; BOURRIER,

1999 ; JOURNÉ, 1999) ou sur la gestion des services d'urgence et des blocs opératoires dans les hôpitaux (WEICK et SUTCLIFFE, 2001 ; GENTIL, 2013). Ces études font néanmoins peu de place à l'analyse d'activités qui, tout en étant en contact direct avec des activités « nobles » (HUGHES, 1996), restent à leur frontière sans y être pleinement intégrées. Ces activités se situant aux « interstices » de l'organisation, nous les nommons « activités interstitielles ».

Pour comprendre comment les « activités interstitielles » participent à la fiabilité organisationnelle, nous procéderons dans cet article à une analyse approfondie de l'activité de manutention d'objets lourds et volumineux (de plusieurs mètres cubes et de plusieurs

<sup>(1)</sup> Cette recherche a été effectuée dans le cadre de la Chaire RESOH (École des Mines de Nantes/LEMNA), dont les partenaires industriels sont : Areva, DCNS et l'IRSN. Nous remercions l'ensemble des acteurs de terrain (appareilleurs, pontiers, amarreurs, gens de la manutention et de la production), qui nous ont accordé de leur temps et ont accepté notre présence en tant qu'observateur.





Photo © Patrick Allard/REA

Installation d'une coque anti choc sur un château de transport en plomb de 4 tonnes contenant 3 cibles chargées d'uranium 235.

« L'activité de manutention d'objets lourds et volumineux (de plusieurs mètres cubes et de plusieurs tonnes) est réalisée dans une usine qui produit des éléments critiques pour la sûreté des centrales et des sous-marins nucléaires. »

tonnes) dans une usine qui produit des éléments critiques pour la sûreté des centrales et des sous-marins nucléaires (cuves de réacteur, générateurs de vapeur et pressuriseurs). Faisant courir d'importants risques aussi bien industriels, qu'économiques et humains, cette activité est au cœur de ce que Bourrier (2009) décrit comme le « risque organisationnel ».

Notre étude montrera que les activités interstitielles, bien qu'absentes des textes, des espaces et des discours formels se rapportant à l'organisation, sont bien au cœur de l'activité productive et s'imposent aux acteurs impliqués dans les situations de production.

Dans cet article, nous mettrons en évidence les processus par lesquels l'activité interstitielle de manutention contribue à la fiabilité de l'organisation. Elle provoque une mise en « vigilance » sur des risques critiques n'ayant pas été pensés préalablement par l'organisation et participe à la coordination de l'action de l'ensemble des acteurs des ateliers étudiés en remplissant une fonction de « découplage » spatial et fonctionnel qu'elle seule est à même d'assumer.

D'un point de vue théorique, nous proposerons une définition des activités interstitielles moins organisationnelle et plus ancrée dans l'activité, et nous nous interrogerons sur sa contribution à la théorie de la haute fiabilité organisationnelle. Nous dégagerons également des éléments de théorisation des activités interstitielles et, plus généralement, de l'interstitialité organisationnelle, en proposant une définition qui s'appuie sur la théorie pragmatiste de la valuation (DEWEY) et sur les approches communicationnelles de l'organisation (TAYLOR et VAN EVERY, 2009). Plus précisément, nous identifierons les quatre dimensions clés – les dimensions organisationnelle, temporelle, spatiale et symbolique –, permettant de caractériser les activités interstitielles.

## Les activités interstitielles en tant qu'objet d'étude : le cadre théorique

Les recherches sur la fiabilité des organisations à risques (SCHULMAN, 1993 ; ROCHLIN et al., 1987 ; WEICK et SUTCLIFFE, 2001 ; BOURRIER, 2009) mettent traditionnellement l'accent sur les activités les plus visibles et souvent les plus valorisées, exercées par des professionnels de métiers reconnus (opérateurs de salle de commande, techniciens de maintenance, pompiers, pilotes d'avion, médecins et infirmières), même lorsqu'il s'agit d'en analyser les erreurs et les faiblesses. La notion de fiabilité organisationnelle « concerne l'étude des conditions organisationnelles permettant à un système organisé complexe de maintenir les niveaux de fiabilité compatibles à la fois avec les exigences de sécurité et les exigences économiques » (BOURRIER, 2003, p. 200). La fiabilité englobe des dimensions organisationnelles, telles que l'efficacité, la sûreté, la sécurité, la disponibilité et la rentabilité (TILLEMENT, 2011 ; LLORY, CARBALLEDA et GARRIGOU, 2001).

Pour penser les activités interstitielles, positionnées en creux et aux frontières des activités et groupes professionnels plus nobles, nous proposons d'ancrer notre recherche dans la tradition interactionniste, et ce pour trois raisons. Tout d'abord, elle repose sur une observation de manière symétrique et concomitante du travail dit « noble » et du « sale boulot » (HUGHES, 1996), l'un ne pouvant se comprendre sans l'autre. Ensuite, les interactionnistes (*op. cit.* ; BECKER, 1988 ; STRAUSS, 1992) pensent la division du travail comme un processus dynamique, construit à travers les interactions et arrangements entre groupes professionnels, ces derniers étant eux-mêmes mouvants (TILLEMENT, 2011). Enfin, la division du travail n'est pas seulement technique, elle est aussi morale : les domaines de compétences (BECHKY, 2003) et les attributions des tâches sont en permanence (re) négociés au fil de l'action, en fonction de la « valeur » que chaque groupe professionnel accorde à ces tâches, en définissant le « travail bien fait » ou le « vrai boulot » (BIDET, 2015).

Ces approches classiques, complétées plus récemment par des travaux centrés sur l'analyse de l'activité (BORZEIX et COCHOY, 2008), qui partagent un intérêt pour l'analyse fine des interactions entre communautés de pratiques et des modalités de coordination en situation, prolongent la philosophie pragmatiste, notamment les travaux de John Dewey. Dans la lignée de ces travaux, il s'agit de porter une attention particulière aux actions quotidiennes, routinières et pour partie invisibles, et à la manière dont les acteurs parviennent à coordonner les activités de travail distribuées (LORINO, 2013). Cet article entend en particulier montrer en quoi la théorie de la valuation (DEWEY, 2011 [1939]) offre une grille de lecture intéressante pour l'analyse des activités « interstitielles », notamment en ce qu'elle éclaire la manière dont les acteurs déterminent ce qui est « important » à leurs yeux. Nous nous proposons dans cet article de caractériser les activités interstitielles en fonction des modalités communicationnelles à travers lesquelles elles font l'objet de valuations.

Les philosophes pragmatistes considèrent l'élaboration de la pensée comme une modalité d'action, et, inversement, toute modalité d'action comme l'élaboration d'une pensée. Comme toute composante de l'action, l'attention repose sur des « croyances ». C'est, par exemple, le cas de la croyance dans les règles destinées à assurer la sûreté. Pour que les règles fonctionnent, il faut que leurs concepteurs les aient élaborées en croyant qu'elles seront appliquées comme eux l'ont imaginé, et que ceux appelés à les appliquer le feront en ayant la ferme croyance qu'elles permettront d'éviter des risques qu'ils ne perçoivent même pas (WILDAVSKY, 1979). Dewey (1993) a étudié la manière dont les croyances sont rendues « vraies » en étant socialement justifiées. Sa théorie de la valuation explicite le processus par lequel la valeur des choses est déterminée. Formellement, la *valuation* peut être définie comme *l'action d'élaborer à la fois un jugement de valeur sur une action passée et une règle déterminant une action future*.

Les approches communicationnelles pensent la constitution de l'organisation à partir de l'interaction entre les textes et les conversations (TAYLOR et VAN EVERY, 2009). Dans cette perspective, des textes, tels que les rapports d'activité, des procédures ou des fiches d'évaluation constituent la structure des organisations et lui fournissent une agentivité, c'est-à-dire une capacité d'action (DETCHESSAHAR et JOURNÉ, 2007 ; KUHN, 2008 ; PHILLIPS et al., 2004). Des recherches ont également montré la contribution déterminante des conversations, qu'il s'agisse d'échanges verbaux entre dirigeants (COOREN, 2004) ou entre opérateurs en situation de travail (MURPHY, 2001), au développement de l'intelligence collective produisant la fiabilité organisationnelle.

Ce cadrage théorique permet de proposer une première définition des activités interstitielles, à savoir *des activités qui font l'objet de valuations uniquement dans des conversations et jamais dans des textes*. Dit autrement, aucune référence à ces activités n'est faite dans les textes organisationnels, ce qui leur confère un caractère invisible, toutefois leur caractère indispensable au fonctionnement même de l'organisation est reconnu par l'ensemble des acteurs dans leurs conversations.

## La méthodologie

### Le contexte empirique

Afin de qualifier empiriquement les activités interstitielles, nous avons observé l'activité de manutention au sein de deux entreprises fabriquant des équipements lourds et de pointe à destination de l'industrie nucléaire et de celle de l'armement. Les processus de production mis en œuvre dans les ateliers étudiés impliquent des opérations d'usinage, de soudage, de chaudronnerie et d'assemblage.

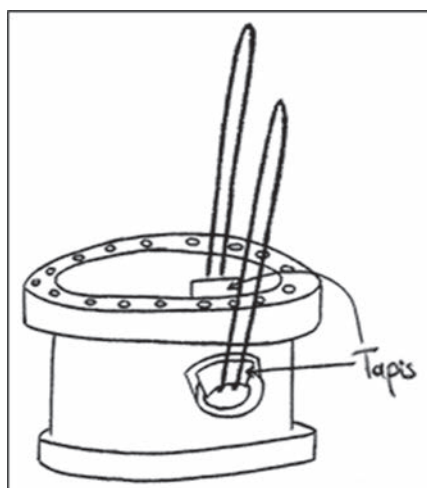


Figure 1 : Élingage d'une section de tuyauterie en vue de son basculement (croquis réalisé en situation).

Les opérations de production – au demeurant de haute technicité – sont très contrôlées. Dans l'un des sites, le temps consacré au contrôle des pièces représente un quart du temps total de production ; dans l'autre site,

il correspond à la moitié. Les opérations de production sont également très documentées. Par exemple, s'agissant du soudage, on trouve des plans détaillés des soudures à réaliser qui sont accompagnés de calculs du temps de dépose du cordon de soudure. L'atelier dont il est question ici fait travailler 450 personnes.

Malgré les risques *a priori* visibles de la manutention lourde, cette activité apparaît très peu documentée dans les deux sites étudiés. De plus, elle doit s'adapter aux demandes fluctuantes de ses « clients », qui font pression sur elle. Chaque atelier a en effet des besoins en manutention imprévus et irréguliers, et les prévisions établies à la semaine sont fréquemment ajustées aux priorités ainsi qu'aux divers aléas des clients. Cette activité est fortement couplée aux activités principales de production (PERROW, 1999). Sa propre fiabilité, tout comme la fiabilité globale de l'organisation, nécessite qu'elle fiabilise ses interactions avec les autres métiers.

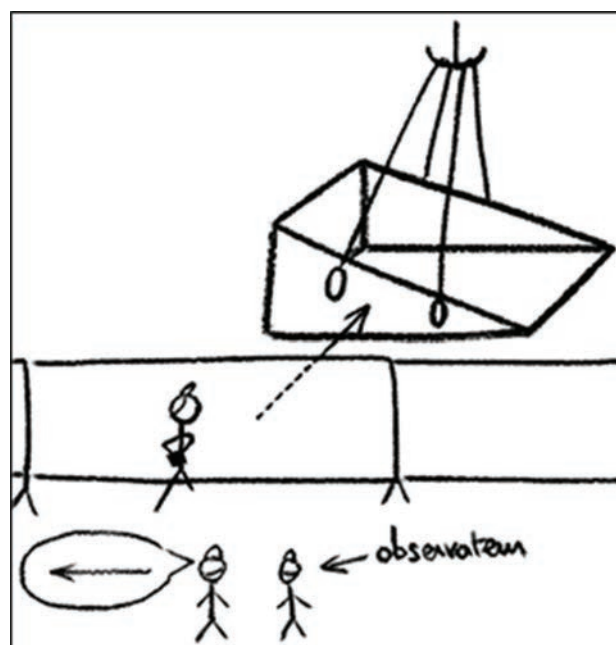


Figure 2 : Levage d'un support de chantier situé derrière un cloison (croquis réalisé en situation).

L'activité de manutention est organisée au moyen d'un logiciel de gestion des demandes. Outre ce dernier, de nombreux espaces de discussion sont animés (DETCHESSAHAR, 2013) pour définir les manutentions à réaliser à l'instant *t* et dans les jours à venir (LAROCHE, 1995).

### Collecte et analyse des données

Les données ont été collectées lors d'une immersion ethnographique de quinze semaines, principalement à travers l'observation directe avec prise de notes (FOURNIER, 2012 ; JOURNÉ, 2012). Les notes prises visaient à saisir à la fois ce que les acteurs font concrètement et ce qu'ils se disent entre eux en amont, pendant et après l'action (VAN MAANEN, 1979).

### Encadré 1 : l'activité de manutention lourde

Les processus de fabrication étudiés sont organisés en « chantiers » : chaque pièce est placée sur un support de chantier, et des dispositifs adaptés permettent aux ouvriers de production d'accéder à ladite pièce. La manutention lourde est fréquemment nécessaire pour déplacer les pièces, les supports et les outils de chantier.

La manutention comporte des risques industriels et professionnels. Les pièces manipulées, dont la préservation de l'intégrité peut être essentielle pour la sûreté des installations futures, peuvent être rayées ou cognées en cours de levage. En cas de chute de la charge déplacée, outre les dégâts occasionnés aux pièces manipulées et aux machines présentes dans l'atelier, il y a un risque majeur de mise en danger de la vie des ouvriers présents. Ces derniers sont également en danger de mort en cas de choc avec une charge en mouvement.

La chute lors d'une opération de manutention d'un générateur de vapeur, survenue dans la centrale nucléaire de Paluel (département de l'Eure), le 31 mars 2016, à l'occasion de travaux de maintenance sur l'un de ses réacteurs, rappelle que cette activité peut générer de lourdes catastrophes économiques et humaines. L'événement le plus violent auquel nous avons assisté durant notre immersion sur le terrain fut la griffure d'une pièce par les mors d'une machine (qu'un opérateur de l'usinage avait oublié de desserrer). La déstabilisation des pièces manutentionnées en cours de levage, par exemple lors d'un ballant, est la plus courante des erreurs commises par les manutentionnaires.

Dans l'atelier dont il est question ici, le collectif des manutentionnaires se compose de dix personnes de l'entreprise donneuse d'ordres réparties en cinq équipes et de cinq personnes d'une entreprise sous-traitante. La dimension technique et matérielle de la manutention lourde structure l'organisation de cette activité. Outre les savoir-faire et habiletés (CRU et DEJOURS, 1983 ; DODIER, 1995) propres à chaque manutentionnaire, les formes et les caractéristiques des éléments à manutentionner sont importantes, tout comme le matériel disponible pour réaliser ces manutentions.

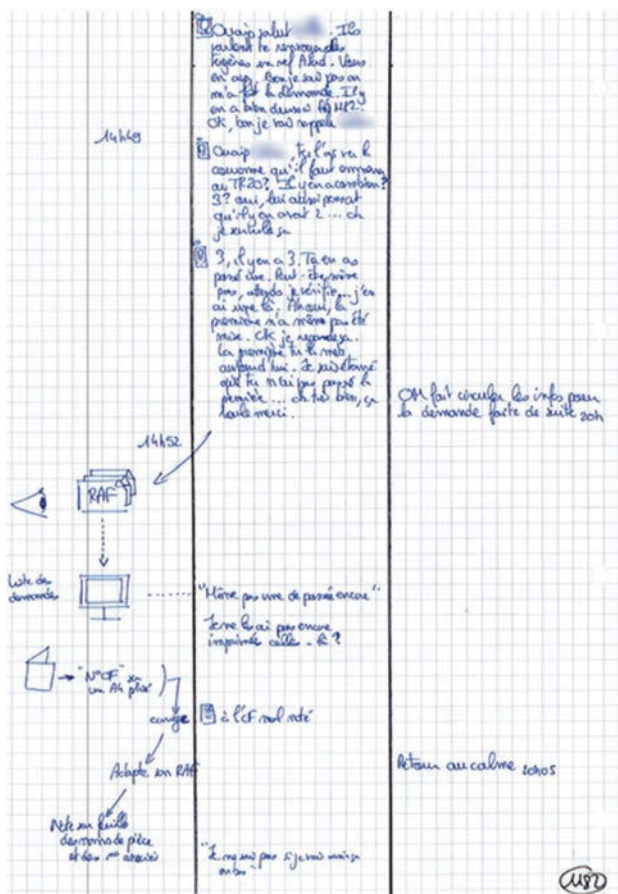


Figure 3 : Extrait d'un cahier de terrain.

Les observations ont permis de faire émerger les dispositifs employés par les acteurs de la manutention lourde pour organiser leur activité. Elles ont été

articulées avec d'autres modalités de collecte des données afin d'« accéder aux textes et aux conversations » (ARNAUD, 2007).

Des entretiens informels avec les acteurs – en situation d'observation – ont permis de comprendre le sens que les enquêtés donnent aux situations observées. Nous avons également réalisé des entretiens ethnographiques afin de saisir la subjectivité des acteurs de production, que nous avons pu observer lors de notre immersion au sein du groupe des manutentionnaires (BEAUD, 1996). Enfin, nous avons collecté des copies des supports employés dans les communications.

Ce matériau a fait l'objet d'une analyse de contenu de manière à rendre visible, pour le chercheur comme pour les acteurs de terrain, le contenu du travail réalisé par les acteurs de la manutention, et les régimes de travail observés (routinier, perturbé...). Pour comprendre la contribution de la manutention à la fiabilité organisationnelle, nous avons analysé à la fois les éléments concrets et matériels du travail des opérateurs (outils, gestes techniques, positionnement des manutentionnaires par rapport à la pièce à manipuler et aux autres acteurs...) et les verbalisations en cours d'action. Il s'agissait avant tout de comprendre comment l'environnement socio-matériel de travail est traduit dans l'environnement langagier des acteurs, et réciproquement.

L'analyse révèle les deux fonctions remplies par les activités interstitielles au regard de la fiabilité organisationnelle : a) elles mettent en vigilance les activités principales et b) produisent du décroisement entre celles-ci.

## Résultats

### Les quatre dimensions de l'interstitialité

Notre recherche, centrée sur la contribution de la maintenance à la fiabilité organisationnelle, permet d'affiner la définition de l'interstitialité (caractère invisible et indispensable) autour de quatre dimensions : organisationnelle, temporelle, spatiale et symbolique. Le Tableau 1 ci-dessous reprend les éléments relatifs à la maintenance que nous allons développer dans la suite de cet article afin de caractériser l'interstitialité et son influence sur la fiabilité.

Le premier marqueur d'interstitialité est organisationnel. La maintenance lourde ne fait pas l'objet de procédures formelles la décrivant en tant qu'activité. Que ce soit au niveau des maintenanceurs ou du chef de maintenance, les documents cadrant la réalisation des opérations de maintenance ou leur gestion restent (quand ils existent) très peu précis ou ne correspondent pas aux exigences de l'activité. La maintenance lourde n'a pas d'indicateurs mesurant la performance atteinte, ce qui empêche de lui associer une valeur chiffrée. Elle ne fait pas non plus l'objet d'un contrôle qualité spécifique, à la différence des autres activités de production. Pourtant, l'ensemble des acteurs de l'atelier reconnaissent oralement que l'activité de maintenance participe à la réalisation des opérations de production et contribue *in fine* à la fiabilité et à la performance de la production. Plus largement, les managers de

la maintenance considèrent qu'elle participe à la performance globale de l'atelier, en ayant comme client l'atelier dans son ensemble. La contribution reconnue de la maintenance entre en tension avec son invisibilité organisationnelle. L'absence de supports formels engendre des difficultés d'interaction avec la production, qui peuvent porter préjudice à la fiabilité de l'ensemble. L'inexistence d'indicateurs rend difficile l'évaluation du travail accompli par la maintenance et, par voie de conséquence, sa reconnaissance officielle dans l'atelier.

Le second marqueur est temporel. Il n'existe pas de planning formalisant les temps associés à la maintenance lourde. De plus, les temps nécessaires aux maintenances sont largement sous-estimés par rapport à ceux des activités de production, ce qui est souligné tant par les managers en charge de la maintenance que ceux de la production. Enfin, les temporalités de la maintenance lourde sont fractionnées en fonction des besoins de la production exprimés à l'instant t. Pourtant, lors des entretiens que nous avons menés sur le rôle de la maintenance, les managers de la production admettent que la maintenance lourde est par essence l'opération en mesure de « transformer » des temps improductifs en temps productifs (réduire pour l'atelier les temps d'attente en matière d'approvisionnement, par exemple). C'est ainsi que les ateliers justifient l'insistance avec laquelle ils demandent que « leurs » maintenances soient faites le plus rapidement possible. Rapidement réalisée, une maintenance réduit

Registres	Marqueurs de l'interstitialité		Conséquences sur la fiabilité
	Invisible	Indispensable	
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de procédures formelles décrivant l'activité</li> <li>• Absence de contrôle qualité et d'indicateur mesurant les performances atteintes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe à la performance de la production</li> <li>• Participe à la performance globale des ateliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés d'articulation avec la production</li> <li>• Difficultés d'évaluation et de reconnaissance du travail accompli</li> </ul>
Temporel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de planning formalisant les temps de maintenance</li> <li>• Évaluation des temps nécessaires non formalisée</li> <li>• Temporalités fractionnées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle transforme des temps improductifs en temps productifs</li> <li>• Faite rapidement, elle diminue les temps d'attente entre productions</li> </ul>	Activité vue par le reste de l'organisation comme une perte de temps et une perturbation de leurs plannings de production
Spatial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de lieux dédiés, lieux de rangement du matériel non respectés</li> <li>• Activité distribuée dans l'atelier selon les besoins de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les espaces empruntés par la maintenance sont dangereux</li> <li>• Transforme des espaces improductifs en espaces productifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité située aux interstices de l'atelier et de l'organisation</li> <li>• Distribution spatiale vue comme une perte de temps</li> </ul>
Symbolique	Une activité considérée comme du « sale boulot »	Activité valorisant les réalisations de la production (supports de communication)	Activité qui « cherche sa place » dans l'organisation, le temps et l'espace

Tableau 1 : Marqueurs et conséquences de l'interstitialité de l'activité de maintenance lourde.

en effet les temps d'attente des ouvriers en charge de la production. Ces discours sont toutefois en déconnexion complète avec le déroulement concret de l'activité de manutention, du fait même de l'invisibilité temporelle de celle-ci. Les temps nécessaires à sa réalisation étant souvent plus importants que les temps alloués, la manutention est finalement perçue par les managers de production comme une source de perturbation de leurs plannings d'activité. La manutention lourde reste ainsi verbalisée comme un « temps d'enclenchement » ou une « phase perdue », elle est donc perçue comme une perte de temps.

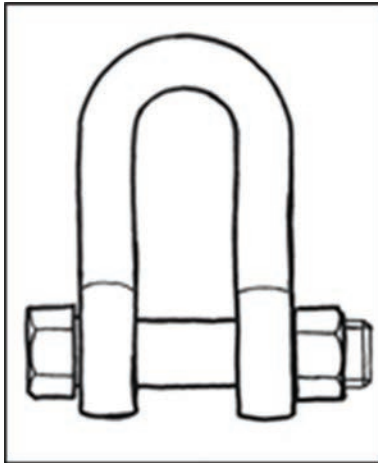


Figure 4 : Manille, outillage utilisé par exemple pour lier une élingue à l'« oreille » d'une pièce (croquis réalisé à partir des notes et du memento de l'élingueur de l'INRS).

Le troisième marqueur est spatial. La manutention lourde n'a pas de lieu dédié et il est fréquent que les emplacements prévus pour le rangement des matériels de manutention (en libre-service) ne soient pas respectés. Du fait de la nature même de leur activité de travail, les manutentionnaires occupent temporairement l'espace dédié à la production pour réaliser leurs tâches. Même lorsqu'ils sont affectés à un espace donné, leur activité leur impose d'être mobiles : ils se dispersent, puis se rassemblent, et ce en permanence. Pourtant, là encore, tous s'accordent sur le fait que la manutention lourde est indispensable à l'agencement de l'espace dans l'atelier. Elle mobilise indiscutablement des espaces importants du fait des dimensions importantes des pièces à manipuler : des « espaces rendus dangereux par l'exécution des manœuvres, ce qui justifie l'interdiction pour les ouvriers de la production de l'accès à certaines zones » (un chef de production). Comme sur le plan temporel, la manutention a la capacité de transformer des espaces improductifs en espaces productifs, en permettant au chef de production de « gagner de la place ». Sa distribution spatiale, voire sa dispersion à l'échelle de l'atelier tout entier, accentue d'autant plus les pressions exercées par les différents chefs de production pour obtenir la réalisation en priorité de « leurs » manutentions. Ces pressions ont une influence néfaste sur la fiabilité de l'atelier, en désolidarisant la manutention de l'atelier global, qui est son « client » réel.

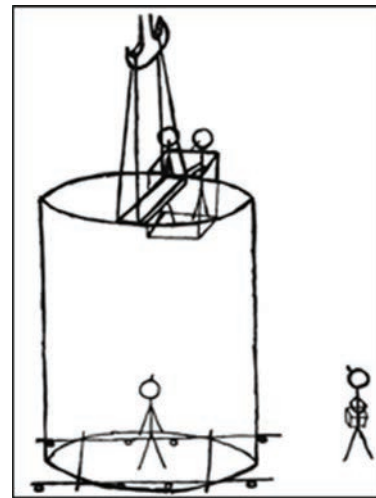


Figure 5 : Mise en place d'un palonnier sur une virole (croquis réalisé en situation).

Enfin, le quatrième marqueur d'interstitialité est symbolique. Les acteurs de la production, opérateurs comme managers, la considèrent comme étant du « sale boulot » (HUGHES, 1996). Selon un manutentionnaire, elle est perçue comme « l'avant-dernier métier de l'atelier, juste avant l'entretien ». Concrètement, les ouvriers sont réticents à travailler en renfort à la manutention et les managers déclarent qu'ils n'ont « pas le temps de penser à la manutention ». Bien qu'elle soit dévalorisée au sein de l'atelier, la manutention est paradoxalement mise en avant dans les communications externes de par son caractère spectaculaire. Elle est fréquemment utilisée dans les supports de communication pour mettre en valeur la technicité des produits et des opérations de production : en la matière, les photographies de produits finis suspendus à des ponts roulants pour être déplacés constituent un grand classique. L'invisibilité symbolique de la manutention est en tension avec son côté spectaculaire, ce qui la met perpétuellement en situation de « chercher sa place ».

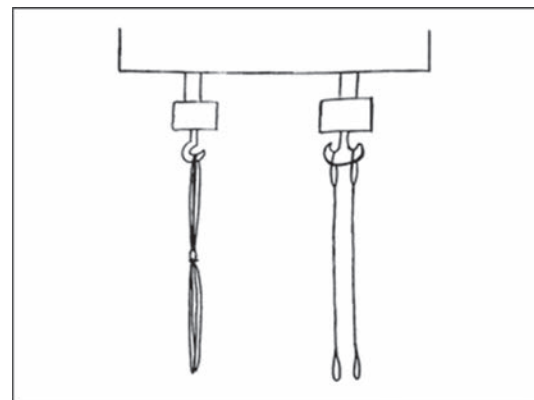


Figure 6 : Pont roulant préparé pour un levage (croquis réalisé en situation).

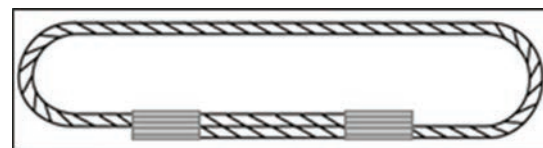


Figure 7 : Élingue, outillage utilisé pour suspendre une pièce, par exemple au crochet d'un pont roulant (Memento de l'élingueur de l'INRS).

L'analyse de l'interstitialité à travers ces quatre marqueurs met en évidence les tensions entre l'invisibilité formelle, conduisant à juger la maintenance comme une opération sans « grande valeur », et le caractère indispensable de cette activité, un caractère implicitement reconnu dans les conversations.

L'interstitialité de la maintenance se prolonge à travers celle de la fiabilité qu'elle produit, indispensable pour l'atelier tout en demeurant largement invisible pour tous.

### La contribution des activités interstitielles à la fiabilité

L'activité de maintenance lourde se révèle aux yeux de tous lorsqu'un événement affectant la sécurité des ouvriers se produit, ce qui laisse penser que cette activité nuit plus qu'elle ne contribue à la fiabilité organisationnelle. Notre travail de recherche permet toutefois de rendre visibles les apports positifs des activités interstitielles à la fiabilité. Les discussions suscitées autour des activités de maintenance modifient les croyances des acteurs ainsi que leurs manières d'agir afin de contribuer à la fiabilité de l'atelier dans son ensemble en :

- décloisonnant maintenance et production, ce qui se traduit par une mise en vigilance des acteurs de production vis-à-vis des opérations de maintenance,
- décloisonnant les métiers de production entre eux, ce qui se traduit là encore par une mise en vigilance des acteurs de production, mais cette fois-ci vis-à-vis de la dynamique globale de l'atelier.

### La maintenance lourde, un facteur contribuant à une vigilance accrue

Le travail d'organisation de la fiabilité de la maintenance lourde dépend de multiples acteurs. La coordination par le chef de maintenance des demandes de maintenance émanant de l'atelier dans sa globalité implique la recherche et la mise en forme d'informations importantes pour la réalisation des maintenances (date et heure, poste de départ et poste de destination, dimension et poids de la pièce à déplacer, contexte). Les chefs de production sont les initiateurs de ces demandes de maintenance. Ils ont accès à des documents relatifs aux opérations de maintenance qui sont encore plus précis que ceux détenus par le chef de maintenance. Mais au moment où ils formulent leurs demandes au chef de maintenance, ils ne disposent pas encore des informations pertinentes à communiquer et n'ont pas conscience de l'impact qu'ils peuvent avoir eux-mêmes sur la fiabilité des opérations de maintenance lourde avant que celles-ci soient mises en œuvre concrètement. Ce n'est que quand le(s) maintenancier(s) interviennent dans leur atelier pour réaliser une maintenance qu'ils réalisent qu'ils peuvent contribuer à la fiabilité de la réalisation desdites opérations. Les maintenanciers ont besoin de compléter les informations détenues par le chef de maintenance par celles que possèdent les chefs de production. Dans l'Encadré 2, il est mis en évidence comment le chef de maintenance contribue à accroître la vigilance de ses collègues de la production sur ce point.

Pour organiser la maintenance lourde, le chef de maintenance a besoin de maintenir ses interlocuteurs chefs de production sensibles aux enjeux de son activité. Ainsi, dans l'exemple restitué dans l'Encadré 2 (de la page suivante), le chef de maintenance rappelle fréquemment à ses collègues de production qu'ils ont des informations à collecter et à transmettre aux maintenanciers. Ces informations concernent les précautions à prendre et les détails techniques de la réalisation des opérations de maintenance. Le chef de maintenance a également besoin de tempérer les pressions exercées par les chefs de production, celles-ci étant susceptibles d'entraîner des prises de risque chez les maintenanciers. C'est ce qui se passe dans le cas restitué dans l'Encadré 2 : le chef de maintenance suggère à son collègue de production de vérifier ses informations sur les maintenances pour lesquelles il le sollicite. Dans les cas où les chefs de production sont en situation d'urgence ou lorsqu'ils considèrent qu'une maintenance ne pose pas de difficulté, le chef de maintenance cherche à éveiller leur vigilance sur l'importance de leur propre contribution à la réalisation de l'opération de maintenance.

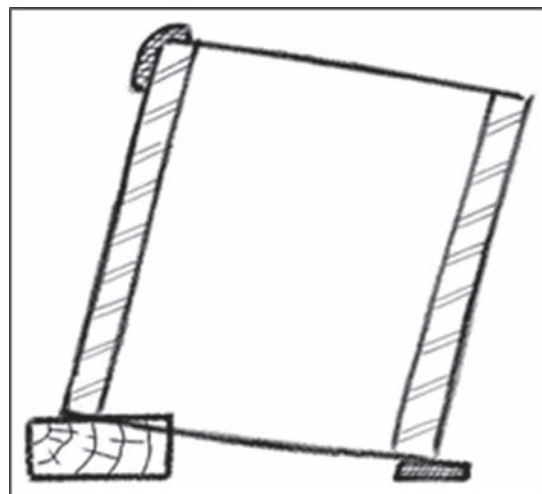


Figure 8 : Virole préparée pour opérer un basculement au moyen d'un pont roulant (croquis réalisé en situation).

### La maintenance lourde, un facteur de décloisonnement

L'atelier étudié se compose de différents « métiers » : la chaudronnerie, le montage et l'usinage, qui sont cloisonnés les uns par rapport aux autres. Du fait des enjeux industriels des produits, chaque métier est organisé de manière à construire sa propre fiabilité de haut niveau. Des métiers qui ont chacun leurs problématiques propres, d'une complexité telle, qu'ils sont, selon les propos des chefs de production eux-mêmes, aveugles aux spécificités des autres métiers. Pourtant, ces spécificités peuvent parfois créer des conflits entre les métiers en cours d'action, du fait du caractère rare de la ressource qu'est la maintenance. Par exemple, la chaudronnerie, qui travaille sur des pièces très chaudes, a besoin qu'elles soient maintenancées immédiatement pour éviter que celles-ci ne se refroidissent, une exigence difficile à satisfaire lorsque la maintenance est déjà mobilisée par la réalisation d'une

## Encadré 2 : la mise en vigilance d'un chef de production

Un chef de production contacte par téléphone le chef de manutention. Il a besoin que deux pièces soient manutentionnées. Il a collecté toutes les informations à sa portée et s'est renseigné auprès de ses ouvriers. D'après lui, ces manutentions ne sont pas longues à exécuter. Il insiste auprès du chef de manutention pour qu'elles soient faites rapidement.

Le chef de manutention se remémore les manutentions dont parle son collègue (il ne le lui dit pas, mais les pièces en question nécessitent d'utiliser un palonnier, un outillage dont l'installation demande beaucoup de temps, indépendamment du fait qu'elles doivent être préparées par les ouvriers de production). Au vu des informations que le chef de production lui donne, le chef de manutention considère qu'une intervention dans l'urgence présente des risques.

Plutôt que d'initier une opération de manutention qui risque d'engendrer des prises de risque et des pertes de temps inutiles, le chef de manutention dit au chef de production que tous les manutentionnaires sont déjà occupés à la réalisation d'autres tâches, elles aussi prioritaires et de longue durée. Ce qui est un fait. Il lui conseille de vérifier à nouveau ses données. Le chef de production accepte, et lui indique qu'il le rappellera plus tard.

Le chef de production le rappelle en effet trois quarts d'heure plus tard pour lui dire que les deux manutentions ne sont en fin de compte pas urgentes. L'expédition de l'une des deux pièces est prévue pour la semaine suivante, il lui en donne précisément la date. La seconde devrait intervenir beaucoup plus tard, sans qu'un horizon temporel ne soit encore formellement défini. Par la suite, les deux manutentions dûment préparées par l'atelier de production sont réalisées en dehors de toute urgence.

En conseillant au chef de production de revérifier ses informations, le chef de manutention a fait jouer son expertise unanimement reconnue dans l'atelier. Il a ainsi invité son collègue à aller bien au-delà des seuls renseignements tirés de la lecture de documents et de ses discussions avec ses ouvriers, de sorte à mieux comprendre les tenants et aboutissants de l'opération de manutention envisagée.

Le moment venu, le chef de production connaissait suffisamment bien l'opération de manutention à réaliser pour pouvoir la préparer au mieux avec ses ouvriers, et coordonner lui-même sa mise en œuvre en liaison avec les manutentionnaires et répondre ainsi à ses propres besoins.

opération demandée par un autre métier. Les chefs de production n'ont pas, eux, la vision globale de l'atelier dont dispose la manutention, ils occultent de ce fait les enjeux globaux de l'atelier. Les observations montrent qu'une grande partie du travail du chef de manutention consiste à échanger *via* le téléphone avec les chefs de production sur leurs besoins respectifs. Ceux-ci valorisent le rôle prédominant du dialogue direct, qui leur permet d'obtenir l'ajustement au plus vite de la manutention à leurs besoins locaux. Chaque chef de production appelle le chef de manutention dès qu'il souhaite la réalisation d'une opération de manutention et négocie pour que l'intervention soit la plus rapide que possible. Les chefs de production attendent des manutentionnaires qu'ils « fonctionnent au sifflet » (chef planification atelier), ce qui les conduit à travailler en « mode pompier ». À l'échelle globale, cela engendre pour la manutention une sur-sollicitation, ainsi qu'une pression et une forte dispersion au travail (DATCHARY, 2012). Tout l'enjeu est dès lors de parvenir à limiter ces sur-sollicitations, de temporiser au travers d'un travail d'organisation.

Toutefois, ce travail d'organisation (qui passe par davantage d'anticipation) ne peut se faire, du fait du cloisonnement, sans la collaboration des différents chefs de production.

L'Encadré 3 (de la page suivante), qui rend compte de conversations que nous avons observées au cours de

notre immersion, met en évidence les pratiques interactionnelles grâce auxquelles le chef de manutention parvient à limiter ce cloisonnement.

L'Encadré 3 montre les pratiques interactionnelles du chef de manutention visant à faire passer ses messages auprès des chefs de production des différents ateliers. La manutention étant située au même niveau hiérarchique que les autres métiers de l'atelier pris dans sa globalité, le chef de manutention n'est donc pas en position de contraindre les chefs de production quant à leurs demandes. Il est donc en situation de vulnérabilité vis-à-vis d'eux. Il met alors en œuvre tout un travail de sensibilisation en explicitant les contraintes qui lui sont propres et en traduisant la dynamique globale de l'atelier, avec ses interdépendances et ses incompatibilités. Il parvient ainsi à reconstruire avec le chef de production une vision plus globale, moins cloisonnée, et incite ce dernier à ne pas se préoccuper uniquement des problèmes de son atelier. À travers ces pratiques, il s'assure de la coopération des chefs de production, ce qui contribue à son propre travail d'organisation. Il fait preuve en outre d'une « habileté interactionnelle » au cours des échanges informels qu'il peut avoir, en proposant des ajustements qui tiennent compte, dans la mesure du possible, des spécificités et des besoins de chacun de ses interlocuteurs, sans perdre de vue pour autant la dynamique globale.



### Encadré 3 : décloisonnement auprès d'un chef de production

Le chef de manutention appelle un chef de production afin que celui-ci lui confirme qu'une manutention doit encore être réalisée dans son atelier. Il s'agit de la deuxième pièce d'un lot de deux pièces identiques qu'il fallait manutentionner dans le quart (période de travail des ouvriers, travaillant en 3x8h). Le chef de production ajoute que tout le matériel nécessaire à la manutention a été laissé à proximité.

Le chef de manutention l'informe qu'il y a de grandes chances que son atelier soit le lieu de beaucoup de mouvements de manutention dans les prochains jours, ce que le chef de production ignorait (le chef de manutention ne dit toutefois pas à son collègue qu'il est fort probable que des manutentions prioritaires parmi celles à venir ne lui permettront pas de procéder à la manutention qu'il demande). Il invite ainsi le chef de production à vite formuler sa demande de manutention, et lui suggère de réunir leurs équipes respectives dès le lendemain, en tout début de prise de quart. Le chef de production accepte, et lui alloue formellement un ouvrier pour 6 heures le lendemain.

Cet horaire n'est pas anodin : c'est en effet à 6 heures du matin que le chef de production fait habituellement un point avec ses ouvriers sur le travail réalisé au cours de la semaine précédente et celui qui doit l'être au cours de la semaine qui commence. La suggestion de cet horaire par le chef de manutention est astucieuse, car l'opération de manutention perturbera peu le plan de charge du chef de production et de l'ouvrier mis à disposition. Le lendemain, à l'heure convenue, l'ouvrier en question et un manutentionnaire réalisent la manutention ensemble et sans aucune prise de risque.

Par la suite, la montée en charge des opérations de manutention telle qu'elle avait été prévue, se concrétise très rapidement. L'opération de manutention déjà réalisée a permis d'atténuer les risques liés aux pressions que ne manquent pas d'exercer les autres chefs de production sur la manutention.

Le chef de manutention a engagé le dialogue avec le chef de production à partir d'un risque potentiel d'incident de manutention. Il a pu ainsi intervenir sur l'organisation d'un des ateliers de production en obtenant l'adhésion du chef de production concerné, après l'avoir sensibilisé à l'aspect global du fonctionnement de la manutention. La réalisation anticipée de cette manutention a ainsi permis une prise en charge, dans de meilleures conditions, d'imprévus de manutention survenus dans l'atelier du chef de production précité.

## Conclusion et discussion

### La fiabilité et l'organisation au prisme des activités interstitielles

Dans notre article, nous avons voulu mettre en exergue l'apport ambigu des activités interstitielles à la fiabilité organisationnelle, en montrant que du fait même de leur caractère interstitiel, ces activités jouent un rôle majeur dans la fiabilité organisationnelle, un rôle dont les acteurs n'ont pas totalement conscience. *A contrario* des courants que sont l'analyse des accidents et celle du fonctionnement des organisations à haute fiabilité, notre analyse du travail au quotidien montre que des activités, telles que la manutention lourde, en apparence insignifiantes, jouent un rôle central dans l'anticipation des risques et la prise en charge des aléas.

À travers des pratiques interactionnelles d'explicitation, de traduction (KELLOGG et al., 2006) et de négociation, la manutention parvient, d'une part, à maintenir les différents ateliers de production en vigilance et, d'autre part, à les rendre « sensibles » aux « mondes extérieurs », c'est-à-dire aux autres métiers et à l'atelier pris dans sa globalité, et dépasser ainsi une vision se limitant à leur seul atelier. Ce faisant, elle limite le risque associé au cloisonnement organisationnel/professionnel, et facilite la construction d'une vision globale des contraintes et enjeux et donc d'une intelligence collective. Elle permet

également un décloisonnement cognitif, qui accroît la « variété requise » (WEICK et SUTCLIFFE, 2001) et développe le « slack conceptuel » (SCHULMAN, 1993), tous deux nécessaires à la prise en charge de situations complexes et imprévues.

Toutefois, nous montrons également que la fiabilité produite à travers les activités interstitielles, telles que la manutention lourde, reste très fragile. On retrouve les vulnérabilités mises en lumière par Bourrier (1999) d'un régime de fiabilité qu'elle nomme « autonomie opaque ». Premièrement, ce système repose sur des engagements forts, mais non reconnus de la part des acteurs de première ligne : la fiabilité du système est donc dépendante de leur volonté (de leur degré d'acceptation) de s'engager, et ce en dehors de toute rétribution, qu'elle soit financière ou symbolique. Par ailleurs, un fonctionnement opaque peut bloquer les formes de réflexivité permises par des dispositifs formels, tels que les retours d'expérience et la diffusion des apprentissages. Ces vulnérabilités sont selon nous encore plus fortes dans le cas d'une activité interstitielle, qui ne peut pas s'appuyer sur une sécurité réglée (DANIELLOU et al., 2009), que dans le cas décrit par Bourrier d'une activité noble, celle de la maintenance.

Une approche pragmatiste et communicationnelle de l'organisation permet de penser les activités interstitielles, ici la manutention, comme des activités faisant l'objet de valuations dans les conversations entre acteurs, mais pas dans les textes formels. Elles sont

ainsi en permanence en tension entre une invisibilité textuelle, qui empêche que lui soit associée une valeur chiffrée et mesurable par l'organisation, et une utilité reconnue dans les conversations, lui octroyant une valeur orale, et donc dans une large mesure informelle et toujours située. L'interstitialité et les tensions qui l'accompagnent se définissent autour de quatre marqueurs inter-reliés de natures organisationnelle, temporelle, spatiale et symbolique. L'activité interstitielle existe « en creux », elle est située entre des activités aux frontières et aux contenus clairement définis dans les pratiques, les territoires professionnels et les textes formels de l'organisation.

Dans des organisations de plus en plus distribuées, les questions de coordination et de coopération sont au cœur des préoccupations des chercheurs comme des praticiens, et supposent d'interroger les jeux aux frontières, que celles-ci soient organisationnelles, temporelles, spatiales ou professionnelles. Les concepts de *trading zones* (GALISON, 1999 ; KELLOGG et al., 2006), de *boundary spanning individuals* (TUSHMAN et SCANLAN, 1981), ou d'« objet frontière » (STAR, 2010 ; CARLILE, 2004) ont contribué à penser et à qualifier les jeux aux frontières et le travail d'articulation (STRAUSS, 1992), en montrant qu'ils sont supportés par un dispositif organisationnel, un individu ou encore un objet. L'originalité de notre travail est de montrer qu'une activité, entendue à la fois comme un groupe professionnel (ici les manutentionnaires) et l'ensemble de leurs pratiques, lorsqu'elle revêt un caractère interstitiel, constitue un support à la coordination. Il s'agit pour nous d'une question de recherche à approfondir, en abordant l'interstitialité comme une caractéristique de l'activité et pas seulement des frontières de l'organisation. Dans le prolongement des approches socio-matérielles, il serait intéressant d'analyser finement la manière dont les problèmes d'interstitialité se posent isolément dans chacun des quatre registres proposés ici – l'organisationnel, le temporel, le spatial et le symbolique –, mais aussi dans leur combinaison.

### Implications managériales

Les activités interstitielles, telles qu'observées et définies, posent au moins deux problèmes de management. Tout d'abord, elles restent largement invisibles et peuvent dès lors être facilement associées à du temps improductif. Ensuite, situées en marge et aux frontières des « vrais métiers », ces activités, qui « cherchent leur place », posent des problèmes en matière de définition de périmètres professionnels et d'autorité managériale.

Une réponse au premier problème, d'ailleurs observée dans nos deux terrains d'étude, pourrait être de formaliser ces activités à travers des indicateurs, des gammes ou des dispositifs de management visuel. Cette réponse est selon nous inappropriée, car ces formalisations peuvent ne pas rencontrer de lectorat, comme cela a été observé dans nos deux terrains d'étude, et ainsi disparaître des conversations en situation. De plus, cette réponse revient à supprimer le caractère interstitiel de ces activités, c'est-à-dire celui qui permet leur reconnaissance au moins dans les conversations, et leur permet de servir de support à la

mise en vigilance et au décloisonnement. Elle revient à confondre la « valeur » de l'activité avec sa « visibilité » organisationnelle.

Ce problème, comme le second, nécessite moins de porter attention à la formalisation de l'activité qu'à l'organisation de la discussion avec celle-ci. La prise en charge du caractère transfrontalier de l'activité interstitielle pourrait être ici envisagée sous l'angle soit d'une dilution de la manutention dans l'activité de production, en les plaçant sous une seule autorité ; soit, au contraire, d'une affirmation de l'indépendance de la manutention et de l'affermissement de ses frontières avec les autres activités. Mais chacune de ces solutions fait courir le risque de priver l'activité interstitielle de sa capacité à construire une vision globale (COUTAREL et al., 2015).

Cette dernière repose sur la construction d'une inter-compréhension entre la manutention et les métiers dits « nobles » leur permettant ainsi d'échanger sur leurs pratiques et leurs contraintes. Cela nécessite un management actif des espaces de discussion (DETCHESSAHAR, 2001 ; ROCHA et DANIELLOU, 2015), pour faire en sorte que la manutention accepte d'abandonner des espaces au contrôle organisationnel et que les activités principales accordent de leur côté davantage de valeur aux activités interstitielles.

### Bibliographie

- ARNAUD (N.), « Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes », in *Communication & Organisation*, 2007, pp. 168-191.
- BEAUD (S.), « L'Usage de l'entretien en sciences sociales, Plaidoyer pour l' "entretien ethnographique" », in *Politix*, 1996, pp. 226-257.
- BECHKY (B.), "Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", in *Organization Science* 14, 2003, pp. 312-330.
- BECKER (H.), *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.
- BIDET (A.), *L'Engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, PUF, 2015.
- BORZEIX (A.) & COCHOY (F.), « Travail et théories de l'activité : vers des workspaces studies ? », in *Sociologie du travail* 50, 2008, pp. 273-286.
- BOURRIER (M.), *Le Nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Presses Universitaires de France, 1999.
- BOURRIER (M.), « La Fiabilité organisationnelle : morceaux choisis d'un état des lieux », in GILBERT (C.) (dir.), *Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, L'Harmattan, 2003, pp. 199-215.
- BOURRIER (M.), « Maintenance, risque et fiabilité organisationnelle : une première exploration », in DE TERSSAC (G.), BOISSIÈRE (I.) & GAILLARD (I.) (eds.), *La Sécurité en action*, Toulouse, Octares, 2009.

- CARLILE (P. R.), "Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries", in *Organization Science* 15, 2004, pp. 555-568.
- COOREN (F.), "The Communicative Achievement of Collective Minding, Analysis of Board Meeting Excerpts", in *Management Communication Quarterly* 17, 2004, pp. 517-551.
- COUTAREL (F.), CAROLY (S.), VÉZINA (N.) & DANIELLOU (F.), « Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique », in *Le travail humain* 78, 2015, pp. 9-29.
- CRU (D.) & DEJOURS (C.), « Les Savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment », in *Cahiers Médicaux-Sociaux*, 1983, pp. 239-247.
- DATCHARY (C.), *La Dispersion au travail*, Octares, 2012.
- DANIELLOU (F.), SIMARD (M.) & BOISSIÈRE (I.), « Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art », in *Les cahiers de la sécurité industrielle*, FonCSI, 2009.
- DETCHESSAHAR (M.), « Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion », in *Revue française de gestion* 132, 2001, pp. 32-43.
- DETCHESSAHAR (M.), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », in *Négociations*, 2013, pp. 57-80.
- DETCHESSAHAR (M.) & JOURNÉ (B.), « Une approche narrative des outils de gestion », in *Revue française de gestion* 174, 2007, pp. 77-92.
- DEWEY (J.), « Logique : la théorie de l'enquête », traduit de *Logic : The Theory Of Inquiry* (1938), par DELEDALLE (G.), Paris, Presse Universitaires de France, 1993.
- DEWEY (J.), « La Formation des valeurs », traduit de *Theory of Valuation* (1939) par BIDET (A.), TRUC (G.) & QUÉRÉ (L.), Paris, Les Empêcheurs de penser en rond, 2011.
- DODIER (N.), *Les Hommes et les machines : la Conscience collective dans les sociétés technicisées*, Métailé, 1995.
- FOURNIER (P.), *Travailler dans le nucléaire. Enquête au cœur d'un site à risques*, Armand Colin, 2012.
- GALISON (P.), "Trading zone: Coordinating Action and Belief", in BIAGIOLI (M.). (ed.), *The Science Studies Reader*, New York : Routledge, 1999.
- GENTIL (S.), « Les "agencements organisationnels" des situations perturbées : la coordination d'un bloc opératoire à la pointe de la rationalisation industrielle. Communiquer », in *Revue de communication sociale et publique*, 2013, pp. 65-80.
- HUGHES (E.), *Le Regard sociologique*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.
- JOURNÉ (B.), « Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources. Étude de situations de conduite de centrales nucléaires », Paris, 1999.
- JOURNÉ (B.), « Collecter les données par l'observation », in GAVARD-PERRET (M.-L.), GOTTELAND (D.), HAON (C.) & JOLIBERT (A.) (eds.), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, 2012.
- JOURNÉ (B.) & RAULET-CROSET (N.), « Le Concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contexte d'ambiguïté et d'incertitude », in *M@n@gement* 11, 2008, pp. 27-55.
- KELLOG (K.), ORLIKOWSKI (W.) & YATES (J.), "Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations", in *Organization Science* 17, 2006, pp. 22-44.
- KUHN (T.), "A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships", in *Organization Studies* 29, 2008, pp. 227-1254.
- LAROCHE (H.), "From Decision to Action in Organizations: Decision-Making As a Social Representation", in *Organization Science* 6, 1995, pp. 62-75.
- LLORY (M.), CARBALLEDA (A.) & GARRIGOU (A.), « Fiabilité organisationnelle, évolutions et perspectives », in *Second international conference of Integrated Design and Production*, CPI 2001, Fès, Maroc, 2001.
- LORINO (P.), « L'Activité collective, processus organisant. Un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes », in *@ctivités* 10, 2013, pp. 221-242.
- MURPHY (A.), "The flight attendant dilemma: an analysis of communication and sensemaking during in-flight emergencies", in *Journal of Applied Communication Research* 29, 2001, pp. 30-53.
- PERROW (C.), *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, Princeton University Press, 1999.
- PHILLIPS (N.), LAWRENCE (T.) & HARDY (C.), "Discourse and Institutions", in *Academy of Management Review* 29, 2004, pp. 635-652.
- ROBERTS (K.), "Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization", in *Organization Science* 1, 1990, pp. 160-176.
- ROCHA (R.), MOLLO (V.) & DANIELLOU (F.), "Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management", in *Applied Ergonomics* 46, 2015, pp. 107-114.
- ROCHLIN (G.), LA PORTE (T.) & ROBERTS (K.), "The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea", in *Naval War College Review* 40, 1987, pp. 76-90.
- SCHULMAN (P. R.), "The negotiated order of organizational reliability", in *Administration & Society* 25, 1993, pp. 353-372.

STAR (S.), « Ceci n'est pas un objet-frontière ! Réflexions sur l'origine d'un concept », in *Revue d'Anthropologie des Connaissances* 4, 2010, pp. 18-35.

STRAUSS (A.), « Le Travail d'articulation », in BASZANGER (I) (ed.), *La Trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1992.

TAYLOR (J.) & VAN EVERY (E.), *The Emergent Organization, Communication as Its Site and Surface*, Mahwah, LEA, 2009.

TILLEMENT (S.), *La Sécurité en action dans les projets de modernisation d'installations ferroviaires. Étude du rôle des dynamiques intra et inter-groupes professionnels dans la maîtrise des risques*, Grenoble, 2011.

TILLEMENT (S.), CHOLEZ (C.) & REVERDY (T.), "Assessing organizational resilience: an interactionist approach", in *M@n@gement* 12, 2009, pp. 230-265.

TUSHMAN (M.) & SCANLAN (T.), "Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their

antecedents", in *Academy of Management Journal* 24, 1981, pp. 289-305.

VAN MAANEN (J.), "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography", in *Administrative Science Quarterly* 24, 1979, pp. 539-550.

WEICK (K.) & ROBERTS (K.) "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelations on Flight Decks", in *Administrative Science Quarterly* 38, 1993, pp. 357-381.

WEICK (K.), SUTCLIFFE (K.) & OBSTFELD (D.), "Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness", in BOIN (A.) (ed.), *Crisis Management* SAGE, 2008.

WEICK (K. E.), & SUTCLIFFE (K. M.), *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

WILDAVSKY (A.), "No Risk Is the Highest Risk of All", in *American Scientist* 67, 1979, pp. 32-37.

# Enseignement supérieur : mythes et réalités de la révolution digitale

Par Samia GHOZLANE,

International University of Monaco, INSEEC Research Center

Aude DEVILLE,

Université de Nice-IAE, GRM, INSEEC Business School, INSEEC Research Center

et Hervé DUMEZ,

Institut interdisciplinaire de l'innovation (UMR 9217), i3-Centre de recherche en gestion, École polytechnique

Dans cet article, à partir d'une revue de la littérature et de données empiriques collectées au cours d'entretiens semi-directifs, nous proposerons une analyse de l'influence de la digitalisation sur l'enseignement supérieur. Nous porterons plus particulièrement notre l'attention sur l'évolution de la façon d'enseigner dans les écoles de management et sur les relations existant entre les organisations, les enseignants et les étudiants. Nous questionnerons la légitimité des organisations – les écoles de management – face à ce nouveau défi qui pourrait n'être qu'une mode. Dans la discussion nous évoquerons plus particulièrement trois points : a) l'effet de mimétisme des organisations face au digital ; b) la nouvelle quête de légitimité des organisations ; et c) l'évolution potentielle du *Business model* des organisations.

Dans l'Égypte antique tout d'abord, puis à Rome et en Grèce, l'enseignement implique une organisation – l'école – (pour Platon, l'Académie, et pour Aristote, le lycée), des enseignants et des élèves (ou étudiants). L'enseignement réside dans la rencontre entre l'enseignant et l'étudiant, dans le cadre d'une salle de classe. Au Moyen Âge, lorsque l'enseignement supérieur voit le jour, notamment avec la création de l'Université de Paris, on retrouve ce même schéma : les enseignants sont soit des maîtres indépendants, qui sont payés par leurs élèves et louent une salle pour enseigner, souvent dans une auberge, soit des religieux comme Albert le Grand, Thomas d'Aquin ou maître Eckhart, qui bénéficient des moyens matériels mis à leur disposition par des couvents (les plus célèbres étant celui des Dominicains de la rue Saint-Jacques, le couvent Saint-Victor pour Guillaume de Champeaux et l'abbaye Sainte-Geneviève pour Abélard) ou par des établissements plus laïcs (comme le collège (qui deviendra la Sorbonne) fondé par le théologien Robert de Sorbon). Depuis lors, les relations entre les organisations et les enseignants, les enseignants et les étudiants, les étudiants et les organisations ont été d'une étonnante stabilité dans le temps. Or, des changements profonds sont en train d'intervenir dans ce secteur. Les écoles de management y sont confrontées comme l'est, de façon plus générale, l'enseignement supérieur<sup>(1)</sup>.

Ces évolutions majeures sont au nombre de trois. La première est la massification de l'enseignement qui a débuté à la fin du XX<sup>e</sup> siècle avec l'augmentation du nombre des étudiants dans le monde<sup>(2)</sup>. La deuxième évolution est la normalisation, issue en Europe du Processus de Bologne (1999) et de la stratégie de Lisbonne. Cette normalisation imposée *via* les processus de certification et d'accréditation, vise à harmoniser les diplômes au niveau européen et, plus largement, au niveau international. Enfin, la troisième évolution est liée à l'usage de technologies numériques avec le développement de nouveaux types d'apprentissage et de rapports aux savoirs. Cette numérisation – ou digitalisation – de l'enseignement n'apparaît évidemment pas comme une forme de déterminisme technologique. Comme le note Orlikowski, il est toujours possible, à tout moment et dans les conditions existantes, de choisir de « faire autrement » (ORLIKOWSKI, 2000, p. 412). L'expérience montre que même les technolo-

<sup>(1)</sup> Le marché mondial de l'éducation est évalué à 4,3 trillions de dollars, soit trois fois les revenus générés par l'édition de contenus. La part du digital ne représente que 2 % de ce marché (EdTech, 2015).

<sup>(2)</sup> Les effectifs de l'enseignement supérieur ont presque doublé dans le monde sur la période 2000-2012, passant d'environ 100 millions en 2000 à 196 millions en 2012 (Unesco Institute for Statistics).

gies qui semblent les plus contraignantes donnent lieu à des pratiques diverses (LEONARDI, 2011). Le phénomène de la digitalisation de l'enseignement recouvre effectivement un éventail de techniques et de pratiques différentes, comme nous le verrons dans la suite de cet article. Certaines offres sont par exemple ouvertes et gratuites, comme dans le cas des MOOCs (*Massive Open Online Courses*), soit payantes et réservées à un petit nombre d'étudiants, comme dans le cas des MBA. Mais même si les pratiques diffèrent, leur impact est important sur les relations enseignants-organisations-étudiants. Dans cet article, nous nous proposons d'analyser l'évolution de ces relations sous l'effet de la digitalisation. Nous chercherons ainsi à savoir pourquoi les écoles de management s'alignent les unes sur les autres en présentant toutes des « produits d'enseignement » issus de la digitalisation : s'agit-il d'un problème de légitimité ou d'une volonté d'améliorer l'enseignement ?

Nous présenterons, tout d'abord, notre méthodologie (nous avons procédé par entretiens et analyse de documents). Nous poursuivrons en mettant en lumière les formes très diverses que peut prendre la digitalisation de l'enseignement. Les MOOC en sont la plus connue, mais la gamme des possibilités est bien plus étendue. Nous compléterons notre propos par une analyse des raisons évoquées par les organisations pour mener cette digitalisation et nous intéresserons à la réalité de celle-ci. La baisse des coûts espérée sera notamment discutée. Nous porterons notre attention sur la relation tripartite entre l'organisation, l'enseignant et l'étudiant au travers de verbatim extraits des entretiens menés. Nous observerons les modifications affectant l'organisation, la production et l'acquisition des savoirs. Enfin, nous discuterons de cette relation tripartite à la lumière de la littérature, notamment au regard de la question de sa légitimité.

## Méthodologie

Dans le cadre d'une recherche, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure avec seize personnes en charge des aspects de la digitalisation de l'enseignement au sein de leurs organisations respectives. Le Tableau 1 (de la page suivante) liste les personnes interviewées. Par souci de confidentialité, nous ne précisons pas le nom de l'école de management dans laquelle chacune d'elles travaille. Les personnes interviewées travaillent majoritairement au sein de « Grandes Écoles » (12 sur 16)<sup>(3)</sup>. Nous avons aussi interrogé deux personnes exerçant au sein d'universités françaises, une personne est en fonction dans une université belge et une autre dans une université québécoise.

<sup>(3)</sup> En France, les établissements que l'on appelle les « grandes écoles » relèvent de plusieurs statuts. On distingue : les grandes écoles publiques autonomes (Centrale, Sciences Po...), les grandes écoles intégrées aux universités (IAE, IEP...), les grandes écoles consulaires (HEC, ESCP Europe...), les grandes écoles de service public (ENA, INET...), les grandes écoles privées (ESG, ESCE...).

Les entretiens que nous avons recueillis ont été enregistrés (seize heures d'enregistrement) et ont été retranscrits dans un format texte (soit un total de 170 pages). Nous les avons analysés manuellement et avons regroupé les réponses en cinq points saillants : a) le contexte ; b) les raisons de la digitalisation ; c) les formes de celle-ci ; d) les nouveaux *Business models* induits ; et e) les nouvelles relations organisation/enseignants/étudiants en résultant. Ces entretiens ont permis de recueillir de manière ouverte l'expérience des acteurs et l'évaluation qu'ils font de cette expérience, et, en même temps, de tester les idées que nous nous étions formées au cours de l'analyse de documents (PIORE, 2016).

Nous avons en effet étudié des rapports publiés par ces organisations<sup>(4)</sup> ainsi que certaines prises de parole de leurs dirigeants. De même, nous avons étudié les rapports d'analyse, de réflexion et/ou de prospective que publient les organismes publics et privés<sup>(5)</sup> œuvrant dans le secteur de l'enseignement supérieur en France bien entendu, mais également au sein de l'Union européenne, en Amérique du Nord, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

L'analyse des interviews et des documents complémentaires a fait émerger trois principaux points d'attention : a) nous avons constaté un alignement des stratégies adoptées par les organisations de l'enseignement supérieur pour la mise en œuvre de la digitalisation, b) cette digitalisation comporte ses mythes et ses réalités et, enfin, c) l'évolution vers la digitalisation remet en question la légitimité traditionnelle des relations croisées existant entre les organisations, les enseignants et les étudiants.

## Les différentes formes de la digitalisation de l'enseignement

La digitalisation de l'enseignement fait émerger de nouvelles façons d'enseigner, d'apprendre et de travailler (DJEBARA et al., 2014). Pour Alberio (2010), innover en matière de pédagogie dans l'enseignement supérieur consiste essentiellement à mettre au point ou adapter des dispositifs nouveaux en s'appuyant, si possible, sur les technologies numériques. D'une manière générale, les dispositifs pédagogiques dits innovants se démarquent par le fait que l'enseignement n'est pas magistral (LISON et al., 2014). Ainsi la digitalisation de l'enseignement est-elle entendue dans cette étude comme un ensemble de technologies utilisées pour modifier les programmes et les enseignements proposés au sein des organisations d'enseignement supérieur. L'utilisation de ces nouvelles technologies influe sur l'offre de formation (le fond), la manière

<sup>(4)</sup> Il s'agit notamment des rapports stratégiques publiés par les organisations elles-mêmes, dans lesquels celles-ci définissent leur plan de développement à moyen terme.

<sup>(5)</sup> Il s'agit notamment d'organismes comme France Stratégie, le Conseil économique, social et environnemental, de différentes commissions ministérielles ou parlementaires en France. Pour l'international, il s'agit de rapports publiés par l'UNESCO, l'OCDE, des cabinets de *consulting* comme Deloitte, KPMG ou d'organisations comme Open University, Center for International Higher Education, Center for Benefit-Cost Studies of Education...

Enseignant-chercheur. Directeur Prospective et innovation
Directeur de l'Institut de pédagogie avancée
Enseignant-chercheur. Directeur du "Center for Digital Business"
Directeur de la transformation digitale
Directeur Business school
Directrice du Centre d'ingénierie pédagogique
Responsable Ingénierie pédagogique
Chercheur. Directeur de Media Lab
Directrice Innovation. Professeure
Director of Pedagogical innovation Lab
Professeur – Enseignant chercheur
Directeur de projets, innovation technologique
Directeur général du Service de soutien à la formation
Directeur académique. Professeur, Doyen associé à l'innovation pédagogique
Directeur - Direction nationale du numérique
Directrice de la pédagogie. Professeur
Directeur Innovation hybride et Intelligence numérique
Doyen de la Faculté de Gestion, économie & sciences
Doyen du corps professoral permanent
Vice-président pour les affaires académiques
Directrice de l'enseignement
Doyen du corps professoral
Professeur. Doyenne associée, en charge de la pédagogie
Associate Dean for Faculty. Associate Professor

Tableau 1 : Liste des fonctions des personnes interviewées.

d'enseigner (enseignement transmis *versus* enseignement co-construit) et les moyens (outils technologiques).

À partir des interviews réalisées, différentes formes de digitalisation ont pu être dénombrées : le *blended learning*, les classes inversées, les jeux sérieux, la « gamification », l'évaluation par les pairs (un pair étant alors un autre étudiant). Les MOOCs sont également répertoriés. Ils regroupent à eux seuls l'ensemble des différentes formes que peut prendre la digitalisation de l'enseignement.

### Les dispositifs hybrides

Charlier et al. (2006) considèrent que les dispositifs hybrides (*blended learning*) se caractérisent par une approche centrée sur les apprenants. L'expression désigne un dispositif pédagogique basé sur des enseignements réalisés en présentiel (avec un enseignant face à sa classe) qui se combinent (d'où l'idée de mélange) avec des activités pédagogiques en ligne ou à distance (GRAHAM, 2006). La part des activités en ligne *versus* enseignement présentiel varie de 30 à 79 % (GARRISON, 2007). Ces cours sont animés collectivement (avec des groupes d'étu-

dants) ou individuellement, de manière synchrone ou asynchrone. Les contenus peuvent être médiatisés et/ou enrichis grâce à des vidéos ou à des infographies animées. Pour Singh (2003), ce type de cours articule des dispositifs médiatisés et des supports d'enseignement complémentaires qui favorisent l'apprentissage. Pour Charlier et al. (2006) : « ...un programme blended learning pourrait combiner une ou plusieurs des dimensions suivantes : en ligne/hors ligne, individuel/collaboratif, contenu formel/informel, théorie/pratique, etc. ». Ainsi, la conception et la mise en place de ces dispositifs nécessitent notamment de repenser l'articulation entre la technique, la pédagogie et les acteurs en présence : les enseignants et les étudiants.

### Les classes inversées

La classe inversée (*flipped classroom*) est apparue aux États-Unis à la fin des années 1990, où le « *flip* » remodèle l'espace-temps de l'enseignement et de l'apprentissage. Mais ce n'est qu'en 2011 que cette méthode a été vulgarisée par Salman Khan<sup>(6)</sup>. La

<sup>(6)</sup> Salman Khan, Talk at TED, en date du 9 mars 2011. [https://www.ted.com/talks/salman\\_khan\\_let\\_s\\_use\\_video\\_to\\_reinvent\\_education](https://www.ted.com/talks/salman_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education)

classe inversée s'appuie sur le travail effectué par les étudiants eux-mêmes, préalablement au cours. Les heures de cours sont alors consacrées aux échanges et à la participation des étudiants. Une partie du cours est transmissive. Celle-ci porte sur les savoirs nécessaires, les concepts et les théories. Elle se déroule en dehors de la classe : soit à la maison, soit au sein d'un *Learning Center* – il s'agit d'un lieu architectural, souvent emblématique, intégrant un ensemble de ressources et de services, également accessibles à distance (JOUGUELET, 2009). L'enseignant peut mettre à la disposition des étudiants des supports pédagogiques accessibles sous format numérique (très souvent des vidéos en ligne, des liens vers des ressources *Web*, etc.). Durant le cours, l'espace et le temps sont utilisés pour des activités où l'enseignant privilégie l'échange et l'interactivité avec les étudiants. Il répond à des questions, approfondit certaines notions et fait travailler les étudiants en groupes (mise en commun de leurs productions). Les classes inversées n'ont pas besoin d'outils numériques pour exister, mais l'utilisation de ceux-ci a permis leur développement, notamment grâce à des plateformes pédagogiques accessibles en ligne.

### Jeux sérieux et « gamification »

Les jeux sérieux et la « gamification » font partie des pédagogies actives, qui, selon Lemaître (2015), « désignent les dispositifs qui placent les étudiants dans la nécessité de se montrer visiblement actifs dans la manipulation des savoirs, des objets techniques, des supports d'information et dans les échanges avec leurs pairs ou avec des tiers ».

Les jeux sérieux font référence à l'utilisation « sérieuse » des technologies issues du monde du jeu vidéo dans un objectif de formation ou d'apprentissage. De nombreux travaux de recherche éclairent la place spécifique et le rôle original du jeu dans le processus d'apprentissage (AMATO, 2011) ; les jeux sérieux participent à l'élaboration de connaissances et de compétences lorsqu'ils sont conçus avec une intention pédagogique (SANCHEZ et al., 2011). Ils sont utilisés dans les situations d'entraînement et de simulation avec un message éducatif, visant à transmettre un savoir ou un enseignement. Ils se présentent comme des logiciels destinés à inculquer des notions intellectuelles, souvent par l'intermédiaire de la vidéo : un environnement où l'apprenant/étudiant est amené à créer un persona-avatar qu'il fait évoluer dans un univers virtuel. Les jeux sérieux s'appuient sur des concepts narratifs et ludiques traditionnellement utilisés dans le cadre des jeux de divertissement proposés en ligne.

La « gamification » est elle aussi issue de l'univers du jeu : celle-ci permet d'introduire un système de récompense ou de valorisation pour les apprenants. Elle met en œuvre un système de badges, de gains de points, de défis à relever, etc. Un classement des participants à travers une barre de progression personnelle permet de situer l'apprenant/joueur par rapport aux autres joueurs. La valorisation est systématique : plus l'apprenant joue, contribue, participe, plus il gagne en mérite et se positionne en haut du classement. En termes d'intérêts

pédagogiques, la « gamification » offre des leviers de motivation importants pour les étudiants peu sensibles aux systèmes traditionnels d'enseignement (KAPP et al., 2014).

### L'apprentissage collaboratif

L'apprentissage collaboratif s'inscrit dans la lignée des pédagogies actives et utilise le jeu dans sa dimension sociale. S'y rattache également l'apprentissage par les pairs (*social learning*). Ce genre de formations permet à un étudiant de reformuler les connaissances qu'il a acquises et de les partager avec d'autres. Les dispositifs pédagogiques en ligne utilisent des outils simples comme les forums, les *blogs*, les *wikis* ou l'évaluation par les pairs. Le principe de l'évaluation par les pairs consiste à faire évaluer par les étudiants les productions de leurs camarades. L'évaluation par les pairs constitue l'une des principales innovations associées aux MOOCs. En effet, elle s'appliquait jusqu'à présent à de petits effectifs. Dans le cas des MOOCs, un algorithme vérifie les notes attribuées par un évaluateur par rapport aux notes des autres évaluateurs, en déduit un profil (strict, juste, permissif, par exemple) et pondère les notes. L'intérêt pédagogique de cette évaluation vient de sa fonction éducative : les étudiants apprennent beaucoup en lisant les travaux des autres et cela les oblige à utiliser les connaissances récemment acquises pour évaluer l'assimilation de ces mêmes connaissances par un autre apprenant. À chaque évaluation, l'étudiant teste lui-même sa bonne assimilation des connaissances. Toutes ces activités pédagogiques peuvent être réalisées en ligne : l'enseignant qui en est à l'initiative contrôle et modère les échanges entre les apprenants, tout en les laissant libres de s'entraider pour apprendre, trouver des solutions, rechercher des réponses.

### Les MOOCs

Les MOOCs sont des « cours en ligne ouverts et massifs ». Gratuits et libre d'accès, ces cours ne nécessitent aucun prérequis de la part des participants. La délivrance de certificats est néanmoins payante, mais facultative. En pratique, un MOOC est : « *davantage qu'une déclinaison numérique de l'enseignement à distance (type CNED), mais [reste bien] loin de la promesse d'une université virtuelle accessible à tous à moindre coût* »<sup>(7)</sup>. La durée de mise en ligne d'un MOOC est de quelques semaines (en moyenne 5 semaines), durant lesquelles les inscrits peuvent accéder à des vidéos, à des quiz, à des activités collaboratives (forum, *wikis*, évaluations par les pairs) et participer à d'éventuels rendez-vous avec des enseignants *via* des outils de *Web* conférence ou de chat. Les MOOCs offrent une flexibilité permettant à chacun d'apprendre à son rythme et selon ses disponibilités. Mais si le nombre d'inscrits par cours peut varier de quelques centaines de participants à plusieurs centaines de milliers, seule une infime minorité (10 %) suit complètement le cours jusqu'à la certification.

<sup>(7)</sup> « MOOC français : l'heure des choix », France Stratégies en date du 4 février 2016. <http://www.strategie.gouv.fr/publications/mooc-francais-lheure-choix>



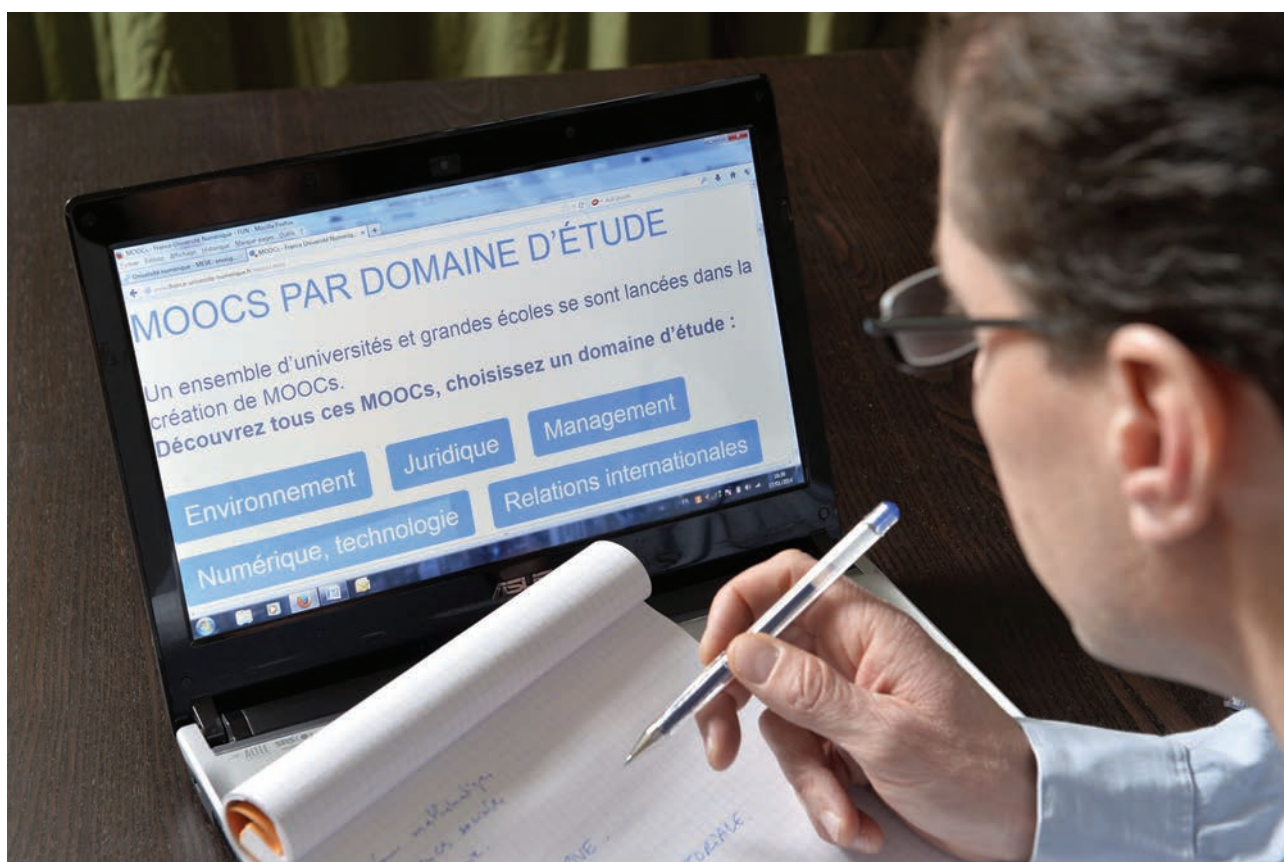


Photo © Lanier/REA

Lancement de la mise en ligne gratuite de cours sur le portail Internet de France Université Numérique, du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

« Les MOOCs offrent une flexibilité permettant à chacun d'apprendre à son rythme et selon ses disponibilités. »

En France, la plateforme FUN (France Université numérique), qui a été créée en 2013, propose aujourd'hui plus de 140 MOOCs, suivis par plus de 500 000 inscrits résidant en France ou à l'étranger. Les MOOCs sont l'incarnation de la digitalisation de l'enseignement et leur déploiement en grand nombre remodèle les modes de gouvernance, les pratiques d'enseignement et de recherche, tout autant que l'expérience étudiante.

Après cette présentation de la diversité des pratiques de digitalisation, nous nous intéresserons à la réalité de leur déploiement.

### Mythes et réalités de la digitalisation de l'enseignement

Plusieurs raisons sont avancées par les organisations de l'enseignement supérieur pour expliquer la digitalisation de l'enseignement. Nous en retenons quatre : l'innovation, l'économie/massification, la notoriété/compétition et la demande estudiantine. Elles sont issues de l'analyse des entretiens que nous avons menés.

#### La digitalisation comme source d'innovation pédagogique

Pour les personnes interrogées : « le digital est une opportunité pour innover pédagogiquement ». Elles

précisent que leur organisation se doit de ne pas manquer le tournant de « l'innovation et de l'internationalisation et, par la force des choses, du digital ». Selon elles, l'enseignement est engagé dans un « virage numérique » et la diversification de l'offre se fait au travers du numérique. La modernisation de l'enseignement passe « fatalement » par ce dernier. Une question subsiste concernant la manière de procéder et d'utiliser ces technologies dans la pédagogie. Elles sont loin d'être évidentes et homogènes. Selon les témoignages, « la scénarisation » est plus importante que le contenu mis en ligne. Comme l'explique un directeur académique : « on a innové avec un cours qui est passé en blended et l'on a eu un succès phénoménal. Car [les étudiants] ont bien compris que le prof était derrière. Et il y avait du sens. À aucun moment, ils ne se sont dits : "ce cours-là, on aurait pu le faire en face-à-face... cela peut fonctionner si l'on donne du sens [...], que cela a de la plus-value, car on met la technologie au service de l'intention pédagogique" ».

Le lien entre digitalisation de l'enseignement et innovation pédagogique n'est donc pas systématiquement un lien de cause à effet. La conception renouvelée de l'enseignement requiert en effet bien plus que des dispositifs techniques. Niemi et al. (2012) montrent dans leur étude que cela requiert des qualités à la fois pédagogiques et organisationnelles. Pour Demazière et al. (2015) : « c'est aux niveaux didactique, pédago-



Photo © Vanessa Vick/ The New York Times-REDUX-REA

Préparatifs pour le tournage de cours en ligne diffusés sous la forme de films, États-Unis, mars 2014.

« Selon les témoignages, " la scénarisation " est plus importante que le contenu mis en ligne. »

*gique et organisationnel que se juge l'innovation ».* Pour Lebrun (2004), sans démarche conceptuelle et créative, « les nouvelles technologies permettront au mieux de reproduire les anciennes pédagogies ».

#### La digitalisation comme source d'économie, de nouveaux revenus et de massification

Pour les personnes interrogées, la digitalisation est également envisagée comme un levier pour diminuer les coûts (notamment, le « coût marginal d'erreur » en permettant de « s'adresser potentiellement à des millions d'utilisateurs en même temps avec un contenu qui n'est fait qu'une seule fois ». Un grand doute subsiste à ce sujet : la digitalisation permet-elle réellement « une éducation qui ne coûterait pas cher car, grâce à la technologie, on pourrait avoir des millions d'étudiants » ? Dans son étude, Chapman (2010) montre que les coûts dépendent en réalité de la complexité du dispositif. Pour une heure d'*e-learning* dans un dispositif de base comprenant des supports au format texte, des graphiques et des quiz, le temps moyen de mise au point est de 79 heures et le coût moyen de l'investissement est de 10 054 dollars. Pour un dispositif complexe (interactivité, simulations, *serious games*), une heure d'*e-learning* nécessite un temps moyen de 490 heures et un coût moyen de 50 371 dollars (soit un facteur multiplicatif de 5). Hollands et al. (2014) ont analysé les coûts de production d'un MOOC dans les

universités américaines et ont constaté que ceux-ci variaient de 39 000 à 325 000 dollars par MOOC. Ils estiment que seules les universités les plus riches et les plus prestigieuses peuvent couvrir ces coûts de production par leurs droits d'inscription. Dans son rapport sur les *Business models* des MOOCs, Epelboin (2016)<sup>(8)</sup> précise : « un MOOC de six semaines peut demander [...] environ 500 heures de travail pour les enseignants, 200 heures pour le personnel de soutien pédagogique et près de 500 heures pour le personnel de soutien technique ! Le budget moyen nécessaire pour les ressources humaines est de l'ordre de 50 000 euros, variant de 30 000 à 100 000 euros environ selon la complexité et la discipline du sujet abordé ! ». Quant à la massification du savoir via les MOOCs, elle est sujette à caution. Compagnon (2014) a montré que dans les pays émergents, près de 80 % des inscrits détenaient déjà un diplôme de l'enseignement supérieur et 6 % étaient issus des couches les plus riches de la population. Il précise : « sous leur forme actuelle, les MOOCs sont peu performants en matière de formation initiale, notamment auprès des publics défavorisés, alors que leur utilité semble confirmée pour la forma-

<sup>(8)</sup> EPELBOIN (Y.) (2016), « MOOC : à la recherche d'un modèle économique », rapport publié sur le portail du numérique dans l'enseignement supérieur : <http://www.sup-numerique.gouv.fr/cid100828/rapport-mooc-a-la-recherche-d-un-business-model.html>

tion continue des élites déjà diplômées des pays dits émergents » (COMPAGNON, 2014, p. 173).

### La digitalisation comme source de gains de notoriété

Pour les personnes interrogées la digitalisation de l'enseignement est aussi une question de visibilité et d'image. Dans la compétition dans laquelle sont engagés les établissements, les MOOCs peuvent renforcer leur image de marque en tant qu'outil *marketing* : « pour être perçu comme étant à la pointe de l'innovation, il faut absolument pouvoir proposer des cours inversés, des salles de coworking, des bibliothèques virtuelles, des professeurs parfaitement à l'aise avec tout ça ; etc. ». Ainsi, « dans le classement du Point, on demande le nombre d'heures suivies par les professeurs pour se former au digital au cours des trois dernières années ».

Hollands et al. (2014) ont montré dans leur enquête que le gain en termes d'image constituait une forte motivation pour les organisations qui lancent un MOOC. Ce que confirment les personnes interrogées : « 80 % des étudiants inscrits à nos MOOCs ne (nous) connaissaient pas [...] À la fin, la perception qu'ils avaient de notre établissement était celle d'une école innovante proposant des cours de qualité ». Pour Holland et al. (2014), si de nombreuses organisations ont obtenu une large exposition médiatique grâce à leurs MOOCs, il est très difficile d'évaluer leur impact sur leur image de marque. De la même manière, leur contribution à la notoriété de l'organisation est tout aussi difficile à estimer. La plupart des organisations commencent à peine à réfléchir à la manière dont ils pourraient quantifier ces effets sur leur image de marque. La digitalisation semble être néanmoins plus une condition nécessaire dans la course à l'image de marque qu'une condition suffisante.

### La digitalisation comme réponse aux demandes des étudiants

La digitalisation répond aussi à un besoin des étudiants : « la génération actuelle des étudiants, qui sont tous des digital natives, est de fait plus en attente d'une utilisation effective de ces moyens dans l'enseignement ». Ce besoin peut s'expliquer « tout d'abord, parce qu'ils sont extrêmement efficaces et, ensuite, parce que, quelque part, ils sont en phase avec les usages que les jeunes générations en ont aujourd'hui en matière de partage des contenus ». Ce point de vue n'est pourtant pas forcément partagé. Pour certains, les organisations affichent « une volonté de vendre aux étudiants du digital alors qu'ils n'en veulent pas tant que ça. Ils ont plus envie de travailler dans l'univers du digital, et ça c'est autre chose... ». Ce témoignage est corroboré par Hollands et al. (2014), qui montrent dans leur étude que des étudiants ayant suivi des cours hybrides expriment une satisfaction considérablement plus faible que celle exprimée par des étudiants ayant bénéficié du même cours mais en face-à-face. Les étudiants accordent une grande importance aux échanges directs avec les professeurs, un type d'enseignement qu'ils préfèrent à toutes les autres expériences d'enseignement indirect

(à distance). Quant au fait que la digitalisation favorise l'apprentissage, Karsenti (2013) note : « ce ne sont ni les technologies ni les MOOCs qui favoriseront la réussite des étudiants, mais bien les usages qui en seront faits ! ».

### L'ébranlement de l'institution, de l'organisation traditionnelle

La digitalisation apparaît aux institutions d'enseignement supérieur comme « inévitable » – un point de passage obligatoire dans un contexte de compétition internationale. Potentiellement, elle leur semble aussi constituer une source d'innovation pédagogique et d'économie de coûts, tout en favorisant la notoriété de l'institution (et de l'enseignant). Pourtant, les gains espérés ne se réalisent pas toujours. De plus, les premiers déploiements de la digitalisation peuvent conduire à une remise en question de la légitimité des relations trilatérales entre l'établissement, l'enseignant et l'étudiant.

#### La relation entre l'organisation et l'enseignant

La première de ces trois relations est celle qui unit l'établissement à l'enseignant. Elle est bien plus qu'un simple contrat de travail. En effet, l'enseignant au sein de l'université ou d'une grande école est aussi, en général, un chercheur, et sa production intellectuelle est régie par le Code de la propriété intellectuelle<sup>(9)</sup> et la loi sur les droits d'auteur qui protège les créations intellectuelles, les œuvres de l'esprit, « quels qu'en soient le genre, la forme d'expression, le mérite ou la destination »<sup>(10)</sup>. Selon l'article L. 112-1 du Code de la propriété intellectuelle, un contenu de formation ne peut être diffusé qu'avec l'autorisation de son auteur et il ne peut être modifié sans son consentement. Les supports de cours, les études de cas et les contributions académiques appartiennent donc à ce dernier. L'institution en jouit en les diffusant aux étudiants. Si l'enseignant quitte l'institution, ces productions ne devraient plus être utilisées par l'institution. L'enseignant est aussi maître de son enseignement, il a une liberté concernant les contenus (le savoir à transmettre) et la forme (la manière dont ce savoir est transmis). Il est considéré comme un expert et un contributeur en recherche dans le champ de sa discipline. Le contrat qui le lie à l'institution indique une dotation annuelle d'heures d'activités d'enseignement qui peut varier selon sa productivité en matière de recherche. Mais une fois les grandes lignes d'un cours définies, souvent *via* un syllabus, l'enseignant a pleine liberté pour l'élaborer.

Dans certaines organisations, ces nouvelles activités de l'enseignant peuvent être considérées comme un travail habituel faisant partie du contrat conclu avec

<sup>(9)</sup> Code de la propriété intellectuelle. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006069414>

<sup>(10)</sup> Loi DADVI : loi n°2006-961 du 1<sup>er</sup> août 2006 relative au droit d'auteur et aux droits voisins dans la société de l'information. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000266350&dateTexte=&categorieLien=id>

l'enseignant, il n'y a donc ni avenant ni valorisation du travail réalisé. Mais d'autres cas de figure peuvent se présenter : un avenant avec ou sans valorisation (cette dernière pouvant prendre différentes formes : rémunération supplémentaire, prime forfaitaire ou réduction du plan de charge de l'enseignant).

Le contenu du contrat liant l'enseignant à son organisation au regard de ces nouvelles tâches est décisif et fait l'objet de vives discussions. Celles-ci existent même au sein d'organisations qui proposent déjà des certifications et des cours payants en ligne. Certaines réfléchissent à la possibilité de s'inspirer de l'exemple de l'industrie de la musique ou du livre pour proposer à l'enseignant une rémunération tenant compte à la fois de la production des contenus et des résultats de leur commercialisation. Ainsi, l'enseignant recevrait une rémunération forfaitaire pour la création d'un cours en ligne et un intéressement (correspondant à un pourcentage ou à un montant fixe) pour chaque apprenant payant inscrit. D'autres organisations réfléchissent à des systèmes de rémunération variable selon que l'enseignant produit son cours, l'anime, le met à jour, etc.

Pour l'enseignant, la digitalisation de l'enseignement est perçue comme une contrainte supplémentaire, une demande que formule l'institution à son égard en plus de la recherche et de l'enseignement en anglais. Cette demande crée une tension entre l'institution et les enseignants qui ne souhaitent pas tous s'engager dans cette rénovation « numérique » de leur enseignement. L'organisation légitime pourtant cette pression par diverses raisons : la digitalisation participe à l'innovation pédagogique ; elle permet de différencier l'offre proposée aux étudiants ; elle permet d'atteindre des publics cibles lointains ; elle est un bon prétexte de communication et de gain de notoriété/influence ; elle répond aux besoins des étudiants.

### La relation entre l'enseignant et l'étudiant

La relation entre l'enseignant et l'étudiant se modifie avec la digitalisation, et ce de trois façons : la digitalisation « aplatit » la relation, crée de nouvelles attentes chez l'étudiant et modifie la production et l'acquisition des savoirs.

La digitalisation amoindrit les hiérarchies. Sur les forums, les étudiants en viennent à discuter d'égal à égal avec les enseignants. L'enseignant, note l'une des personnes interrogées, passe du statut de « *sage on the stage* » à « *guy on the side* ».

Les attentes des étudiants se modifient elles aussi : « *[ils] attendent de l'interaction, du dynamisme dans le cours, du concret, d'être challengés [...] Ils sont de plus en plus demandeurs...* ». Les enseignants qui ne proposent pas ce genre de chose sont un peu moins bien évalués par les étudiants. En effet, avec la normalisation de l'enseignement, la quasi totalité des organisations de l'enseignement supérieur ont mis en place un système d'évaluation des enseignements par les étudiants (et non pas l'évaluation de l'enseignant, même si la confusion demeure).

La production du savoir et son acquisition évoluent en conséquence : « *les étudiants sont mieux informés [...] Quoi que je leur raconte, s'ils ont le moindre doute, ils vont directement aller "googler" et peut-être tomber sur la vidéo d'un expert qui va tenir un tout autre discours que ce que j'ai pu leur raconter, donc ça, ça nous met dans une situation qui est différente par rapport à avant...* ». D'autres relèvent que « *[...] maintenant je commence à avoir des étudiants qui m'ont vu, dans des MOOCs, et du coup, là, ça renforce mon image [...]* ». Le numérique permet de produire un cours depuis n'importe quel endroit dans le monde. Si la production de savoir est donc affectée, il en est de même de l'acquisition de celui-ci. La digitalisation de l'enseignement requiert de la part de l'étudiant : « *de s'auto-discipliner. Et certains sont plus habitués à être nourris, encadrés etc., qu'à être autonomes [...]* Nos étudiants ne sont pas du tout habitués à ça, ils sont habitués à venir ingurgiter des cours sans l'avoir même imaginé avant ». Il y a là un paradoxe qu'il faut souligner : « *contrairement à ce que l'on pourrait penser, nos étudiants qui sont soit disant si "digitaux", ne le seraient pas autant que ça [...]* Quand on leur a proposé le choix entre un module de présentiel et un module online, finalement ils n'ont pas choisi le online [...] On pensait que ça aurait eu plus de succès vu que ça libérait les étudiants de l'obligation d'être présents physiquement ».

En France, les étudiants en formation initiale de l'enseignement supérieur ont aujourd'hui entre 20 et 24 ans. Il s'agit d'une génération faisant preuve d'une grande dextérité dans l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux, mais la majorité d'entre eux restent très réticents vis-à-vis de l'usage du numérique dans l'enseignement (FRADET et al., 2012), surtout si celui-ci leur semble n'apporter aucune valeur ajoutée à l'enseignement dispensé en classe. Leur approche de l'enseignement reste très traditionnelle : ils souhaitent une salle de classe avec un enseignant face à eux qui leur « transmet » un savoir. Là encore, le numérique est ambivalent : s'il permet de donner à réfléchir, s'il suscite la curiosité et aide à construire un savoir, s'il rend possible un modèle d'apprentissage proche du compagnonnage dans lequel l'enseignant pose des questions et nourrit la discussion avec et entre les étudiants, alors il est apprécié. Néanmoins, beaucoup d'étudiants ne se sentent pas à l'aise avec les dispositifs pédagogiques en ligne souvent perçus comme trop expérimentaux et ils sont peu disposés à adopter de nouveaux outils (PEDRÓ, 2012), ni à changer leurs manières d'apprendre si la valeur ajoutée ne leur semble pas évidente.

### La relation entre l'étudiant et l'organisation

La relation entre l'étudiant (et sa famille qui, le plus souvent, finance ses études) et l'établissement est également affectée par la digitalisation. Les étudiants et leurs parents font un calcul coût/bénéfice simple : « *quelque part, il y a l'idée chez les familles que le "online", ce n'est pas du vrai cours, et que ça ne vaut pas 10 000 euros [...] du côté de l'étudiant et de sa famille qui payent des frais de scolarité élevés, figure toujours aujourd'hui, parmi leurs références, l'idée que : "si je n'ai pas de cours [en face-à-face], à quoi ça*

sert que je paie ?" ». Les établissements qui tendent à diminuer la présence en classe des enseignants sont l'objet d'une profonde méfiance, les étudiants estimant ne pas en avoir pour leur argent.

Les parents valorisent les études dans une institution d'enseignement supérieur en fonction des critères que celle-ci met en avant : le classement, l'excellence académique, l'innovation et, bien entendu, la relation financière forte qui existe entre l'étudiant et l'institution. Des frais de scolarité élevés peuvent être acceptés, s'ils sont considérés comme un investissement dont le taux de retour est positif. Dans ce contexte, la digitalisation peut être vue comme un service « minimum ». Pour l'étudiant, s'il n'a pas choisi de suivre une formation en ligne, la mise en place d'un cours en ligne par l'institution est perçue, parfois, comme un moyen de réaliser des économies, notamment si le dispositif mis en place ne démontre pas une véritable réflexion pédagogique, avec des contenus qualitatifs et surtout un accompagnement adéquat.

Un paradoxe risque alors d'apparaître : des établissements se lançant dans d'importants programmes de digitalisation de leurs enseignements en espérant réduire leurs coûts et pouvoir s'ouvrir à de nouvelles populations étudiantes. Or, ces programmes réclament de forts investissements, financés du moins en partie par une augmentation des frais d'inscription. Les étudiants paient donc de plus en plus cher pour une présence des enseignants qui va en s'amenuisant. Soit les cours sont minimaux, et les étudiants et leurs familles s'estiment lésés. Soit les programmes de digitalisation sont conçus pour garantir un suivi individuel, créatif et interactif avec l'enseignant, mais coûtent très cher et les gains espérés pour les établissements ne sont pas au rendez-vous. Au total, si la volonté de digitalisation de l'enseignement est clairement assumée et annoncée dans la plupart des plans stratégiques (s'accompagnant d'importants investissements) des organisations d'enseignement supérieur, le succès de ces dispositifs reste plus un effet de communication qu'une réelle diversification des ressources de ces organisations grâce à la captation de nouvelles populations d'étudiants payants. Seules quelques organisations leaders dans l'enseignement supérieur arrivent réellement à toucher de nouvelles cibles d'étudiants prêts à payer pour suivre des formations en ligne, et elles le font plus en jouant de leur notoriété<sup>(11)</sup> qu'en proposant un dispositif de formation en ligne réellement innovant.

## La digitalisation de l'enseignement signe-t-elle vraiment le début de l'ébranlement de l'institution ?

Notre étude a permis d'analyser les implications de la digitalisation du point de vue des enseignants, des étudiants et des organisations. Néanmoins, les raisons de cette digitalisation restent complexes et semblent parfois contradictoires, voire irrationnelles. En effet, comme le souligne Biétry F. (2005, p. 68) : « *les attentes de légitimité, de reconnaissance, de prestige, mais également l'accès plus aisé aux ressources* (DI MAGGIO

et POWELL, 1983), le soutien de l'opinion publique (MEYER et al., 1983), les forces de l'habitude, de l'histoire, du langage (OAKES et al., 1998) et de la tradition (OLIVER, 1992) concourent ensemble à valoriser les comportements de réplication. L'imitation prendrait le pas sur l'efficacité ».

Les organisations de l'enseignement supérieur s'engagent toutes, à des degrés divers, dans cette digitalisation pour asseoir leur légitimité, car si elles ne le font pas, elles courent le risque tout simplement... de disparaître. Ce phénomène est identifié par DiMaggio et Powell (1983) comme l'effet « cage de fer ». Une organisation doit imiter ce que font les autres organisations de même nature, sous peine de susciter la méfiance de son environnement si elle prend une orientation originale. Comme le souligne Suchman (1995, p. 575), « *la légitimité est une ressource opérationnelle [...] que les organisations extraient – souvent pour des visées concurrentielles – de leurs environnements culturels, et qu'elles utilisent pour poursuivre leurs objectifs* ». De ce point de vue, la digitalisation de l'enseignement apparaît appropriée au sens où la légitimité, selon Suchman (1995, p. 574), est « *une perception ou une présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définition* ». Ainsi, des décisions apparemment irrationnelles de digitalisation de l'enseignement deviennent compréhensibles lorsqu'elles sont intégrées dans le processus de légitimation des organisations de l'enseignement supérieur les unes par rapport aux autres.

Lors du processus de digitalisation, l'enseignant devient un acteur parmi d'autres dans la mise au point de nouvelles approches pédagogiques : les ingénieurs informaticiens et les ingénieurs en pédagogie sont essentiels à la mise en ligne de contenus d'enseignement attractifs pour les étudiants. Les étudiants financent par leurs frais de scolarité les investissements consacrés à la digitalisation, alors même qu'ils n'apprécient pas forcément les nouveaux enseignements qu'on leur dispense. Les établissements pratiquant la digitalisation se légitiment par l'innovation technico-pédagogique aux yeux de leur environnement, mais risquent de se heurter à un phénomène de délégitimation auprès des enseignants et des étudiants.

Ces points de contradiction peuvent conduire à une polarisation de l'enseignement supérieur. Certains établissements se spécialisent dans un enseignement de masse pratiqué à faible coût avec des cours en ligne sommaires, alors que d'autres proposeront des formations d'excellence coûteuses, très haut de gamme et sophistiquées (contenus enrichis, forte interactivité, suivi adapté et personnalisé), s'adressant à un petit nombre d'étudiants capables d'en assumer les frais élevés.

<sup>(11)</sup> La formation en ligne lancée par HEC, en 2014, touche effectivement une cible professionnelle séduite par la notoriété de l'école ainsi que par celle de l'enseignant qui porte ce programme, Pascal Quiry. <http://www.exed.hec.fr/news/hec-paris-lance-le-premier-cours-en-ligne-certifiant-en-finance-d-entreprise-en-partenariat-avec-first-finance-institute>

À côté de cette polarisation potentielle, de nouveaux défis apparaissent concernant l'évaluation et la valorisation des enseignements réalisés *via* un mode digital. Cette estimation et cette valorisation sont d'ordre financier, mais pas seulement. Les écoles de management n'ont pas tous les moyens nécessaires (compétences, ressources humaines et financières) pour pouvoir développer des enseignements créateurs de valeur pour les étudiants.

Enfin, la digitalisation est porteuse de changement pour le *Business model* des écoles de management. Très simplement, un cours en ligne créé en année *n* et exploité durant les années *n+1*, *n+2*, *n+3*, *n+4* et *n+5* ne correspond plus à un flux, mais constitue un véritable investissement qui peut être comptablement amorti. Une estimation du risque d'obsolescence du cours peut être réalisée.

Pris dans l'étau d'une concurrence de plus en plus intense, dans un contexte de globalisation et de massification de l'enseignement supérieur, les établissements se sont lancés dans une course à la digitalisation de leur enseignement, dont l'issue demeure incertaine. La vision selon laquelle la digitalisation entraînerait quasi mécaniquement une amélioration qualitative de l'enseignement, une baisse des coûts et un gain en termes d'image apparaît pour l'instant largement utopique. Plutôt qu'une révolution, ce que l'on voit se dessiner pour l'instant relève plutôt d'une transformation lente de l'ensemble du système d'enseignement (mais qui pourrait s'accélérer brusquement), la digitalisation n'étant qu'une des composantes de cet ensemble, aux effets difficiles à évaluer pour l'instant.

## Bibliographie

- ALBERO (B.), « Une approche sociotechnique des environnements de formation. Rationalités, modèles et principes d'action », *Éducation et didactique* 4(1), 2010, pp. 7-24.
- AMATO (E. A.), « Les Utilités du jeu vidéo sérieux : finalités, discours et mises en corrélation », in *SANDBOX-Canadian Journal of Learning and Technology/La revue canadienne de l'apprentissage et de la technologie* 37(2), 2011.
- BIÉTRY (F.), « Changement et théorie néo-institutionnelle : le cas des relations collectives françaises », in *Finance, Contrôle, Stratégie* 8(2), 2005, pp. 65-97.
- BISSONNETTE (S.), « Faire la classe à l'endroit ou à l'envers ? », in *Formation et profession* 23, 2013.
- CHAPMAN (B.), "How Long Does it Take to Create Learning?", in *[Research Study]*, Published by Chapman Alliance LLC, 2010.
- CHARLIER (B.), DESCHRYVER (N.) & PERAYA (D.), « Apprendre en présence et à distance », in *Distances et savoirs* 4(4), 2006, pp. 469-496.
- COMPAGNON (A.), *Moocs et vaches à lait*, Gallimard, n°3, 2014, pp. 170-178.
- DELPECH (Q.) & DIAGNE (M.), « MOOC, l'âge de la maturité ? », in *Modèles économiques et évolutions pédagogiques*, France Stratégie, 2016.
- DEMAIZIÈRE (F.) & GROBOIS (M.), « Numérique et enseignement-apprentissage des langues en Lansad-Quand, comment, pourquoi ? », in *Alsic. Apprentissage des langues et Systèmes d'information et de communication*, 2014, p. 17.
- DIMAGGIO (P. J.) & POWELL (W. W.), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", in *American Sociological Review* 48(2), 1983, pp. 147-160.
- DJEBARA (A.) & DUBRAC (D.), « La Pédagogie numérique : un défi pour l'enseignement supérieur », rapport du Conseil économique, social et environnemental, 2015.
- FRADET (A.), PELAGE (O.) & LEROUX (J. B.), *Accès, usages et perception des ressources pédagogiques dans l'enseignement supérieur*, ENSSIB, Étude, (1101619), 2012.
- GARRISON (D. R.) & ARBAUGH (J. B.), "Researching the community of inquiry framework: Review, issues, and future directions", in *The Internet and Higher Education* 10(3), 2007, pp. 157-172.
- GRAHAM (C. R.), "Blended learning systems", in *The handbook of blended learning*, 2006, pp. 3-21.
- GREEN (T.), "Flipped classrooms: An agenda for innovative marketing education in the digital era", in *Marketing Education Review* 25(3), 2015, pp. 179-191.
- HOLLANDS (F. M.) & TIRTHALI (D.), "MOOCs: Expectations and Reality", Full report, *Online Submission*, 2014.
- HOLLANDS (F. M.) & TIRTHALI (D.), "Resource requirements and costs of developing and delivering MOOCs", in *The International Review of Research in Open and Distributed Learning* 15(5), 2014.
- JOUGUELET (S.), *Les learning centres : un modèle international de bibliothèque intégrée à l'enseignement et à la recherche*, Inspection générale des bibliothèques, 2009.
- KAPP (K. M.), BLAIR (L.) & MESCH (R.), *The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice*, John Wiley & Sons, 2014.
- KARSENTI (T.), « MOOC : révolution ou simple effet de mode ? », in *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire/International Journal of Technologies in Higher Education* 10(2), 2013, pp. 6-37.
- LEBRUN (M.), « La Formation des enseignants universitaires aux TIC : allier pédagogie et innovation », in *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire* 1(1), 2004, pp. 11-21.
- LEMAÎTRE (D.) & THÉPAUT (A.), « La Pédagogie dans l'enseignement supérieur : tendances et enjeux », in *REE-Revue de l'électricité électronique* (4), 2015.
- LEONARDI (P. M.), "When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies", in *MIS quarterly*, 35(1), 2011, pp. 147-167.

LISON (C.), BÉDARD (D.), BEAUCHER (C.) & TRUELLE (D.), « De l'innovation à un modèle de dynamique innovationnelle en enseignement supérieur », in *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* (30-1), 2014.

MEYER (J. W.) & ROWAN (B.), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", in *American journal of sociology*, 1977, pp. 340-363.

NIEMI (H.), KYNÄSLAHTI (H.) & VAHTIVUORI-HÄNNINEN (S.), "Towards ICT in everyday life in Finnish schools: seeking conditions for good practices", in *Learning, Media and Technology* 38(1), 2013, pp. 57-71.

OAKES (L. S.), TOWNLEY (B.) & COOPER (D. J.), "Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field", in *Administrative Science Quarterly*, 1998, pp. 257-292.

OLIVER (C.), "The antecedents of deinstitutionalization", in *Organization studies* 13(4), 1992, pp. 563-588.

ORLIKOWSKI (W. J.), "Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations", in *Organization science* 11(4), 2000, pp. 404-428.

PEDRÓ (F.), *Connected Minds. Technology and Today's Learners*, Paris, OCDE, 2012.

PIORE (M. J.), *Qualitative research: does it fit in economics?*, *European Management* 3(1), 2006, pp.17-23.

SANCHEZ (E.), NEY (M.) & LABAT (J. M.), « Jeux sérieux et pédagogie universitaire : de la conception à l'évaluation des apprentissages », in *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire* 8(1-2), 2011, pp. 48-57.

SINGH (H.), "Building effective blended learning programs", in *Educational Technology-Saddle Brook Then Englewood Cliffs NJ-* 43(6) 2003, pp. 51-54.

SUCHMAN (M. C.), "Managing legitimacy: Strategic and institutional Approaches", in *Academy of management review* 20(3), 1995, pp. 571-610.

# Le professeur se réinvente : la révolution du « Smarty » !

Par Sarah ALVES,

Enseignante-chercheuse en GRH, Management et Comportement organisationnel, Doyenne de l'EM Normandie

et Laurence HÉLÈNE,

Responsable pédagogique de la 3<sup>ème</sup> année du Programme Grande École de l'EM Normandie

L'enseignant du futur devra guider les élèves « *dans des apprentissages qu'ils mèneront eux-mêmes à partir de ressources Internet* » (Le Monde, 2013). L'ère du numérique a un impact fort sur le métier d'enseignant ; nous avons donc cherché à identifier de façon plus précise les transformations de ce métier générées par l'introduction d'une pédagogie "*learner-centered*" et du numérique dans l'enseignement supérieur en gestion, un point encore peu étudié par la littérature. Notre étude empirique, basée sur la méthodologie de la carte cognitive, montre des impacts en termes d'activité, de compétences, mais surtout de posture : l'enseignant du supérieur devient un véritable tuteur par l'action formative qu'il conduit. Il faudra donc à l'avenir repenser les systèmes de formation initiale et continue des enseignants chercheurs sur le volet pédagogique de leur métier.

## L'enseignant se réinvente : la révolution du "Smarty" !

« *Pourquoi les étudiants auraient-ils besoin de professeurs, si tout s'apprenait dans les livres [et sur Internet] ? Pourquoi ont-ils besoin qu'on leur explique ce qui est écrit dans les livres ? Pourquoi y a-t-il des écoles et pas juste des bibliothèques ? C'est que l'écrit seul jamais ne suffit* » (BINET, 2015, p.196).

L'introduction du numérique dans nos vies et plus particulièrement dans nos salles de classe transforme le quotidien de l'enseignant : l'information est immédiatement disponible sur Internet, le Web 2.0 facilite l'interconnexion, le numérique offre des potentialités énormes laissant un espace presque sans limite à la créativité du professeur. Cette diversification des sources d'information ainsi que l'usage accru du numérique comme les échanges accélérés qu'il permet au sein de communautés transforment le rapport au savoir : il devient plus autonome (CRISTOL, 2013) ; « l'apprenance », c'est-à-dire la montée en puissance des comportements d'apprentissage autodirigés (CARRÉ, 2005), et le cyberapprentissage (« *moyen dont dispose un individu pour utiliser les réseaux numériques – Internet, Intranet, Extranet – afin d'apprendre et de se former* », FRAYSSINHES, 2013, p. 27) s'accroissent. L'ensemble de ces éléments met en évidence l'évolution des usages en matière de formation et d'activité de l'enseignant du fait du numérique.

Rien d'étonnant donc à voir ce sujet être placé au cœur de l'actualité : « *l'École change avec le numérique* » ; tel était l'intitulé de la journée de restitution de la concertation nationale sur le numérique pour l'éducation du 7 mai 2015, organisée par le ministère de l'Éducation nationale !

Certains considèrent même qu'*avec le numérique, le professeur doit se réinventer* (BAUMARD, 2013) et que le développement des outils numériques est un domaine-clé de l'évolution du métier (RENAUD et ORLY, 2013). Il semblerait donc que les changements soient plus profonds. En nous inscrivant dans le champ de la prospective métier, notre problématique est donc de comprendre quel est l'impact sur le métier d'enseignant, notamment en termes de posture, de l'introduction du numérique dans les enseignements. La finalité de ce questionnement est de (ré)interroger les *process* de gestion et de formation pour cette population. Dans cet article, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'enseignement supérieur en gestion, et ce pour deux raisons principales. Tout d'abord, l'environnement de l'enseignement supérieur, comme le souligne la Commission européenne (2015), connaît de grandes transformations : les innovations pédagogiques et technologiques sont nombreuses, des dispositifs comme la formation tout au long de la vie et l'éducation ouverte s'adressent à des étudiants présentant des profils moins traditionnels et réclament plus de flexibilité de la part du système éducatif dans son



ensemble, le souhait de sortir du modèle traditionnel pour développer plus de *student-centred learning* est, quant à lui, prégnant, etc. Ensuite, si nous sommes, comme certains le considèrent, entrés dans l'ère des organisations informationnelles (REIGELUTH, 2009), l'impact sur la manière dont les individus travaillent et agissent au sein de leurs structures est alors certain. Par voie de conséquence, l'impact sur l'éducation à la gestion et, en particulier, sur l'enseignement supérieur préparant les futurs cadres, experts et dirigeants de ces organisations informationnelles, est tout aussi réel. Certains défendent même l'idée de la nécessité de créer un nouveau paradigme pour l'éducation et la formation (REIGELUTH, 2009:20). L'on comprend à partir de ces deux points que l'enseignement supérieur en gestion est, en partie, à réinventer.

Pour répondre à notre questionnement, nous explorerons dans une première partie la littérature traitant de la place du numérique dans l'enseignement. Nous mettrons en avant le vaste chantier qu'il représente, les consensus émergents et les nombreuses questions encore en débat. Nous détaillerons dans une deuxième partie la recherche que nous avons conduite au sein d'un établissement de l'enseignement supérieur en

gestion français lors de l'implémentation en 2013 d'une nouvelle pédagogie ancrée dans le numérique. Cette étude avait pour objectif de recueillir les perceptions des enseignants quant aux changements induits par la mise en place du projet considéré ; sa particularité est d'avoir été menée en amont de l'implémentation réelle du dispositif pédagogique. Nous présenterons, dans une troisième et dernière partie, nos résultats et leurs conséquences opérationnelles.

### L'impact de l'utilisation du numérique sur l'exercice du métier d'enseignant dans l'enseignement supérieur

Être enseignant, c'est répondre à une finalité principale : faire réussir l'apprenant. Et pour ce faire, l'enseignant utilise quatre registres d'activité (PASTRÉ et al., 2006) : il pilote et organise son cours ; il établit un espace de travail ; il crée et entretient du sens ; et, enfin, il étaye son cours. Dans le cadre d'un cours en présentiel, deux éléments sont à noter. D'une part, l'enseignant est confronté à un environnement vivant, fluctuant et dynamique, ne sachant pas à l'avance de



Photo © Laurence Foille/ LEEMAGE

Génération numérique, ou l'utilisation des nouvelles technologies dans l'éducation.

« L'enseignant est confronté à un environnement vivant, fluctuant et dynamique, ne sachant pas à l'avance de quelle manière l'interaction avec les apprenants va se dérouler. »



Photo © Laura Perdrick/ The New York Times-REDUX-REA

Reconstitution en 3D par des professeurs du Bryn Mawr College (Pennsylvanie) du théâtre du Globe (Londres) dans lequel de nombreuses pièces de William Shakespeare furent jouées, février 2011.

« Les étudiants se voient proposer des activités de différentes natures (vidéos, jeux et activités interactives). La multiplicité des ressources va impacter la manière dont les étudiants apprennent et permettre de mieux répondre aux capacités individuelles d'apprentissage. »

quelle manière l'interaction avec les apprenants va se dérouler. Cette « mise à l'épreuve » dans la relation pédagogique fait appel à des compétences spécifiques, plus relationnelles et émotionnelles que purement techniques (MAROY, 2006). Cela est une source potentielle de stress, une mise à l'épreuve qui laisse aussi penser que l'enseignant, « *en pilotant et en régulant dans l'action des séquences conçues par anticipation, adopte une posture d'inventivité rusée* » (RENAUD et ORLY, 2013), une capacité adaptative dans le faire. D'autre part, « *l'activité pédagogique en présentiel s'inscrit dans un espace d'action au sein duquel les outils prennent une place discrète* » (*op. cit.*) et où une forme de linéarité prédomine du fait de l'enchaînement logique des séquences pédagogiques. En quoi l'introduction du numérique dans l'enseignement bouscule-t-elle cette description ?

### L'impact en termes d'activité

En référence à l'acronyme TIC, étudier l'impact du numérique sur le métier d'enseignant, c'est l'étudier sous trois aspects : technique, informationnel et communicationnel. Sur l'aspect outil par exemple, la technologie des tablettes numériques dans et en dehors de la salle de classe peut être utile à la fois pour

les étudiants et pour les professeurs (GIUNTA, 2012 ; KEELING, 2012)<sup>(1)</sup>. Les étudiants se voient proposer des activités de différentes natures (vidéos, jeux et activités interactives). La multiplicité des ressources va impacter la manière dont les étudiants apprennent et permettre de mieux répondre aux capacités individuelles d'apprentissage. Les étudiants peuvent bénéficier d'un *feed-back* immédiat sur ce qu'ils font et peuvent alors interagir avec l'enseignant. L'utilisation de l'iPad encourage le questionnement (UELTSCHY, 2001) et augmente l'intérêt de l'étudiant sur le sujet étudié. Les activités coopératives induites par l'utilisation des tablettes numériques « *augmentent* [,quant à elles,] *la rétention du concept, parce qu'elles s'ancrent dans l'expérience active [...]* et elles contrent l'apathie de l'étudiant [...constatée] *dans les cours basés sur la lecture* » (KOPPENHAVER et SHRADER, 2003, *in* KOPPENHAVER, 2006). Les étudiants deviennent

<sup>(1)</sup> L'implémentation du numérique dans et en dehors de la salle de classe à des fins pédagogiques peut prendre des formes multiples. Cependant, l'utilisation de tablettes numériques nous semble être l'un des outils les plus pertinents à étudier. Traduisant un changement matériel pour les utilisateurs, il représente également une opportunité évidente d'élargissement de l'accès à l'information et aux savoirs autres que ceux dispensés par l'enseignant.

de véritables acteurs dans la salle de classe en étant invités à prendre une part active à la conception même des activités. Ils apprennent avec et des autres autant que du professeur. En définitive, si l'outil numérique « *facilite la résolution des sujets de pédagogie* » pour un professeur (GIUNTA, 2012), il augmente également l'aspect vivant et fluctuant du cours, il bouleverse la linéarité des séquences productives traditionnellement présentes lors d'un cours en présentiel (CRISTOL, 2013) et questionne l'enseignant sur la *pertinence qu'il y a pour lui à traiter des situations de rencontre* (RENAUD et ORLY, 2013) largement diversifiées, comme les chats, les forums, etc.

### L'impact en termes de posture

Le métier d'enseignant n'a cessé d'évoluer au fil du temps. Lang (1999) considère qu'il est passé du modèle du « magister », modèle prégnant au début du XX<sup>e</sup> siècle, où la maîtrise de la discipline prenait le pas sur la compétence pédagogique, au modèle du « pédagogue », où l'attention portée à l'acquisition des connaissances, à l'apprentissage de la connaissance, a été accrue. Si l'on cherche depuis longtemps une alternative au modèle transmissif, encore prégnant de nos jours et centré sur l'enseignant (PHILLIPS, 2005), certains entrevoient déjà une troisième évolution en cours du métier en parlant de « praticien réflexif » (CATTONAR et MAROY, 2000) : un « néo-enseignant » mettant en œuvre une pédagogie de type constructif et différencié. Concomitamment à cela, les TIC, au-delà de changer notre quotidien (voir le paragraphe : « L'impact en termes d'activité »), transforment en profondeur le métier d'enseignant, et ce pour deux raisons principales (CORNU, 2002) : a) ces technologies « *bouleversent les savoirs et l'accès aux savoirs* » : l'école n'est plus l'unique lieu où trouver le savoir, et b) l'enseignant n'est plus, par conséquent, le seul « délivreur » de savoir : « *celui qui sait et qui transmet à celui qui ne sait pas* ». Il devient celui qui accompagne vers le savoir, tel un guide ou un tuteur. En cela, l'introduction des technologies, telles que le numérique, dans les cours, peut être considérée comme une source de transformation identitaire radicale du métier, renforçant la thèse de la troisième évolution du métier proposée par Cattonar et Maroy (2000).

Si l'on entre dans le détail du modèle coopératif (ou collaboratif) de l'enseignement en nous référant à l'augmentation des activités collaboratives évoquée précédemment, nous comprenons encore mieux que la place du professeur est de faciliter la communication, le partage des connaissances et le *feedback* durant la classe (LEIDNER et JARVENPAA, 1995). Parmi les différentes théories ayant cours en matière de pédagogie, ce modèle coopératif se rattache à l'approche constructiviste. Ainsi, le modèle coopératif est centré sur l'apprenant, sur le fait qu'il doit découvrir et/ou créer la connaissance par lui-même, mais aussi grâce aux autres (par l'interaction et la communication), et sur le principe de laisser le soin à l'apprenant de fixer lui-même le rythme de l'instruction (LEIDNER et JARVENPAA, 1995). Ici, l'enseignant est considéré comme un médiateur créatif de tous ces processus.

En conclusion, même si la littérature est peu étoffée, nous retenons que l'utilisation de l'iPad et plus largement du numérique dans les enseignements amène à une transformation de la posture de l'enseignant. En effet, les termes, tels que *guide, tuteur, facilitateur, médiateur*, nous laissent penser que le modèle de « délivreur » de savoir est aujourd'hui dépassé : « *il faudrait quelqu'un qui affranchisse, un spécialiste, un traducteur, un transmetteur, un formateur. Un prof, quoi* » (BINET, 2015, p. 35). Une évolution du métier tant dans ses activités quotidiennes que dans son rôle, est donc en marche, et cela n'est pas sans conséquence sur le plan individuel. En effet, si les normes et les usages du métier d'enseignant évoluent à ce point, ils risquent d'être la source de tensions identitaires le temps nécessaire à chacun pour redéfinir sa nouvelle identité professionnelle (JORRO, 2009).

### L'enseignant tuteur

Si le rôle de l'enseignant tend, avec le numérique, vers ce rôle de tuteur, il semble alors nécessaire d'en comprendre les contours.

C'est dans les « situations de rencontre » évoquées précédemment que ce rôle de tuteur intervient. Pour Ardouin (2003, p. 257), le tuteur est à la fois un soutien, un accompagnateur, il aide le tutoré à grandir et éclaire son chemin, notamment en matière d'éducation : le tuteur est celui qui accompagne l'apprenant dans son apprentissage. La réussite du tutorat en matière d'éducation n'est possible que parce que la personne tutorée aura été mise en situation d'apprendre par l'action formative et qu'elle aura fait l'objet d'une guidance (ALVES et al., 2014, p. 36).

Champion et al. (1990) proposent une typologie s'articulant autour de neuf postures d'accompagnement en conseil (voir la Figure 1 de la page suivante) en fonction du degré de responsabilisation en matière de production attendue (axe de production) et en matière d'apprentissage (axe des apprentissages).

Déjà utilisée dans la littérature (ALVES et al., 2014) à propos du tutorat, cette typologie nous a semblé intéressante à mobiliser afin de positionner l'action de l'enseignant tuteur auprès de ses étudiants.

### Étude empirique

Pour comprendre la transformation actuelle du métier d'enseignant, nous avons conduit une recherche exploratoire sur l'impact de l'utilisation du numérique sur ce métier.

### Terrain de recherche

Nous avons conduit notre recherche au sein d'une institution de l'enseignement supérieur en gestion, qui recrute des étudiants titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme du premier niveau de l'enseignement supérieur (bac+2 à bac+3). La formation délivrée vise à permettre à l'étudiant l'obtention d'un master en cinq, trois ou deux années, en fonction du diplôme détenu lors de son entrée dans l'institution. Les enseigne-

Axe des apprentissages →	<b>Conseiller</b> <i>Donne des conseils</i>	<b>Instructeur</b> <i>Fixe des objectifs et indique de quelle manière atteindre un meilleur résultat</i>	<b>Partenaire</b> <i>Échange, donne du sens, partage</i>
	<b>Facilitateur</b> <i>Assiste dans l'action</i>	<b>Formateur</b> <i>Fait des apports méthodologiques, questionne et apporte des réponses</i>	<b>Modèle</b> <i>Montre comment faire</i>
	<b>Observateur réflexif</b> <i>Écoute, questionne et aide à la prise de conscience</i>	<b>Conseiller technique</b> <i>Répond aux questions au fil de l'action</i>	<b>Expert</b> <i>Fait « à la place »</i>
Axe de production →			

Figure 1 : Les 9 postures de l'accompagnement en conseil (d'après CHAMPION et al.) (ALVES et al., 2014, p. 38).

ments dispensés touchent aux différents domaines de la gestion avec des cours tant en *marketing*, qu'en finance, GRH, stratégie, gestion de projet, etc. Le corps professoral permanent était composé à l'époque de 55 enseignants chercheurs en gestion, 70 % d'entre eux étant titulaires d'un doctorat.

Cette institution a décidé de lancer, en septembre 2013, un projet résolument tourné vers de nouvelles pratiques pédagogiques : l'idée étant d'introduire une pédagogie participative à partir de la troisième année sur les cinq années que dure la formation. Le projet en question, dénommé LSE®, visait plus précisément à « *aider à l'acquisition de connaissances et de compétences par une implication accrue des étudiants dans leurs apprentissages* ». Sept objectifs opérationnels ont été définis pour répondre à cette mission : diversification des pratiques d'enseignement ; accroissement des interactions entre enseignants et étudiants ; développement du travail collaboratif ; ressources partagées par et pour la communauté ; travail régulier dans et en dehors de la salle de classe ; prise en compte de la diversité des étudiants ; responsabilisation *in fine* des étudiants dans la conduite du processus de formation. Pour y parvenir :

- les salles de cours et les espaces de travail ont été complètement repensés : connexions Internet ; surfaces de projection au format XXL ; murs « interactifs » ; îlots de travail pouvant accueillir 6 à 8 personnes. Le travail de groupe en salle de classe est l'une des « marques » du LSE®, et un accès à Internet est encouragé par tous les moyens, tout comme l'est la co-construction de connaissances ;
- une plateforme collaborative – la *Schoolbox* – a été construite : elle constitue pour les étudiants un espace virtuel structuré autour de différents outils et ressources : réseau social privé ; espace numérique de travail permettant de consulter les ressources ; plateforme pour la gestion et le suivi des cours à distance, etc. L'idée principale est ici d'aller bien au-delà de la dimension temporelle que constituent les cours en favorisant le travail collaboratif autant que la communication et l'échange en dehors des temps de face-à-face ;

- des tablettes numériques ont été distribuées à tous les étudiants.

Si l'objectif du LSE® était avant tout pédagogique, le projet a été grandement ancré dans le numérique comme nous pouvons le constater. Toutefois, nous qualifierions ce projet de « proposition pédagogique » faite au corps enseignant. En effet, si l'atteinte des objectifs opérationnels décrits précédemment devaient rester la cible prioritaire pour chacun, une occasion de repenser sa manière d'enseigner grâce à l'utilisation des tablettes numériques a été présentée comme une possibilité plus que comme une obligation. C'est dans ce cadre que nous avons mené notre recherche.

### Présentation du projet de recherche et de la méthode de collecte des données

Le projet de recherche a débuté en 2013 avec pour ambition de mesurer l'impact de l'introduction du LSE® et plus particulièrement du numérique sur le métier d'enseignant. Notre démarche exploratoire visait à mesurer les perceptions qu'avaient les enseignants du changement affectant leur métier, et ce avant la mise en place effective du LSE®. Nous avons interrogé 6 enseignants chercheurs membres du corps permanent directement impactés par le projet du fait qu'ils dispensent des cours aux étudiants de 3<sup>ème</sup> année.

La cartographie (ou carte) cognitive que nous avons utilisée pour réaliser ce travail est « *une figure composée de concepts et de liens unissant certains éléments entre eux et représentant la pensée d'un individu ou d'un groupe à propos d'un objet plus ou moins général, dont le contexte est plus ou moins précisé et dans lequel le sujet est plus ou moins engagé* » (COSSETTE, 2008). Cette méthodologie de recherche vise à restituer les schèmes de pensée des acteurs. C'est donc dans la restitution du « système réalité » des individus que cette méthodologie puise sa force. En effet, l'un des points d'ancrage de l'utilisation de la cartographie cognitive réside dans le postulat que « *le comportement intelligent présuppose la faculté de représenter le monde d'une certaine façon* » (VARELA, 1989, p. 37). Ainsi, l'outil que constitue la carte cognitive nous a permis de

dépasser le discours des enseignants pour accéder au sens créé, plus ou moins consciemment, par les différents éléments des discours. Le fait de dépasser l'analyse de contenu pour aller vers le sens donné, une analyse des schémas de pensée tant en détail qu'en vision systémique, nous a donc permis d'avoir une lecture approfondie des données comme nous allons le voir maintenant.

Le protocole de recueil de données a suivi le principe des questions spontanées et de l'exploration libre préconisé par Cossette (2008). Les cartes cognitives ont ensuite été élaborées à l'aide du logiciel Decision Explorer© (DE©) (une carte cognitive est jointe en annexe, à titre d'exemple).

### L'analyse des données

Notre étude des données rassemblées a été réalisée à partir des indicateurs principaux fournis par le logiciel DE©, mais nous avons aussi procédé à une analyse de contenu thématique (le changement de posture de l'enseignant). Quatre indicateurs du logiciel précité ont été étudiés :

- **l'analyse de la complexité**, qui permet de déterminer le *degré d'appropriation* du projet par les acteurs : elle est mesurée grâce à trois indicateurs principaux : le **nombre de concepts** restitués dans les cartes, le **nombre de liens** et la **densité** de la carte, soit le ratio entre nombre de liens/nombre de concepts ;
- **l'analyse de centralité**, qui permet d'identifier les *préoccupations principales* des acteurs. Cette analyse prend en compte le nombre **d'influences** (directes et indirectes) que subit chacun des concepts évoqués par les sujets ;
- les cartes cognitives peuvent comporter des **boucles**, soit la mise en lien de plusieurs concepts entre eux pour mettre en évidence les *enjeux perçus*. L'analyse des boucles se fait de deux façons : par leur nombre et par les concepts impliqués dans ces boucles (COSSETTE, 2003, p.13) ;
- enfin, l'analyse des **clusters** : ce sont des regroupements de concepts fortement reliés entre eux, mais qui ne sont que faiblement – voire pas du tout – reliés aux autres ; une analyse qui permet d'identifier les *pôles de réflexion de la pensée* et donc

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
À faire en salle de classe	utilisation des outils technologiques	avantages	ludique
			adaptation au rythme des étudiants
		inconvénients	tributaire des conditions techniques
			difficultés personnelles rencontrées par le professeur
	contenu différent	mise en pratique en classe	difficultés rencontrées par les étudiants
			des étudiants qui se dispersent
À faire hors des salles de classe	séquençage différent		enrichissement du contenu
			fixation du rythme des cours aux mains des étudiants
			préparation des ressources
			évaluation plus rapide
			meilleur suivi des étudiants
Changement de posture	relation différente avec les étudiants	rupture avec les codes habituels	plus d'interaction entre les profs
			changement du regard porté par les étudiants
Craintes	tuteur et coach		maîtrise de l'outil
			intrusion
			droits d'auteur

Tableau 1 : L'arbre de codage.

les catégories autour desquelles les acteurs organisent leurs schémas cognitifs sans qu'ils en aient forcément conscience (GENDRE-AEGERTER, p. 330).

Lors de notre analyse de chacune des cartes, nous avons porté une attention particulière aux *clusters*. En effet, chacun de ces groupes de concepts est structuré autour d'un thème spécifique dans l'organisation cognitive de l'interviewé. Ces thèmes ont permis de faire émerger un arbre de codage (voir le Tableau de la page précédente) à partir duquel nous avons exploré plus en détail le discours des personnes interrogées.

Nous avons pu, grâce à cet outil, faire ressortir de quelle manière les enseignants qualifiaient l'évolution de leur métier et de leur pratique de celui-ci du fait de l'utilisation du numérique.

## Résultats

### L'analyse des cartes grâce au logiciel DE©

Les préoccupations principales des enseignants (restituées par l'analyse de centralité) sont très nombreuses comme le montre le Tableau 2 ci-dessous :

De nombreuses préoccupations des enseignants sont tournées vers le « faire en salle de cours » (des étudiants qui se dispersent, une plus grande interaction avec ces derniers, l'usage de la tablette, etc.), mais un grand nombre d'elles portent également sur ce qui est fait en dehors de la salle de cours (conception des cours). Les transformations des postures de l'enseignant sont également très clairement évoquées : rôle différent du prof, évolution du travail de l'enseignant, changement dans ses habitudes et dans le *coaching* des étudiants. L'analyse des *clusters* confirme ce point : le premier concept structurant des cartes concerne le rôle du professeur.

Les enjeux mis en lumière par l'étude des concepts impliqués dans les boucles, font écho aux préoccupations principales des enseignants, telles que répertoriées dans le Tableau 3 ci-dessous.

Les éléments sont orientés vers le face-à-face pédagogique, la salle de classe et les nombreux risques que comporte le projet. En outre, les éléments

liés aux transformations du métier d'enseignant sont également fortement présents dans les boucles.

Enfin, l'analyse du nombre des *clusters* ainsi que leur composition fournit des indications précieuses quant aux pôles de réflexion autour desquels se structurent les schémas cognitifs. Elles font émerger des dimensions dont les enseignants n'ont pas forcément conscience. Le premier concept structurant concerne l'évolution du rôle du professeur, confirmant sur ce point l'analyse de centralité précédemment évoquée.

### L'analyse dans le détail de la transformation du métier d'enseignant

L'analyse des préoccupations principales, des enjeux perçus du projet ainsi que l'identification des pôles de réflexion de la pensée nous ont permis d'élaborer une synthèse de l'impact sur le métier d'enseignant de l'introduction du numérique dans les enseignements, selon trois axes de perception : le faire dans la salle de cours, le faire en dehors et le couple posture/identité.

#### Dans la salle de cours

Concernant le « faire » dans la salle de cours, l'introduction du numérique, et notamment l'utilisation de la tablette, présenterait des avantages : le cours serait plus « ludique » et permettrait à l'enseignant de s'adapter plus facilement tant aux rythmes qu'aux demandes des étudiants pendant le cours (en ajoutant ou en retirant une activité ou une ressource Internet par exemple, mais au risque de « s'y perdre »). Cela présenterait toutefois des inconvénients. Le premier d'entre eux serait que « le prof serait tributaire des conditions techniques de réalisation du cours ». L'enseignant pourrait aussi rencontrer des difficultés personnelles dans la manipulation ou la maîtrise de l'outil, et donc mal l'utiliser. Cela pourrait « pénaliser un prof non geek » au sein de son institution en créant d'une certaine manière « une fracture numérique », qui pourrait le « discréditer » aux yeux de ses étudiants avec le risque pour lui de « perdre le contrôle » de son cours. Le troisième inconvénient serait que le défaut de maîtrise des technologies cette fois-ci par les étudiants, obligerait l'enseignant à devenir un formateur technique, l'éloignant alors de son champ

Difficultés/ludique/ des étudiants qui se dispersent/imposé aux profs/exploration/découverte de l'outil/possibilité d'adapter les supports en direct/tablette/interaction/rôle différent du prof/favoriser le travail de groupe/plus de supports pour présenter son travail/conception plus rapide de l'enseignement sur différents supports /évolution du travail de l'enseignant/contrôle total de l'évaluation/ changement des habitudes des professeurs/meilleure anticipation de ces derniers/comment coacher les étudiants dans l'utilisation de l'outil.

Tableau 2 : Préoccupations principales des enseignants.

Ludique/la tablette, c'est rigolo !/cause d'une plus grande dispersion/les profs s'amusent/étudiants jouent/étudiants maîtrisent mieux l'outil que nous/pas de limitation des applis en amont/outil permet de faire autre chose sans que le prof s'en rende compte/interactions/favoriser le travail de groupe/production de connaissances collectives/rôle différent du prof/conception de l'enseignement/le prof est plus un coach/changement des habitudes/anticipation.

Tableau 3 : Les enjeux perçus du projet.

disciplinaire d'enseignement. Enfin, l'accès à Internet en salle de cours pourrait faire que les étudiants se dispersent et « *n'écoutent plus l'enseignant* », voire « *le gênent* ».

Plus généralement, le contenu du cours s'en trouverait modifié. L'accent pourrait être mis en classe « *sur la mise en pratique* ». Le cours enrichi grâce au recours à des ressources vidéo, à des ressources Internet, à des quizz d'introduction à une thématique... pourrait de fait devenir un espace de « *créativité et d'innovation* », un espace considéré comme « *une valeur ajoutée* » pour l'enseignant, un espace qui amènerait « *le prof à faire preuve de plus d'ingéniosité* ». Enfin, le rythme du cours serait, dans une large mesure, donné par les étudiants eux-mêmes et leur proactivité serait largement attendue.

### En dehors de la salle de cours

Tout d'abord, un temps de réflexion important devrait être dédié au séquençage du cours. Parce qu'il « *ne délivrerait plus seulement un cours* », mais devrait imaginer l'ensemble des cheminements possibles d'acquisition de connaissances, l'enseignant aurait à faire preuve de plus de « *rigueur* » en amont (lors de l'élaboration de son cours) et d'une « *mobilisation intellectuelle* » constante pour « *vérifier la cohérence de l'ensemble* » (entre le temps en dehors de la salle de classe et celui du face-à-face). Cela nécessiterait de prendre le temps nécessaire à la recherche des ressources appropriées, à la création de « *supports qui favorisent les travaux de groupe* », et ce d'autant plus que les « *exigences au regard du contenu des supports de cours se seront accrues – les attentes des étudiants étant plus fortes* ».

En deuxième lieu, l'enseignant bénéficierait de dispositifs permettant une évaluation plus rapide grâce à une réduction du « *temps consacré aux corrections* », mais aussi de « *modalités d'évaluation plus intéressantes* ».

En troisième lieu, grâce aux « *compteurs* » qui permettent la restitution des temps de connexion, aux travaux rendus *via* la plateforme, aux questions posées... le « *professeur aurait une vision plus fine de ce qui est compris* », ce qui lui permettrait de mieux cibler les attentes de ses étudiants et d'en tenir compte pour élaborer la suite de son cours, et ainsi être plus « *réactif* ».

En conclusion, l'introduction des nouvelles technologies dans l'enseignement apparaît pour certains comme une manière d'obtenir *in fine* « *une meilleure gestion du temps* » et une « *meilleure qualité de vie* » en salle de cours, mais d'autres, au contraire, craignent un impact négatif sur la charge de travail en dehors des cours. Elle nécessite une « *familiarisation en amont* », un « *mode d'emploi* », si l'on ne veut pas courir le risque de voir s'installer une forme de résistance à leur diffusion.

### Le changement de posture

Concernant le changement de posture de l'enseignant, deux points sont à noter. Sur le plan de ses relations avec les étudiants tout d'abord, l'enseignant aura à inciter l'apprenant à être plus participatif, et donc

« *moins attentiste* », au sein même du cours. Du fait d'un « *environnement de travail encore plus déstructuré* », cette manière d'enseigner « *casserait la distance profs/étudiants* », amènerait à « *une rupture avec les codes classiques, les codes du sérieux* » pour « *créer une dynamique* ». Grâce également aux forums et au réseau social privé, des interactions permettraient « *de s'extraire du cadre restreint de la salle de cours* » ; elles contribueraient à « *modifier le jugement des étudiants sur le prof* », mais amèneraient aussi ce dernier à poser « *un meilleur regard sur les étudiants* ». En ce qui concerne l'évolution de son rôle, comme l'a souligné la littérature et comme l'analyse de centralité des données réalisée au moyen du logiciel DE© l'a confirmé, l'enseignant grâce à l'outil LSE® deviendrait un « *tuteur* », un « *coach* ». Certains y voient même une « *opportunité pour changer les façons de faire* », une manière de « *dépoussiérer* » le (vieux !) métier d'enseignant, mais aussi de le « *réhumaniser* ». Ce « *smart-enseignant* », que certains appellent « *Smarty* », deviendrait dès lors plus un « *entraîneur qu'un donneur de leçon* ». Aussi, plutôt que de se contenter d'apporter des solutions, il « *répondrait aux questions* » des étudiants, les « *écouterait* » et les inviterait à s'engager sur la voie de la « *réflexivité* », les « *guiderait* » dans leur recherche des ressources les plus pertinentes pour ne pas « *se former à partir de n'importe quoi* » et éviter « *les âneries que diffusent certains sites bidons* ». En bref, il deviendrait plus un « *précepteur qu'un producteur obnubilé par le volume* » ; il deviendrait un « *animateur* » des savoirs et « *un manager d'apprenants* ». Allant dans le sens des transformations de la relation enseignant/apprenant, le « *Smarty* » serait aussi bien en classe qu'en dehors de celle-ci « *plus à l'écoute des étudiants* » ; il « *fédérerait les opinions exprimées* », « *donnerait du sens aux propos des étudiants* », « *coordonnerait* » et favoriserait « *le partage des connaissances entre les étudiants* ». Tout cela « *modifiera les règles du jeu avec un prof qui ne sera plus seulement un apporteur d'informations* » et « *modifiera les modalités de transmission des connaissances* ».

## Discussion

### Du rôle d'enseignant à celui de tuteur

Si enseigner est un vieux métier, il n'en demeure pas moins un métier en « *mouvement* » comme nous l'avons évoqué précédemment (voir le paragraphe « *L'impact en termes de posture* »), en particulier du fait de l'introduction du numérique comme le montre le Tableau 4 (de la page suivante).

En termes de posture, l'on comprend à travers cette synthèse restituée dans le Tableau 4 que l'enseignant de l'enseignement supérieur devient un véritable « *tuteur* » par l'action formative qu'il construit (scénario pédagogique multimodal et multi-temporel) et la guidance qu'il opère tout au long du processus d'apprentissage, pour reprendre les termes d'Alves et al. (2014). L'enseignant va pour ce faire adopter principalement des postures de conseiller, d'instructeur ou de partenaire (voir CHAMPION et al., 1990).

En amont du cours	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'enseignant construit son séquençage et établit son scénario pédagogique intégrant les temps dans et en dehors de la salle de classe.</li> <li>2. L'enseignant recherche les ressources appropriées, innove et enrichit son cours.</li> </ol>
Pendant et en aval du cours	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. L'enseignant laisse aux étudiants la prise en main du rythme d'apprentissage.</li> <li>4. L'enseignant réaménage son scénario pédagogique en situation.</li> <li>5. L'enseignant répond aux questions, écoute, fédère les opinions, favorise la communication.</li> <li>6. L'enseignant guide vers les bonnes ressources.</li> <li>7. L'enseignant rappelle systématiquement le sens des séquences formatives et synthétise les acquisitions.</li> </ol>

Tableau 4 : L'impact pour l'enseignant de l'introduction du numérique et de l'usage de la tablette.

Plus largement, le numérique semble être un élément qui bouscule en profondeur les pratiques, et son impact sur l'identité professionnelle de l'enseignant chercheur est indéniable. Il va donc falloir que chacun négocie, gère ses tensions identitaires pour se défaire de l'image du « savant » pour aller vers celle du « sachant », sorte d'hybride entre ce « praticien réflexif » proposé par Cattonar et Maroy (2000) et le « Smarty ». Cela positionne l'enseignant chercheur au milieu du gué et le plonge dans une période d'incertitude : il a en effet une professionnalité (qui doit être entendue ici comme la « *capacité à mettre en œuvre une expertise complexe, encadrée par un système de références normatives, sinon axiologiques* », BRAEM & ABALLÉA, 2002, p. 8) différente à créer et une légitimité nouvelle à construire pour démontrer, comme ses prédécesseurs, à une époque bien plus lointaine, que *l'écrit seul jamais ne suffit*. Le pédagogue qu'il est, s'il ne s'inscrit pas uniquement dans le modèle transmissif, n'est pas pour autant un « mauvais prof ». Il doit s'en convaincre, mais cette évolution nécessitera aussi de changer le regard social, puisque le corps social est partie prenante de la construction de cette professionnalité (JORRO, 2009). Deux points nous semblent essentiels pour y parvenir. Il s'agit tout d'abord de changer le regard des étudiants qui pourraient penser qu'en allant chercher eux-mêmes les savoirs, ils « *font le boulot du prof* », comme nous l'avons souvent entendu lors de nos entretiens. Il s'agit également de changer le regard des acteurs du système éducatif, qui « souvent » résument trop rapidement le travail de l'enseignant aux heures d'enseignement en face-à-face (MAROY, 2006) et donc en considérant insuffisamment les activités réalisées en dehors de la classe, qui pour eux ne sont pas partie intégrante du travail de l'enseignant.

### Impacts en termes de formation

Beaucoup d'enseignants chercheurs, dans le cadre de leur formation doctorale, développent leur expertise surtout sur le champ de la recherche, mais très peu sur celui de la pédagogie. Or, enseigner constitue l'un des deux pôles centraux du métier. Y être formé semble nécessaire ; c'est d'ailleurs l'une des principales conclusions du rapport de l'IFé (2015, p. 48). À plus

forte raison si cet aspect du métier évolue du fait de l'introduction du numérique dans la pédagogie : « *la transformation des pratiques professionnelles due au numérique est indéniable tant pour les nouveaux entrants dans le métier que pour les actuels enseignants. Les opportunités de formation et de développement professionnel doivent être disponibles pour tous* », nous rappelle la Commission européenne (2015, p. 36, traduction de l'auteur).

Notre proposition est donc que l'enseignant chercheur soit formé au cours de sa formation initiale et/ou continue à la pédagogie – plus particulièrement aux nouvelles pratiques pédagogiques, car utiliser le numérique dans un cours, cela s'apprend –, et au tutorat.

Si nous devons détailler ce que recouvrirait une formation aux nouvelles pratiques pédagogiques intégrant le numérique, nous insisterions sur trois axes qui nous semblent devoir être privilégiés.

- Tout d'abord, il est indispensable de savoir construire un **scénario pédagogique multimodal et multi-temporel**. Puisqu'il ne s'agit plus d'enclencher de façon linéaire des séquences les unes après les autres, comme il pourrait être enseigné dans une formation traditionnelle à la pédagogie, il faut dès lors se doter d'un savoir-faire et d'outils pour être à même de gérer l'aspect multidimensionnel de cette activité.
- L'autre axe concerne l'**outillage technique**. Selon les choix individuels et/ou institutionnels opérés (se doter d'iPad, utiliser une plateforme d'enseignement, utiliser les *smartphones*, etc.), il faudra que l'enseignant sache manipuler ces outils et en connaisse les potentialités.
- Le dernier axe concerne les **ressources** pédagogiques et touche autant à leur production qu'à leur utilisation pour un certain nombre d'entre elles. Face au champ des possibles ouvert aujourd'hui par le numérique, la liste est longue. Eu égard à leur finalité première, nous distinguerons dans le Tableau 5 (de la page suivante) les « ressources d'apport » des « ressources d'échange ».



Ressources d'apport	Ressources d'échange
Les <i>blog</i> , les sites <i>Web</i> , les MOOC, les SPOC ( <i>Small Private On Line Course</i> , l'équivalent du MOOC, mais d'une mise en ligne d'une durée plus restreinte et d'une accessibilité réservée à un cercle fermé d'utilisateurs), les capsules vidéo (soit une séquence vidéo courte, scénarisée et ciblée sur l'apprentissage d'une notion unique), les ressources éducatives en ligne : des vidéothèques, des bibliothèques de cours, de MOOC, etc., telles que iTunes U ou encore la plateforme FUN (France Université Numérique).	Des outils de partage de contenu (Slideshare, Google Drive, Onedrive, etc.), les chats (communication synchrone) et les forums (communication asynchrone), les réseaux sociaux numériques, etc.

Tableau 5 : Les ressources numériques mobilisables.

Les formations qui portent tant sur la scénarisation que sur les ressources pédagogiques doivent avoir pour toile de fond quatre concepts à connaître absolument : la réflexion collective, la coopération, la co-élaboration des connaissances et la capitalisation.

Sur le champ de la posture tutorale, les activités 5 à 7 du Tableau 4 (de la page précédente constituent le noyau central du développement des compétences des enseignants. L'ensemble de ces dimensions (scénarisation, outillage, ressources et posture tutorale) peuvent être acquises dans le cadre de dispositifs formalisés de type programmes doctoraux ou de stages de formation continue ou dans le cadre d'ateliers d'échange de pratiques (lieux favorisant tant la réflexivité que la transmission entre pairs).

## Conclusion

Comment évolue actuellement le métier d'enseignant dans le supérieur ? Notre recherche exploratoire montre que l'introduction du numérique dans l'univers formatif et éducatif aurait quatre impacts : l'espace-temps pour apprendre serait désormais sans frontière (il faut penser hors des murs) ; les activités de l'enseignant changeraient ; de nouvelles compétences à acquérir relevant du numérique et de l'animation/interaction seraient nécessaires ; la posture de l'enseignant évoluerait également (il deviendrait un tuteur, un guide). Toutes ces évolutions, si elles se confirment, impacteront à leur tour les processus de formation autant que la gestion de cette population. Mais, plus largement, ce mouvement de transformation globale sous l'ère du numérique renvoie les organisations de l'enseignement supérieur à leur propre nécessité d'évoluer : faire évoluer les infrastructures ; accompagner le développement professionnel, individuel comme collectif, des enseignants ; sur un mode incitatif, favoriser les expérimentations pédagogiques et valoriser les innovations, même relatives, intervenant en la matière ; organiser un support technico-pédagogique pour ce faire et reconnaître l'investissement en temps consacré par les enseignants à la pédagogie.

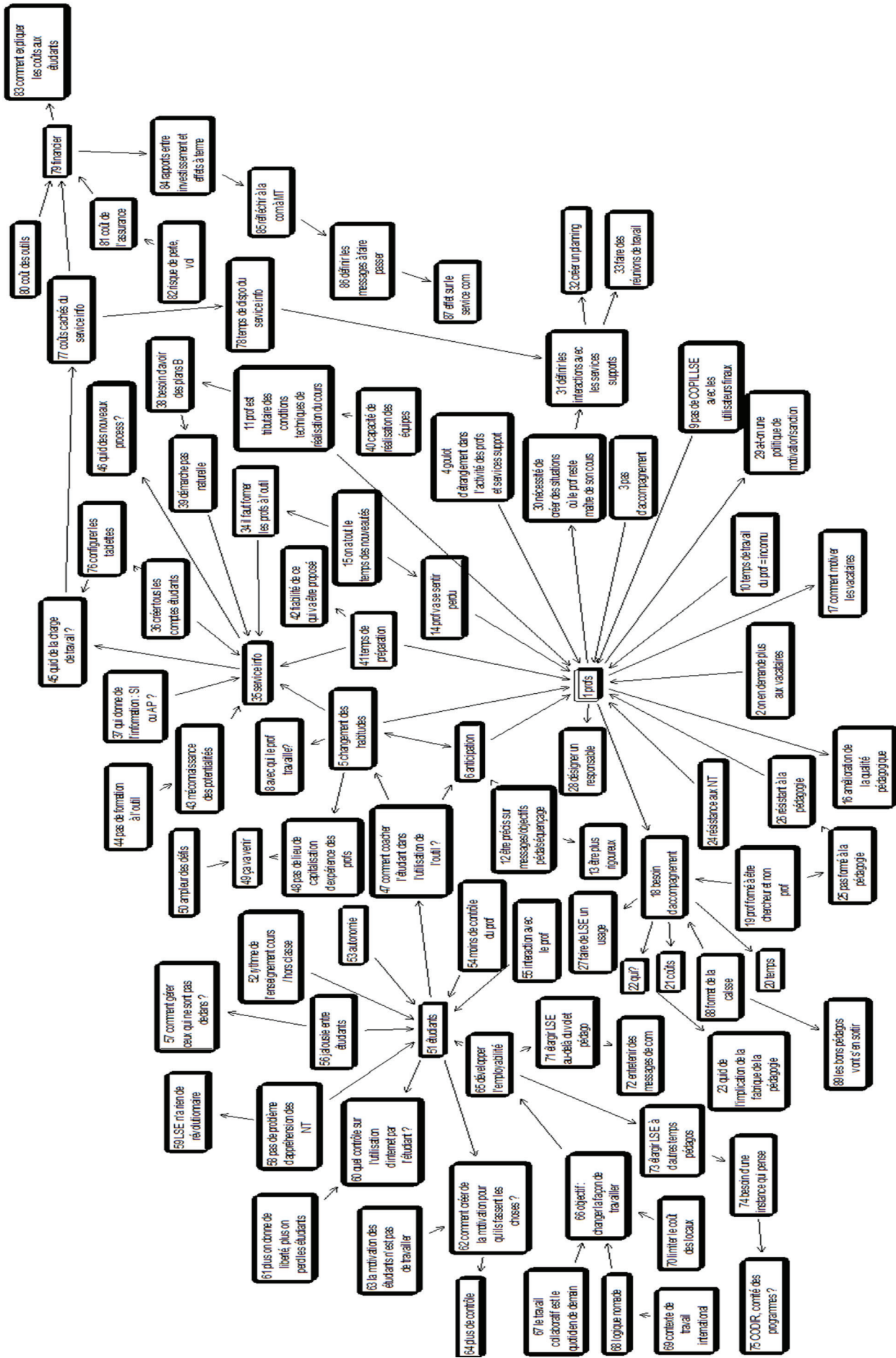
Cette recherche a été menée auprès d'enseignants pour connaître les perceptions anticipatoires qu'ils ont de l'évolution de leur métier sous l'effet de l'introduction

du numérique. Il serait intéressant de pouvoir observer l'évolution de ces perceptions *a posteriori*, après la mise en œuvre effective de cette nouvelle pédagogie, d'examiner l'évolution du métier à une plus grande échelle et d'approfondir une qualité qui nous semble aujourd'hui nécessaire à l'exercice du métier d'enseignant : son agilité « dans l'agir » afin de pouvoir faire face à l'imprévu, à l'incertitude et au changement que le numérique génère *de facto* dans les salles de cours.

## Bibliographie

- ALVES (S.), ARDOUIN (T.) & PHILIPPE (X.), « Tuteur, manager, un enrichissement bidirectionnel », *Revue Management et Avenir*, n°67, 2014, pp. 34-51.
- ARDOUIN (T.), « Le Tutorat, mission ou métier ? », in *Éducation et formation : nouvelles questions, nouveaux métiers*, sous la direction de Jean-Pierre Astolfi (Ed.), ESF, 2003.
- BAUMARD (M.), « Avec le numérique, le professeur doit se réinventer », *Le Monde*, 25 octobre, 2013 : [http://www.lemonde.fr/education/article/2013/10/25/avec-le-numerique-le-professeur-doit-se-reinventer\\_3502478\\_1473685.html](http://www.lemonde.fr/education/article/2013/10/25/avec-le-numerique-le-professeur-doit-se-reinventer_3502478_1473685.html)
- BINET (L.), *La Septième fonction du langage*, Grasset, 2015.
- BRAEM (S.) & ABALLEA (F.), « La Notion de professionnalité : un concept 'transfert' », *Recherche sociale*, n°163, 2002, pp. 4-15.
- CARRÉ (P.), *L'Apprenance*, Paris, Dunod, 2005.
- CATTONAR (B.) & MAROY (C.), « Rhétorique du changement du métier d'enseignant et stratégie de changement de l'institution sociale », *Éducation et sociétés : revue internationale de sociologie de l'éducation*, n°6, 2000, pp. 21-42.
- CHAMPION (D.), KIEL (D.) & McLENDON (J.), "Advisers' Roles - Choosing a Consulting Role: Principles and Dynamics of Matching Role to Situation", in *Capacity Development in Practice*, Chap. 4, UBELS (J.), ACQUAYE-BADDOO (N.) & FOWLER (A.) (ed.), Earthscan, 1990.

- CORNU (B.), « Enseignant : un nouveau métier ? » : <http://www.resonances-vs.ch/index.php/docman/resonances-1988-2016/2001-2002/902-n-06-fevrier-le-metier-d-enseignant/file>
- COSSETTE (P.), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2 (1), 2003, pp. 1-18.
- COSSETTE (P.), « La Cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », *M@n@gement* 11:3, 2008, p. 259.
- CRISTOL (D.), « Qu'est-ce que le social learning ? », *Éducation permanente*, HS AFPA, 2013, pp. 11-22.
- European Commission (2015), *The changing pedagogical landscape*.
- FRAYSSINHES (J.), « Cyberspace, cyberculture, cyberapprentissage : quels impacts sur nos modes de vie ? », *Éducation permanente*, HS AFPA, 2013, pp. 23-32.
- GENDRE-AEGERTER (D.), *La Perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, thèse présentée pour l'obtention du grade de Docteur ès sciences économiques et sociales, Faculté des sciences économiques de Fribourg (Suisse), 2008, 599 p.
- GIUNTA (C.), "iPad and Web 2.0 Pedagogic Innovations In Marketing: Utilization of Entrepreneurial Skills", *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 6(5), 2012, pp. 107-114.
- Institut Français de l'Éducation (IFÉ), *État des lieux de la formation et de l'accompagnement des enseignants du supérieur* (sous la dir. de COSNEFRAY (L.)), 2015.
- JORRO (A.), « La Construction de l'éthos professionnel en formation alternée », *Travail et apprentissage*, n°3, mai, 2009, pp. 13-25.
- KEELING (K. B.), "ITeaching: Using an iPad to Go Green While Supporting Teaching Efficiency", *Business Education Innovation Journal* 4(2), 2012, pp. 44-49.
- KOPPENHAVER (G. D.), "Absent and Accounted For: Absenteeism and Cooperative Learning", *Decision Sciences Journal of Innovative Education* 4(1), 2006, pp. 29-49.
- LANG (V.), *La Professionnalisation des enseignants : sens et enjeux d'une politique institutionnelle*, PUF, 1999.
- LEIDNER (D. E.) & JARVENPAA (S. L.), "The Use of information technology to enhance management school education: a theoretical view", *MIS Quarterly*, September 1995, pp. 265-291.
- MAROY (C.), « Les Évolutions du travail enseignant en France et en Europe : facteurs de changement, incidences et résistances dans l'enseignement secondaire », *Revue française de pédagogie*, n°155, 2006, pp. 111-142.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : <http://ecolenumerique.education.gouv.fr/>
- PASTRÉ (P.), MAYEN (P.) & VERGNAUD (G.), « La Didactique professionnelle », *Revue française de pédagogie*, n°154, 2006, pp. 145-198.
- PHILLIPS (R.), "Challenging the primacy of lectures: the dissonance between theory and practice in University teaching", *Journal of University Teaching and Learning Practice* 2(1), 2005, pp. 1-12.
- REIGELUTH (C. M.), *Instructional-design theories and models*, vol. II, 2<sup>de</sup> édition, 2009.
- RENAUD (G.), « Formations ouvertes à distance : le métier de formation en question », *Travail et apprentissages*, n°8, 2011.
- RENAUD (G.) & ORLY (P.), « Le formateur et le numérique : conditions d'une rencontre », *Éducation permanente*, HS AFPA, 2013, pp. 71-90.
- VARELA (F. J.), *Invitation aux sciences cognitives*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.



Exemple de carte cognitive issue d'une première série d'entretiens réalisés au cours de l'année 2013.

# Les conditions de la réussite de la relation de parrainage – Le cas emblématique de l’accompagnement des jeunes diplômés par l’association *NQT*

Par Damien COLLARD,

Maître de conférences, Université de Franche-Comté, et chercheur - Centre de recherche en gestion des organisations de l’Université de Bourgogne

Nathalie RAULET-CROSET,

Maître de conférences, IAE de Paris de l’Université Paris 1, et chercheure - Centre de recherche en gestion de l’École polytechnique

Jean-Baptiste SUQUET,

Professeur associé, Neoma Business School, et chercheur associé - Institut de recherche en gestion de l’Université Paris-Est Marne-la-Vallée

et Laure AMAR,

Ingénieur d’étude, Centre de recherche en gestion de l’École polytechnique

Dans cet article, nous nous intéresserons au parrainage favorisant l’accès ou le retour à l’emploi, dont la finalité est de faciliter l’insertion professionnelle de certaines catégories de jeunes et de lutter contre les discriminations. Une recherche-action, menée à la demande d’une association qui met en contact des jeunes diplômés avec des parrains travaillant dans des entreprises, nous a permis d’étudier la relation de parrainage et d’identifier quatre ressorts psychosociaux principaux : a) l’effet « waouh ! », b) l’effet Pygmalion, c) la montée en compétences « interactionnelles » et, enfin, d) l’effet réseau. Pris ensemble, ces quatre ressorts forment le « carré magique » de la relation de parrainage.

## Introduction

Le parrainage favorisant l’accès ou le retour à l’emploi – qui consiste à « accompagner des jeunes, dépourvus d’un réseau personnel de relations avec les milieux professionnels, dans leur recherche d’emploi » (circulaire du 8 novembre 1996 prise en application de la loi quinquennale de décembre 1993 sur les conventions de parrainage) – fait partie de la panoplie des outils encouragés par les pouvoirs publics pour lutter contre le chômage des jeunes. Maëla Paul fonde la relation de parrainage sur le lien intergénérationnel et situe l’action du parrain « à l’articulation des champs professionnel et social » (PAUL, 2002, p. 50). En effet, les parrains sont souvent des personnes ayant un statut social relativement élevé : ils peuvent de ce fait identifier des opportunités d’emploi pour leurs filleuls (HOUDÉ, 1995) et les mettre en relation avec des décideurs et des chefs

d’entreprise (CHAUVAC, 2011). De plus, les parrains sont des exemples, ce qui peut jouer positivement sur la motivation des filleuls et, *in fine*, sur l’accès ou le retour à l’emploi.

Une recherche-action menée à la demande d’une association – l’association *NQT*, dont les initiales signifient *Nos Quartiers ont des Talents* – nous a conduits à étudier les conditions de la réussite des opérations de parrainage, tant sur le plan des interactions psychosociales qui se jouent dans la relation entre un parrain ou une marraine, et son filleul, que sur le plan du fonctionnement de l’organisation, qui permet le développement de cette relation de parrainage à grande échelle. Cette association créée en 2006 – dont le cœur de métier est de mettre en relation de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires et/ou d’un milieu social modeste avec des cadres expérimentés, dans le but de facili-

ter leur insertion professionnelle, a connu en quelques années une forte croissance. Elle fonde son action sur des partenariats noués avec un ensemble de parties prenantes (privées, publiques ou associatives), qui, par exemple, proposent des parrains, diffusent des offres d'emploi auprès des jeunes diplômés en recherche d'emploi, jouent un rôle de relais et d'animation d'actions menées localement, ou bien encore contribuent à des manifestations organisées par l'association, etc. Au travers de ces partenariats, et en déployant une énergie souvent qualifiée de contagieuse par ces différentes parties prenantes, l'association a pour mission de susciter et de maintenir dans la durée les relations de parrainage. L'art de *NQT* consiste ainsi à s'appuyer sur ses différents partenaires pour fabriquer les tandems de parrains-jeunes idoines, puis à gérer ces tandems dans la durée, en portant notamment une attention toute particulière au rythme des rencontres<sup>(1)</sup>.

Mais c'est aussi le modèle de parrainage porté par l'association qui nous a semblé être en lui-même un gage de succès. C'est pourquoi nous avons choisi dans cet article d'explorer plus particulièrement l'interaction psychosociale qui s'y joue. Ainsi, nous mettrons en évidence quatre ressorts, de nature psychosociale, qui favorisent la réussite du parrainage : a) l'effet dit « waouh ! », b) l'effet Pygmalion, c) la montée en compétences « interactionnelles » et, enfin, d) l'effet réseau. Pris ensemble, ces quatre ressorts forment le « carré magique » de la relation de parrainage et constituent (dans le cas spécifique étudié) les principaux facteurs psychosociaux explicatifs de l'efficacité des actions de parrainage.

Nous déroulerons notre propos en plusieurs temps. Tout d'abord, nous dresserons un bref état de l'art des travaux portant sur le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi, des travaux qui explicitent en particulier les objectifs et les limites de ce type de parrainage. Puis, nous présenterons notre terrain (l'association *NQT*), la demande de recherche qui nous a été adressée, ainsi que la méthodologie que nous avons adoptée pour y répondre. Nous exposerons ensuite nos résultats de recherche en prenant comme grille de lecture principale la *théorie de l'étiquetage* (BECKER, 1963/1985). Enfin, nous discuterons les résultats de cette recherche et mettrons en évidence les apports et les limites de celle-ci.

## Le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi

### L'insertion professionnelle en tant qu'objectif

Les jeunes peu ou pas du tout qualifiés constituent la cible principale des actions de parrainage. Certaines

opérations ont ainsi été mises en place par des missions locales en direction des jeunes les plus éloignés du marché de l'emploi (WAHBI, 2002 ; CORVISART DE FLEJEURY et LANLO, 2001). D'autres actions ont été impulsées au bénéfice des jeunes placés « sous main de justice » par les services de la *Protection judiciaire de la jeunesse* pour favoriser une meilleure insertion de ce public dans le monde du travail (CLÉMENT, 2006). Selon Dufour et Frimousse (2006), les jeunes visés par les actions de parrainage ont besoin, en raison de leur faible capital scolaire, d'être soutenus par un adulte expérimenté qui va jouer un rôle de passeur afin de préparer leur socialisation organisationnelle.

D'autres opérations de parrainage ciblent plus particulièrement des lycéens issus de milieux défavorisés, et ce dès la classe de seconde, pour les aider à accomplir leurs études et à s'insérer dans la vie professionnelle. C'est le cas du dispositif de parrainage mis en œuvre par la fondation *Un avenir ensemble* étudié par Laurence Bancel-Charensol (2015) et du programme de parrainage de l'association *Actenses*, auquel s'est intéressée une équipe de chercheurs de l'École d'économie de Paris (BEHAGHEL et al., 2013)<sup>(2)</sup>.

Enfin, quelques initiatives ont été déployées par des structures associatives en direction de certaines catégories de jeunes diplômés. C'est le cas de *NQT (Nos Quartiers ont des Talents)*, qui met en relation de jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires et/ou d'un milieu social modeste avec des cadres expérimentés (RAULET-CROSET et al., 2015) et de l'*AFIP (l'Association pour favoriser l'intégration professionnelle)*, qui met en contact des diplômés issus des « minorités visibles ou des quartiers populaires » avec des parrains travaillant dans des entreprises qui s'engagent à « ouvrir leurs carnets d'adresses » (KROHMER et al., 2010).

Toutes ces opérations reposent sur des parrains et des marraines (bénévoles) qui jouent un rôle de facilitateur. Le parrain, en ouvrant son carnet d'adresses, offre en effet de nouvelles opportunités d'emploi à son filleul (HOUDÉ, 1995 ; CHAUVAC, 2011), illustrant en cela la théorie de la « force des liens faibles » chère à Mark Granovetter (1973, 1974). Par ailleurs, en recommandant son filleul auprès d'employeurs potentiels, le parrain donne du crédit à la candidature de celui-ci. C'est ce qu'ont montré certains travaux portant sur les réseaux locaux pour l'insertion (BARON et al., 1995), dont l'efficacité repose « pour partie sur la "contagion de la valeur", qui confère à la personne recommandée une part de la valeur reconnue à celui qui le recommande » (BUREAU et MARCHAL, 2009, p. 183). Philippe Coulangeon (1999) parle, quant à lui, de « transfert de notoriété » pour qualifier ce phénomène dans le cas du parrainage des musiciens de jazz français. « En tant qu'il participe à l'ordre de la croyance, le transfert de notoriété que réalise le parrainage possède ainsi en quelque sorte cette efficacité sui generis des gestes

<sup>(1)</sup> Le lecteur désireux d'en savoir plus sur ce sujet et, plus généralement, sur le fonctionnement organisationnel de l'association *NQT*, ainsi que sur son modèle économique et social, pourra se reporter au compte-rendu de la séance du 3 février 2016 de l'École de Paris du management (FOURNIER et RAULET-CROSET, 2016), ainsi qu'au rapport de recherche inséré dans le Livre blanc de l'association (RAULET-CROSET et al., 2015).

<sup>(2)</sup> Selon ces chercheurs, les effets à court et moyen terme de ce programme sur l'orientation des élèves ne sont guère probants. Ses effets à long terme (sur l'orientation post-bac et sur l'insertion professionnelle) n'ont, quant à eux, pas été évalués.



Le ministre de la Justice, Pascal Clément, et Pierre Gagnaire, chef étoilé, signant un appel à 500 chefs cuisiniers de toute la France pour qu'ils accueillent un jeune en difficulté dans leur entreprise.

« Des actions ont été impulsées au bénéfice de jeunes placés "sous main de justice" par les services de la *Protection judiciaire de la jeunesse* pour favoriser une meilleure insertion de ce public dans le monde du travail. »

*rituels, portée par la croyance dans les vertus magiques de la renommée du "parrain" » (COULANGEON, 1999, p. 696), offrant ainsi au destinataire une plus-value sous la forme d'un « capital symbolique », qui est pour lui hors de portée.*

#### La lutte contre les discriminations comme horizon

Le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi vise également à contrer les effets de la discrimination (REBZANI, 2000 ; BERENI, 2009). Selon Rebzani (2000), le principal intérêt du parrainage est qu'il crée de l'engagement – aussi bien de la part des jeunes que de la part des employeurs –, et ce pour trois raisons. La première réside dans la « technique du premier pas » (JOLE et BEAUVOIS, 1987), qui repose sur le fait que si l'on veut obtenir de quelqu'un une grande faveur, il convient de commencer par en recueillir une plus petite. Ainsi, les employeurs, en signant la charte nationale du parrainage, s'engagent et font un premier pas, ce qui les conduit à faire preuve de plus d'ouverture vis-à-vis de ces jeunes en difficulté et à les accueillir dans leur entreprise. Selon Rebzani (2000), la confiance qui leur est accordée va inciter ces jeunes (qui font leur premier pas) à reconsidérer leur vision de l'entreprise et par là-même à redoubler d'efforts. Par ailleurs, la

« technique de l'amorçage » (CIALDINI et al., 1978) peut venir renforcer l'efficacité du parrainage lorsque les parrains arrivent à obtenir des employeurs qu'ils respectent leurs engagements. Enfin, l'« hypothèse de contact » (ALLPORT, 1954) – qui repose sur le fait que, sous certaines conditions, la multiplication des contacts entre deux groupes sociaux tend à atténuer leurs préjugés respectifs – constitue la dernière explication avancée par Rebzani (2000). À noter cependant que les raisons qu'il invoque ne constituent que des hypothèses de travail tirées de la littérature (en psychologie sociale) sur les théories de l'engagement.

D'autres auteurs se montrent, quant à eux, plus réservés, voire critiques, à l'égard du parrainage. Selon Masson et Van de Walle (2001), mais aussi Garner-Moyer (2003), le parrainage permet aux employeurs de se dédouaner à bon compte, ce qui ne les incite guère à faire évoluer leurs pratiques de recrutement. Il tend *contrario* à faire reposer la lutte contre la discrimination avant tout sur les jeunes, dont on attend qu'ils modifient leur attitude à l'égard de l'entreprise. La lutte contre la discrimination est par ailleurs souvent reléguée au second plan pour accorder la priorité à l'accès à l'emploi des jeunes. Enfin, le public visé par les actions de parrainage est souvent trop large, les objectifs du parrainage

Photo © Hamilton/REA

sont parfois mal compris et le rôle de médiateur attribué aux parrains n'est pas suffisamment précisé (MASSON et VAN DE WALLE, 2001). Milena Doytcheva (2011) va encore plus loin dans la critique, puisque, selon elle, les expériences de parrainage restent très marquées « *par une approche "adaptative" des "publics", propre à l'action sociale, dans le cadre d'une politique de lutte contre les discriminations dont elles dévoient les objectifs* » (DOYTCHEVA, 2011, p. 67). La controverse sur le bien-fondé des actions de parrainage est donc vive.

Pour autant, les travaux mentionnés, s'ils ouvrent des pistes d'analyse des dispositifs de parrainage, présentent néanmoins certaines limites. D'une part, certains d'entre eux privilégient une approche macro et critique des effets du parrainage, correspondant à un intérêt premier pour la discrimination sur le marché de l'emploi. D'autre part, ceux qui envisagent ce qui se joue *dans* la relation de parrainage, se fondent le plus souvent sur des réflexions théoriques et des *design* de type expérimental – ce qui les conduits, en outre, à envisager les mécanismes du parrainage un par un. Nous souhaitons, quant à nous, poser la question des conditions plurielles de la réussite du parrainage, en situation, dans une logique résolument interactionniste et pragmatique.

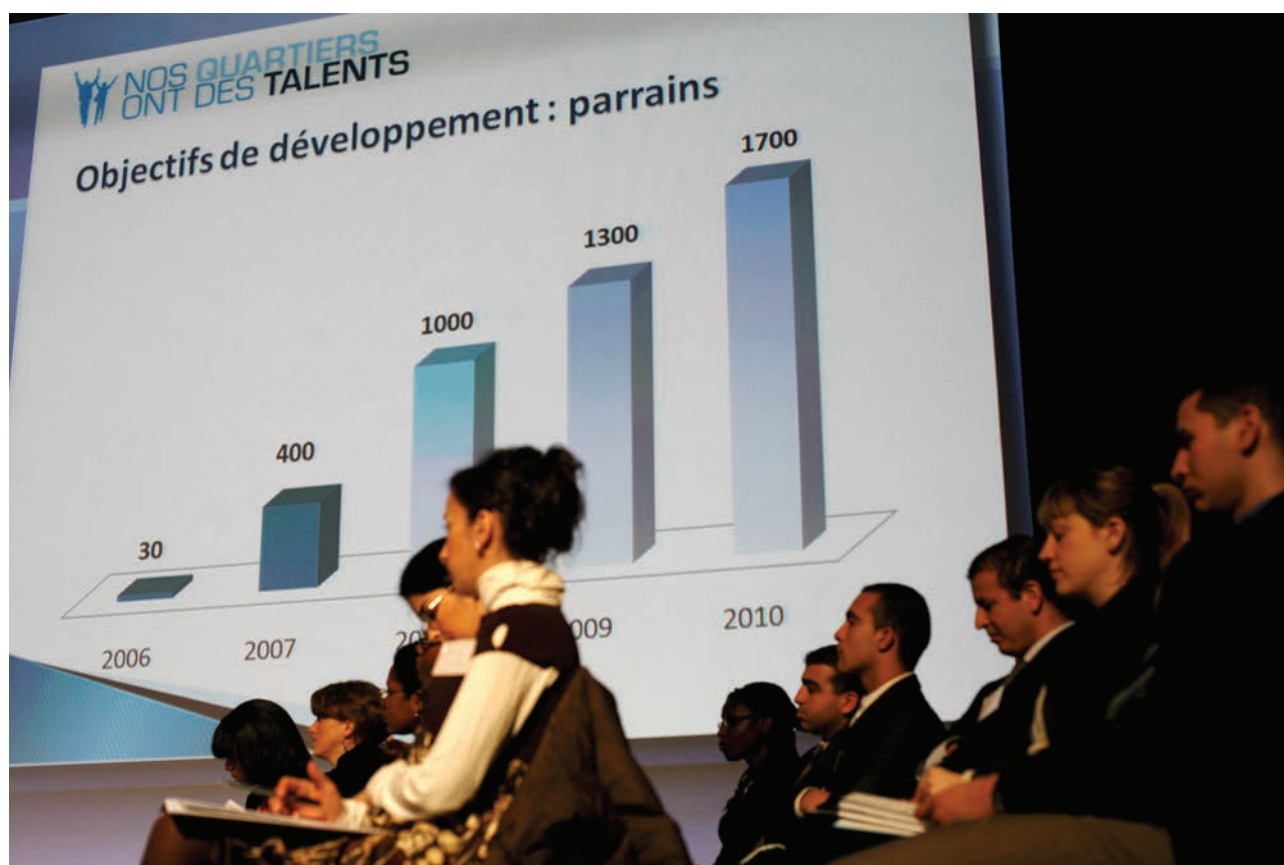
## Notre terrain et notre méthodologie de recherche

### L'art de fabriquer du parrainage à grande échelle : l'association NQT

Nous avons étudié les actions de parrainage mises en place par NQT (*Nos Quartiers ont des Talents*), une association qui a vu le jour en 2006<sup>(3)</sup> sous l'impulsion de Yazid Chir et de Raynald Rimbault, deux entrepreneurs à la fibre sociale affirmée, qui, à l'époque, étaient respectivement président et délégué général du Medef 93 Ouest.

Cette association, qui comptait une quarantaine de salariés en 2015, met en œuvre sur le territoire national une opération destinée à favoriser l'insertion professionnelle de jeunes diplômés grâce à un système de parrainage impliquant des cadres expérimentés. Celui-ci, déployé à grande échelle, repose sur des partenariats noués avec des structures publiques (collectivités territoriales, universités, Pôle emploi, etc.) et des entre-

<sup>(3)</sup> Suite à une expérimentation réussie menée en 2005 en Seine-Saint-Denis sur 200 jeunes diplômés.



Lancement d'une opération de parrainage par le monde de l'entreprise de jeunes diplômés (bac+4) issus de quartiers populaires.

« NQT (Nos Quartiers ont des Talents) est une association qui a vu le jour en 2006 sous l'impulsion de Yazid Chir et de Raynald Rimbault, deux entrepreneurs à la fibre sociale affirmée, qui, à l'époque, étaient respectivement président et délégué général du Medef 93 Ouest. »

prises qui s'engagent à soutenir l'association, tant financièrement qu'en termes de « ressources humaines », puisqu'elles sont chargées de mobiliser en leur sein un ensemble de parrains et marraines pour accompagner les jeunes diplômés. Depuis le lancement du dispositif, ce sont ainsi 7 800 parrains et marraines qui ont accompagné des jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi. Ces parrains et marraines bénévoles sont des cadres expérimentés qui disposent d'au minimum huit années d'expérience professionnelle.

L'association, qui inscrit son action dans une perspective d'« égalité des chances », a accompagné environ 30 000 jeunes vers l'emploi en l'espace de dix ans. 69 % des jeunes suivis par l'association trouvent (dans les six mois en moyenne) un emploi pérenne (CDI ou CDD de plus de six mois), à la hauteur de leurs qualifications (source NQT).

### La demande formulée par l'association et la méthodologie adoptée pour y répondre

NQT est passé, en une dizaine d'années, d'un dispositif expérimental à une « *start-up* en surcroissance », selon l'expression de son président. Présente sur le territoire national, cette association s'est fixé l'objectif à dix ans d'accompagner 100 000 jeunes vers l'emploi. En 2015, les fondateurs de l'association ont tenu à sensibiliser les responsables politiques sur l'importance d'insérer les jeunes diplômés (issus d'un milieu social modeste) dans les entreprises. Ainsi, est née l'idée de rédiger le Livre blanc de l'association, avec pour fil rouge la relance de l'ascenseur social, et de remettre ce document en main propre au Président de la République, François Hollande, à l'Élysée. Les services de la Présidence ayant répondu favorablement à la demande des fondateurs d'organiser une telle rencontre, il convenait dès lors de réfléchir au contenu à donner à ce Livre blanc.

C'est dans cette perspective que nous avons été contactés par l'association, en février 2015. Suite à une première rencontre avec des membres de l'association, une problématique de recherche a émergé : il s'agissait de décrire et d'analyser les fondements organisationnels et le modèle économique de l'association, tout en ouvrant la boîte noire de la relation de parrainage. Pour y répondre, une équipe de recherche *ad hoc* a été constituée. La réponse apportée par cette équipe a pris la forme d'une recherche-action qui s'est étalée sur huit mois et qui a combiné différentes méthodes de recherche : une participation à plusieurs réunions avec des responsables de l'association ; des observations *in situ* (notamment lors d'événements organisés par l'association) ; des entretiens (une dizaine avec des membres de l'association, une vingtaine avec des jeunes diplômés et sept entretiens avec des parrains/marraines<sup>(4)</sup>).

Les principes de la « théorie enracinée » (GLASER et STRAUSS, 1967 ; STRAUSS et CORBIN, 1990) sous-tendant notre démarche de recherche, celle-ci est de nature empirico-inductive. Dans cette perspective, « *on ne commence pas avec une théorie pour la prouver, mais bien plutôt avec un domaine d'étude et on permet à ce qui est pertinent d'émerger* » (STRAUSS et CORBIN, 1990, p. 23). Il ne s'agit donc pas de confirmer ou d'infirmer une théorie déjà constituée, mais de proposer, sur la base d'une analyse des documents réunis, une théorie ou un concept « enraciné(e) » qui découle de manière inductive du phénomène étudié : ici les conditions de la réussite de la relation de parrainage, dans le cas de l'accompagnement de jeunes diplômés par l'association étudiée.

<sup>(4)</sup> Nous avons également exploité les résultats d'une enquête par questionnaires menée par Adrien Constant, chargé d'études au sein de NQT, auprès des parrains et des marraines de l'association.

## Les jeunes accompagnés par l'association NQT

### La cible

Il s'agit de jeunes diplômés, Bac+3 ou Bac+4 au minimum en fonction du département de résidence, âgés de moins de 30 ans, issus de quartiers prioritaires, de zones de revitalisation rurale ou de milieux sociaux défavorisés.

### Le profil de ces jeunes

En 2014, le profil le plus courant du jeune accompagné est une jeune femme (64,4 %), âgée de 26 ans, titulaire d'un Bac+5 en communication (source NQT). 50 % des jeunes accompagnés sont issus de cinq grands domaines de formation : communication, commerce/marketing, ressources humaines, juridique et comptabilité/gestion/finance/assurance. Ces jeunes, majoritairement diplômés de l'université, peinent à trouver un emploi à la hauteur de leurs qualifications et sont souvent découragés au moment où ils prennent contact avec l'association.

### Leurs difficultés

Selon Yazid Chir et Raynald Rimbault, les deux fondateurs de l'association, trois raisons principales expliquent les difficultés qu'ils rencontrent dans l'accès à l'emploi. Tout d'abord, un manque de confiance en eux et l'absence de méthodologie dans leur recherche d'emploi. Ensuite, une méconnaissance du marché du travail, du monde de l'entreprise et de ses codes. Enfin, l'absence de réseau professionnel. C'est justement sur ces trois points qu'entend agir NQT grâce au parrainage.



## Les résultats de notre recherche

Nous avons identifié plusieurs conditions, présentes dans un grand nombre des situations de parrainage que nous avons pu analyser, qui agissent de manière simultanée et facilitent l'accès ou le retour à l'emploi. Le « carré magique » de la relation de parrainage combine ainsi quatre ressorts psychosociaux principaux, que nous avons identifiés dans un va-et-vient entre travail empirique et travail théorique. Ce dernier s'appuie sur la notion d'étiquetage issue de la théorie éponyme (BECKER, 1963/1985). Cette théorie sociologique est utilisée ici comme une *orienting theory* (AYACHE et DUMEZ, 2011)<sup>(5)</sup>. Ce courant issu de l'*interactionnisme symbolique* (BLUMER, 1969) appréhende les phénomènes sociaux sous l'angle des interactions sociales et des représentations mises en jeu, ce qui correspond bien à ce qui se joue dans la relation de parrainage. Nous allons tout d'abord présenter les quatre ressorts psychosociaux que nous avons identifiés et leurs effets en termes d'étiquetage. Puis, nous montrerons en quoi ces ressorts sont interdépendants.

### L'effet « waouh ! »

Dénoté aussi facteur « Wow ! » par les spécialistes du *marketing* des services, cet effet « désigne le fait qu'un produit, un service ou une campagne publicitaire puisse déclencher chez les consommateurs un effet de surprise, d'admiration ou d'appréciation pouvant notamment se traduire par l'interjection « waouh ! » ou « wow ! » » (<http://www.definitions-marketing.com/definition/effet-waouh-ou-wow/>). Bien que théorisé par Peters (1994), il s'agit plus d'un concept pratique que d'un concept académique. Dans le cadre de la relation de parrainage, l'effet « waouh ! » se produit lorsque le jeune diplômé à la recherche d'un emploi rencontre pour la première fois son parrain dans l'entreprise de ce dernier (une règle instituée par NQT). Le statut du parrain (cadre expérimenté en entreprise), l'image que véhicule ce dernier (il incarne souvent un modèle de réussite pour le jeune), mais également l'entreprise à laquelle il appartient (souvent une grande entreprise qui a une force d'attraction extraordinaire), la configuration des lieux, ou encore l'écoute accordée par le parrain à son filleul, constituent autant d'éléments qui contribuent à l'effet « waouh ! ». Une situation qui conduit le jeune diplômé à « étiqueter » de manière positive son parrain.

« J'ai appelé, c'était un directeur logistique de Coca-Cola, c'était quand même bien, c'est une chance d'avoir quelqu'un à un poste pareil ! Il n'est pas payé pour cela (être parrain), son job c'est de faire tourner Coca. Je me souviens, c'était au quatrième étage, il y avait un baby-foot en sortant de l'ascenseur, c'était très moderne, un peu comme des bureaux à la Google, à l'américaine. On est cool au travail, on se sent bien, on est détendu » (un jeune diplômé).

<sup>(5)</sup> Ayache et Dumez insistent en effet sur le besoin de disposer d'un cadre minimal pour ne pas se perdre dans ses données : « Il ne s'agit pas d'hypothèses théoriques, il s'agit de cadres permettant de s'orienter dans les données, tout en étant suffisamment lâches pour ne pas structurer le matériau et donc les résultats » (AYACHE et DUMEZ, 2011).

Cet effet « waouh ! » génère des retombées positives sur le plan psychologique – de la motivation, de l'espoir, un sentiment de reconnaissance ou encore la croyance selon laquelle on augmente ses chances de décrocher un emploi grâce au parrainage –, lesquelles peuvent jouer positivement sur l'image que le jeune diplômé a de lui-même (processus d'auto-étiquetage positif).

### L'effet Pygmalion

Cet effet illustre, dans la sphère éducative, ce que les psychosociologues appellent généralement « effet des attentes » (TROUILLAUD et SARRAZIN, 2003). Bien que mis en évidence par Rosenthal et Jacobson (1968), qui ont montré que le simple fait de croire en la réussite d'un élève améliore ses résultats scolaires, on trouve des prémices de cette idée dans les travaux d'Howard Becker (1952) qui avait identifié les faibles attentes des enseignants comme l'une des causes de la moindre réussite des élèves (TROUILLAUD et SARRAZIN, 2003). Cet effet des attentes joue pleinement dans la relation de parrainage. Les parrains et marraines sont en effet intimement persuadés que les jeunes qu'ils accompagnent ont du potentiel, des compétences, et qu'ils sont méritants (processus d'étiquetage positif du parrain à l'égard de son filleul).

« Cela me conforte dans l'idée qu'il y a des pépites partout et pas seulement dans les quartiers favorisés ou dans les écoles réputées » (un parrain).

« Ils [les jeunes] sont étonnés d'ailleurs de notre attention et de notre ténacité à leur endroit, et s'étonnent parfois que nous soyons plus convaincus de leurs capacités qu'ils ne le sont eux-mêmes ! » (un parrain).

Ce faisant, ils incarnent et relaient le slogan de l'association (« Nos quartiers ont des talents »), discours performatif par excellence. Cette croyance joue positivement sur l'attitude des jeunes diplômés à la recherche d'un emploi et contribue à modifier le regard qu'ils portent sur leur parcours (processus d'auto-étiquetage positif).

« Un petit exemple personnel : j'ai fait dix ans de théâtre, voilà moi je l'avais mis en "divers", tout à la fin de mon CV. Il [son parrain] m'a dit : "ça c'est énorme, c'est génial ! Ça veut dire plein de choses, capacité d'improvisation, travail en équipe, etc.". Et moi-même je me disais : "Ah oui, quand même !..." » (un jeune diplômé).

### La montée en compétences « interactionnelles »

Selon Emmanuelle Marchal (1999, pp. 45 et 46), « Un défaut de compétences "interactionnelles" de la part du candidat peut obérer la capacité de jugement du recruteur [dans la mesure où] le jugement du recruteur varie non pas selon des qualités définies in abstracto, mais selon les capacités du candidat à les mettre en valeur, et partant selon les relations qui s'instaurent entre les interactants ». D'où l'importance de l'accompagnement réalisé par le parrain pour préparer son filleul aux entretiens de sélection. De ce travail dépend en effet la maîtrise des codes inhérents à la situation d'entretien, la capacité à ajuster son discours à celui de

l'employeur, l'art de mettre en avant les points forts de sa candidature et, au-delà, l'impression durable laissée sur le recruteur.

« *Mélanie, il fallait la faire progresser, car il y avait trop de retenue [chez elle]. Donc, j'ai organisé une simulation avec deux autres collègues et moi j'étais juste là en tant qu'observateur. Donc c'était vingt minutes d'échange et c'était vraiment super. Elle ne s'est pas déconcentrée... Par contre, avec les collègues, au niveau de sa présentation, on a tout démolé et on a tout repris ! Et ensuite, après le débriefing, on a refait l'entretien dans la foulée et cela a tout changé ! Et là je lui ai dit que c'était remarquable. Mais j'avoue que c'est brutal quand même. Et pour Mélanie je pense que ça a été un vrai déclic. Elle a eu un véritable déclic, car cela fait quinze jours aujourd'hui qu'elle est chef de projet marketing-communication* » (un parrain).

On voit bien, à travers ce dernier exemple, comment l'étiquetage positif du parrain à l'égard de sa filleule – le fait de lui renvoyer la valeur sociale de son comportement – peut jouer sur l'attitude de cette dernière, c'est-à-dire la conduire à « s'auto-étiqueter » de manière positive et la placer dans une disposition d'esprit favorable à la recherche d'emploi.

### L'effet réseau

Les parrains et marraines bénévoles de l'association possèdent un réseau relationnel étendu qu'ils peuvent partager avec leur filleul(e). Jean Khiat, l'un des parrains emblématiques de l'association, a fait de l'ouverture de son réseau l'un des fondements de sa pratique. Fort de ses trente années d'expérience professionnelle et comptabilisant à ce jour plus de 900 contacts *via LinkedIn*, il propose systématiquement à chacun des filleuls qu'il accompagne d'identifier dans son réseau *LinkedIn* cinq personnes qu'il souhaiterait rencontrer avant de jouer le rôle d'entremetteur, une pratique qui, au final, s'avère payante.

« *Alors elle [la personne qui reçoit le jeune diplômé] se rend vite compte qu'elle a en face d'elle une personne qui en vaut vraiment le coup. Donc, elle voit un jeune qui a travaillé, qui cartonne, qui a plein d'envies. Et donc elle se dit : "Ah ça fait c... quand même de ne rien pouvoir faire ! Il faut que je trouve un truc..." Et elle va dire au jeune : "Je crois que là il cherche quelqu'un ; donc je vais voir si tu peux postuler". Et pouvoir postuler, c'est déjà énorme ! Et donc si le jeune arrive à avoir un entretien, parce que ce sont vraiment des jeunes qui ont du talent, qui peuvent faire la différence à l'entretien, d'autant plus qu'ils ont été préparés, qu'ils ont la fluidité... Quand ils ont un vrai entretien d'embauche, en général, ils sont pris.* » (Jean Khiat, un parrain).

On voit bien, ici, comment les processus d'étiquetage (du parrain à l'égard de son filleul, mais aussi de la personne sollicitée vis-à-vis du jeune diplômé) peuvent faciliter l'accès à l'emploi. Le chemin qui mène vers l'emploi n'est cependant pas toujours aussi simple, ni le circuit aussi direct. Le cas de Aude, une jeune diplômée en architecture, est à cet égard illustratif. À la fin de ses études d'architecture, Aude enchaîne

les emplois « alimentaires » avant de se tourner vers Pôle emploi, puis vers l'APEC, l'agence spécialisée dans l'accompagnement des cadres. Le programme proposé par l'APEC durera six mois et se soldera par un échec. L'APEC aiguille alors Aude vers NQT qui lui trouve très rapidement un parrain, un juriste travaillant chez Allianz. Ce dernier décide de l'emmener avec lui à une conférence organisée par la Fondation Palladio, une structure créée en 2008 autour de l'enjeu majeur du XXI<sup>e</sup> siècle, celui de la construction de la ville et de ses lieux de vie. La conférence est suivie d'un cocktail. Son parrain la met alors en contact avec des membres de son réseau. L'une de ces rencontres va justement s'avérer déterminante.

« *J'ai eu, notamment, un entretien avec une personne importante du réseau de l'architecture [de chez Allianz] qui m'a dit à la fin de l'entretien : "voilà, allez voir telle et telle personne, on ne sait jamais..." Il m'a envoyée vers un bureau d'études et une agence. Il m'a donné d'autres noms et c'est aussi ce à quoi m'a encouragé mon parrain, c'est-à-dire à ne jamais partir d'un entretien sans avoir obtenu les coordonnées d'autres personnes pour fortifier mon réseau et que, potentiellement, un jour, cela aboutisse à un vrai entretien de travail. C'est un peu ce qui s'est passé. De fil en aiguille, j'ai eu, je crois, cinq entretiens-réseau avec des gens qui m'ont recommandé à d'autres personnes. Je sortais d'un entretien-réseau, j'écrivais des mails à des gens en indiquant "recommandé par". De fil en aiguille, cela m'a permis d'avoir un vrai entretien de travail. Depuis, je suis en poste dans une entreprise suite à un entretien que j'ai eu il y a de cela un an et demi. Je suis architecte dans cette agence du 15<sup>ème</sup> arrondissement de Paris* » (Aude, une jeune diplômée).

Ce cas illustre parfaitement le rôle clé joué par le parrain dans l'accès à l'emploi *via* la ressource fondamentale que constituent le réseau et la « force des liens faibles » mise en évidence par Granovetter (1973, 1974) dans ses travaux.

### Le carré magique

Ces quatre ressorts psychosociaux, analysés à travers le prisme de la *théorie de l'étiquetage*, forment le « carré magique » de la relation de parrainage. Ainsi, l'étiquetage positif du parrain par son filleul provoqué par l'effet « waouh ! », couplé aux attentes fortes et aux croyances positives entretenues par le parrain à l'égard de son filleul, conduit ce dernier à reprendre confiance en lui et à requalifier positivement son parcours (processus d'auto-étiquetage positif généré par l'effet Pygmalion). S'ensuit alors une montée en compétences « interactionnelles » permise par le travail d'accompagnement réalisé par le parrain et le *feedback* positif de celui-ci à l'égard de son filleul (étiquetage positif). Couplée à l'ouverture du réseau par le parrain, celle-ci va s'avérer souvent décisive dans le processus d'accès ou de retour à l'emploi. C'est d'autant plus vrai quand le jeune diplômé rencontre (grâce à son parrain) des personnes qui « l'étiquettent » positivement et font la promotion de sa candidature auprès de recruteurs potentiels (effet réseau).

Ainsi, il apparaît que ce n'est pas chacun des ressorts pris séparément qui fait l'efficacité du parrainage, mais bien l'enchaînement des quatre. Nous restituons cet enchaînement à travers l'image du carré pour souligner qu'un parrainage réussi est à la jonction de ces quatre ressorts. Nos résultats ne nous permettent pas cependant de démontrer l'existence d'un bouclage du dernier ressort avec le premier, même si l'hypothèse d'un cercle vertueux est envisageable, compte tenu de la notoriété de certains parrains : la meilleure image du jeune inséré rejaillirait ainsi sur son parrain, dont l'image serait elle aussi améliorée auprès de son réseau, ce qui rendrait encore plus efficace les processus d'étiquetage suivants, dans le cadre d'un nouveau parrainage.

## Discussion

Cet article est donc une contribution à une meilleure compréhension de ce qui se joue sur le plan psychosocial dans la relation de parrainage, un phénomène finalement assez peu étudié, si ce n'est de manière purement théorique par Rebzani (2000) à partir des théories de l'engagement ou, de manière plus empirique, à partir d'une approche en termes de « forces des liens faibles » et de « contagion de la valeur » dans le cas des réseaux locaux pour l'insertion (BARON et al., 1995 ; BUREAU et MARCHAL, 2009). Notre recherche empirique trouve une résonance dans ces travaux puisque, dans le cas étudié, la relation de parrainage crée à la fois de l'engagement et de la « contagion de la valeur » (permise par l'effet réseau). Elle s'en éloigne cependant dans la mesure où nous avons identifié d'autres ressorts qui suscitent l'interaction positive – comme l'effet « waouh ! », l'effet Pygmalion et la montée en compétences « interactionnelles » – et qui s'avèrent décisifs pour expliquer la réussite des actions de parrainage. Les quatre ressorts psychosociaux étudiés créent ainsi une dynamique collective qui facilite l'accès ou le retour à l'emploi.

Nous contribuons également à la littérature sur le parrainage en proposant une approche par la théorie de l'étiquetage. Cette dernière s'efforce de rendre compte des mécanismes qui conduisent à la création sociale de la déviance. Cette théorie peut, selon nous, être mobilisée plus largement pour rendre compte des processus d'étiquetage et d'auto-étiquetage en jeu dans la plupart des interactions sociales et de l'influence de tels processus sur le comportement, à condition cependant de ne pas réserver l'étiquetage aux seuls phénomènes de déviance et de considérer qu'il existe, à côté des processus d'étiquetage « négatifs » (ceux qui sont justement étudiés par Becker dans son ouvrage *Outsiders*), des processus d'étiquetage « positifs » qui conduisent, non pas à stigmatiser et à exclure, mais à intégrer et à inclure des individus dans la société. Nous montrons ainsi comment, dans le cadre des échanges répétés entre le parrain et son filleul, un processus d'étiquetage positif se déroule, qui se traduit par une modification de la situation de ce dernier sur le marché du travail.

Pour autant, nous ne sommes pas en mesure de généraliser nos résultats de recherche. En effet, le « carré magique » de la relation de parrainage vaut avant tout pour l'accompagnement de certains jeunes (des diplômés) par certains types de cadres (ici expérimentés). Mentionnons toutefois que le fort différentiel de « valeur » sur le marché du travail des protagonistes de la relation de parrainage étudiée pourrait constituer un résultat en tant que tel, en ce que l'on peut interpréter ce différentiel comme un des ressorts de l'efficacité de l'étiquetage positif : celui-ci fonctionnerait d'autant mieux que la distance entre le jeune et son parrain serait grande. Une autre limite de notre étude tient au fait que si ce « carré magique » constitue une modélisation qui peut avoir son utilité pour les responsables de l'association, il laisse aussi dans l'ombre des phénomènes qui peuvent s'avérer pertinents dans telle ou telle relation de parrainage. Par exemple, pour tel jeune c'est la définition de son projet professionnel et la présentation de son CV qui vont s'avérer cruciales dans le processus d'accès ou de retour à l'emploi, et non la montée en compétences « interactionnelles » et la reprise de confiance en soi. L'art du parrain ou de la marraine est donc avant tout de s'adapter à la situation professionnelle de chaque jeune parrainé.

## Conclusion

En conclusion, nous souhaitons proposer deux pistes d'ouverture. L'une est critique et concerne la visée de ces actions et, au-delà, la philosophie entrepreneuriale sur laquelle repose le dispositif élaboré par l'association NQT. Il s'agit en effet – non pas de faire évoluer les pratiques de recrutement des entreprises pour réduire à la source les phénomènes de discrimination, donc *in fine* modifier les règles du jeu existantes –, mais de préparer et d'adapter étroitement les jeunes diplômés à une situation donnée. Dès lors, travailler sur soi, acquérir de la confiance en soi, maîtriser les codes de l'entreprise, être capable de mettre en avant ses atouts lors d'une opération de recrutement, vendre sa candidature, etc., constituent à la fois un passage obligé et la finalité ultime des actions de parrainage. La visée adaptative et normalisatrice qui sous-tend ces actions est donc au fondement du dispositif élaboré. C'est d'autant plus vrai que les « clients » de l'association sont principalement les entreprises qui adhèrent au dispositif, puisqu'elles fournissent à l'association des ressources à la fois financières et humaines.

Malgré ces réserves, le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi nous semble un dispositif pertinent pour les jeunes diplômés de condition sociale modeste qui ont peu de réseau et qui en viennent souvent à douter de leurs propres capacités. Le parrainage leur permet tout d'abord d'acquérir les ressources qui leur font défaut pour pouvoir accéder à un emploi à la hauteur de leurs qualifications. Par ailleurs, les entreprises impliquées dans les opérations de parrainage, en fournissant à l'association NQT des parrains et des marraines bénévoles, ont le mérite d'impulser des actions de RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) qui ont du sens pour leurs collaborateurs qui s'y

engagent et qui se traduisent en interne par des retombées concrètes et mesurables. Enfin, les opérations de parrainage que nous avons étudiées constituent des actions « réparatrices » qui contribuent à l'égalité réelle des chances, dans la mesure où elles sont ciblées sur des jeunes qui sont objectivement défavorisés – parce qu'ils sont faiblement dotés en « capital économique » et en « capital social » (BOURDIEU, 1980) –, mais qui sont néanmoins « méritants » au regard du capital scolaire qu'ils ont acquis à l'école.

L'autre piste d'ouverture concerne l'organisation du parrainage. Si, dans notre étude, nous avons volontairement privilégié le niveau interactionnel de la relation de parrainage, celle-ci nous a néanmoins permis de mettre en évidence des enjeux dépassant ce dernier, et qu'il serait intéressant d'étudier plus en profondeur pour comprendre comment les pratiques de gestion de l'association permettent de capitaliser sur les parrainages réussis : comment les bonnes pratiques sont-elles partagées, discutées, stabilisées ? Comment l'articulation des quatre ressorts psychosociaux identifiés est-elle pilotée ? Derrière la simple itération d'un parrainage, l'association a-t-elle véritablement conscience de la spirale positive que peut valoriser son écosystème en matière de réputation (réputation proprement dite, valorisation de son « stock » de parrains, etc.) ? Le cas échéant, comment gère-t-elle cela ? Autant de questions déterminantes pour inscrire les relations de parrainage dans l'espace-temps de l'organisation.

## Bibliographie

- ALLPORT (G. W.), *The nature of prejudice*, Wokingham: Addison-Wesley, 1954.
- AYACHE (M.) & DUMEZ (H.), « Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative », in *Le Libellio d'ÆGIS*, vol. 7, n°3, 2011, pp. 29-34.
- BANCEL-CHARENSOL (L.), « Quels outils d'analyse pour piloter la production de service ? », in ABRAMOVICI (M.), CHEVRIER (S.) & JOUGLEUX (M.) (ed.), *Management des services : conception, production et évaluation de performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, 2015, pp. 107-128.
- BARON (C.), BUREAU (M.-C.), LEYMARIE (C.) & NIVOLLE (P.), « La Construction de réseaux locaux pour l'insertion et la qualification : l'exemple d'un GEIQ – Des partenariats actifs : entreprises-branches-organismes », in ARDENTI & al. (ed.), « Les Politiques publiques d'emploi et leurs acteurs : des repères pour l'évaluation », PUF, *Les Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n°34, 1995 b, pp. 213-233.
- BECKER (H.), "Social class variations in the teacher-pupil relationship", in *Journal of Educational Sociology*, n°25, 1952, pp. 451-466.
- BECKER (H.), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, 1985 (1963).
- BEHAGHEL (L.), CHIODI (V.) & GURGAND (M.), *Évaluation de l'impact du programme de parrainage d'aide à l'orientation de l'association Actenses*, rapport de recherche final, École d'économie de Paris, janvier 2013.
- BERENI (L.), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », in *Raisons politiques*, n°35, 2009, pp. 87-105.
- BLUMER (H.), *Symbolic Interactionism : Perspective and Method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.
- BOURDIEU (P.), « Le Capital social », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1980, pp. 2-3.
- BUREAU (M. C.) & MARCHAL (E.), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », in *Revue française de sociologie*, vol. 50, n°3, 2009, pp. 573-598.
- CHAUVAC (N.), « L'Embauche au cœur du marché de l'emploi. Intérêt, plus-value et difficultés du parrainage », communication aux *Assises régionales du parrainage*, Toulouse, le 27 mai 2011.
- CIALDINI (R. B.), CACCIOPPO (J. L.), BASSET (R.) & MILLER (J. A.), "Lowball procedure for producing compliance, Commitment then cost", in *Journal of Personality and Social Psychology*, n°36, 1978, pp. 463-476.
- CLÉMENT (P.), « Le Parrainage, une nouvelle dynamique pour l'insertion des jeunes sous main de justice », in *Les Cahiers Dynamiques*, vol. 1, n°37, 2006, pp. 4-7.
- CORVISART DE FLEJURY (V.) & LANLO (A.), « Le Parrainage, un outil d'accompagnement vers l'emploi », in *Education permanente*, numéro hors-série AFPA, 2001, pp. 23-29.
- COULANGEON (P.), « Les Mondes de l'art à l'épreuve du salariat. Le cas des musiciens de jazz français », in *Revue française de sociologie*, vol. 40, n°4, 1999, pp. 689-713.
- DOYTCHEVA (M.), « Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises », in *Sociologies pratiques*, n°23, 2011, pp. 57-68.
- DUFOUR (L.) & FRIMOUSSE (S.), « La Socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire », in *Management & Avenir*, vol. 4, n°10, 2006, p. 145-160.
- FOURNIER (O.) & RAULET-CROSET (N.), « Nos quartiers ont des talents, une association nous le prouve », in *Séminaire Économie et sens de de l'École de Paris du management*, séance du 3 février 2016.
- GARNER-MOYER (H.), *Discrimination et emploi : revue de la littérature*, DARES, document d'études, n°69, 2003.
- GLASER (B. G.) & STRAUSS (A. L.), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967.
- GRANOVETTER (M. S.), "The Strength of Weak Ties", in *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, 1973, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER (M. S.), *Getting a job. A study of Contacts and Careers*, The University of Chicago Press, 1974.

HOUDÉ (R.), *Le Mentor : transmettre un savoir-être ?*, Martin-Media/Hommes et perspectives, 1996.

JOULE (R. V.) & BEAUVOIS (J. L.), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 1987.

KROHMER (C.), NASCHBERGER (C.) & SOBCZAK (A.), « Le Rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : l'exemple des réseaux de promotion de la diversité », in *Management & Avenir*, vol. 33, n°33, 2010, pp. 258-274.

MARCHAL (E.), « Les Compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », in *Travail et Emploi*, n°78, 1999, pp. 41-51.

MASSON (B.) & VAN DE WALLE (I.), *Les Atouts et limites du parrainage comme outil de politique d'accès à l'emploi et de lutte contre les discriminations*, rapport de recherche du CREDOC, 2001.

MINVIEILLE (E.), *Gérer la singularité à grande échelle*, thèse de doctorat de l'École polytechnique, 1996.

PAUL (M.), « L'Accompagnement : une nébuleuse », in *Éducation permanente*, vol. 4, n°153, 2002, pp. 43-56.

PETERS (T. J.), *The Pursuit of WOW ! : Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*, Vintage Books, 1994.

RAULET-CROSET (N.), BORZEIX (A.), COLLARD (D.), SUQUET (J. B.) & AMAR (L.), « NQT, un succès, quel succès ? À la recherche du modèle NQT », rapport de recherche du CRG de l'École polytechnique inséré dans le Livre blanc de l'association NQT, 2015.

REBZANI (M.), « Discrimination ethnique à l'embauche des jeunes : une analyse psychosociale », in *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 16, n°3, 2000, pp. 29-52.

ROSENTHAL (R.) & JACOBSON (L.), *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils intellectual development*, New York: Holt, Rinehart et Winston, 1968.

STRAUSS (A.) & CORBIN (J.), *Basics of Qualitative Research*, Broché, 1990.

TROUILLAUD (D.) & SARRAZIN (P.), « Les Connaissances actuelles sur l'effet Pygmalion : processus, poids et modulateurs », in *Revue française de pédagogie*, INRP/ENS éditions, 2003, pp. 89-119.

WAHBI (D.), « Parrainage pour l'emploi des jeunes et pratiques d'accompagnement : l'accompagnement des personnes en difficulté », in *Actualité de la formation permanente*, n°176, 2002, pp. 76-78.

# Gouverner les molécules « sans données »

## Généalogie de l'interdiction par l'autorisation dans REACH

Par Henri BOULLIER,

Docteur en sociologie et post-doctorant IFRIS au Centre de recherche médecine, sciences, santé, santé mentale, société (CERMES3)

Comment contrôler des marchandises à risque malgré des données insuffisantes, incomplètes, confidentielles et inégalement réparties entre autorités et entreprises ? Partant de l'analyse du *Toxic Substances Control Act* américain de 1976, nous identifierons les difficultés qu'ont rencontrées les autorités depuis qu'elles ont exprimé l'ambition de contrôler les dizaines de milliers de substances chimiques présentes sur le marché. Aux États-Unis comme au sein de l'Union européenne, les asymétries d'information entre autorités et entreprises ont pendant longtemps abouti à une situation de blocage. L'adoption du règlement européen REACH, en 2006, a permis de changer la donne. Sa procédure d'« autorisation » donne aux autorités le pouvoir de contrôler des molécules dangereuses même sans disposer de données nouvelles, en déléguant aux entreprises la responsabilité de prouver leur maîtrise des risques sanitaires et l'utilité économique des usages qu'elles estiment essentiels à leurs activités. Ce faisant, le règlement européen participe au déploiement d'une nouvelle forme de régulation des marchandises à risque, l'« interdiction par l'autorisation », qui prône le retrait progressif des produits les plus dangereux plutôt que leur interdiction pure et simple.

### Introduction

Trente ans après l'adoption du *Toxic Substances Control Act* (TSCA) aux États-Unis, l'Union européenne se dote en décembre 2006 d'un dispositif de contrôle des substances chimiques industrielles extrêmement ambitieux. Comme le TSCA, le règlement concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (REACH)<sup>(1)</sup> prévoit de réglementer plusieurs dizaines de milliers de substances chimiques. L'assimilation de REACH au TSCA est fréquente, notamment au regard de l'échelle de leurs champs d'application. Le fonctionnement de REACH est cependant très différent, dans la mesure où il place les entreprises au cœur de la production des informations sur les molécules et sur leurs risques (JOUZEL et LASCOUMES, 2011).

<sup>(1)</sup> Parlement et Conseil européens, 2006, Règlement (CE) 1907/2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances (REACH), et instituant une agence européenne des produits chimiques.

Le TSCA américain est l'une des lois les plus ambitieuses jamais imaginées en matière de contrôle des substances chimiques. Signée par le président Gerald R. Ford en octobre 1976, il s'agit du premier règlement à avoir pour ambition de contrôler plusieurs dizaines de milliers de molécules en se dotant de dispositifs d'enregistrement, d'évaluation et d'interdiction. En application de cette loi, l'*Environmental Protection Agency* (EPA) est chargée d'identifier les substances chimiques présentes sur le marché qui doivent faire l'objet d'un contrôle de la part des autorités fédérales. Le TSCA autorise ainsi l'EPA à réunir toutes les informations concernant la production, l'usage et les effets néfastes des substances déjà présentes sur le marché et à proposer dans certains cas l'adoption de décrets qui imposent aux entreprises concernées la réalisation d'études complémentaires, dans les cas où les informations fournies à l'EPA s'avèreraient lacunaires. Le TSCA met également en place une procédure de demande de mise sur le marché pour les substances nouvelles. Si l'EPA parvient à déterminer qu'une substance présente des risques « déraisonnables » pour la

santé ou l'environnement, elle doit alors prendre les mesures nécessaires à la réduction de ces risques.

Si l'assimilation de REACH au TSCA est fréquente, de nombreux analystes estiment cependant que le TSCA constitue un « échec » réglementaire (O'REILLY, 2010 ; VOGEL et ROBERTS, 2011). Depuis son adoption, le TSCA n'a permis à l'EPA d'interdire que cinq substances chimiques<sup>(2)</sup>, faute d'avoir fourni à l'agence l'autorité nécessaire pour exiger des industriels des études scientifiques supplémentaires, ou opérationnaliser la notion de risque « déraisonnable ». Que l'on se place sous l'angle de la gestion de l'information (KOCH et ASHFORD, 2006), sous celui de la place relative accordée au principe de précaution (KARLSSON, 2010 ; VOGEL, 2012), ou que l'on procède à une comparaison plus systématique entre le TSCA et REACH (APPLEGATE, 2008), les critiques sont relativement unanimes : là où le TSCA a échoué, REACH est, au contraire, décrit à la fois comme une opportunité en matière d'innovation et comme un véritable « changement de paradigme » en matière de gestion des substances chimiques (FUCHS, 2009), même si certains de ses impacts économiques négatifs sont parfois mis en avant<sup>(3)</sup>.

Comment le règlement européen REACH rend-il possible le contrôle des substances chimiques les plus dangereuses, alors que le TSCA y a échoué ? L'hypothèse explorée dans ce texte est celle du déploiement d'une nouvelle « forme de régulation » (GAUDILLIÈRE et HESS, 2012 ; GAUDILLIÈRE et JOLY, 2006), passant d'une approche administrative à une régulation de type industriel. Pendant longtemps, le contrôle des substances toxiques a été pris en charge par des autorités administratives, au travers d'agences gouvernementales chargées de réaliser la plus grande partie du travail d'expertise et de décision. Dans une régulation de type industriel, ce sont les entreprises qui jouent un rôle régulateur central.

L'ambition de cet article est donc de caractériser la transition qui aurait été opérée au sein de l'Union européenne, en montrant comment celle-ci passe par une reconfiguration profonde des rapports entre autorités publiques et entreprises, qui se concrétise plus particulièrement par l'instauration d'une nouvelle procédure de contrôle, l'« autorisation ».

Cet article s'appuie sur une enquête conduite entre 2011 et 2014, dans le cadre de notre thèse de doctorat (BOULLIER, 2016a). Les données mobilisées ont été collectées grâce à trois méthodes classiques du chercheur en sciences sociales : l'entretien semi-directif, l'observation participante et non participante, ainsi qu'un travail d'analyse documentaire, qui a essentiellement porté sur des archives et des documents

<sup>(2)</sup> Il s'agit des polychlorobiphényles (PCB), des chlorofluorocarbones (CFC), de la dioxine, de l'amiante et du chrome hexavalent. Des tribunaux ont annulé l'interdiction de l'amiante moins de deux ans après qu'elle ait été prononcée par l'agence.

<sup>(3)</sup> À ce sujet, voir « Mise en œuvre de l'autorisation au titre du règlement REACH », un rapport établi à la demande du ministère de l'Écologie et du ministère de l'Économie et des Finances, octobre 2012.

de travail produits par les acteurs tout au long de la construction des procédures. L'analyse du TSCA s'appuie sur des entretiens conduits auprès d'anciens agents de l'EPA et sur des archives rassemblées grâce au *National Service Center for Environmental Publications*, un service qui diffuse un grand nombre des publications et des rapports produits par l'agence. L'analyse de REACH, et de sa filiation avec le TSCA, s'appuie en outre sur deux enquêtes ethnographiques, qui ont permis de reconstituer la trajectoire réglementaire suivie par plusieurs molécules en voie d'interdiction, notamment celle d'un plastifiant bien connu, le phtalate de bis (2-éthylhexyle) (DEHP).

Si l'examen des dispositifs réglementaires constitutifs du TSCA et de REACH permet de suggérer que les deux règlements sont similaires, la manière dont les molécules chimiques sont régulées au sein de l'Union européenne a, quant à elle, profondément changé. Après un rappel du fonctionnement de la réglementation des substances chimiques industrielles aux États-Unis, nous analyserons les filiations du règlement REACH et les innovations qu'il instaure. Dans un troisième temps, nous exposerons les grandes caractéristiques de l'interdiction par l'autorisation : il s'agit en fait d'une approche à la frontière des formes de régulation de types administratif et industriel, dans lesquelles les entreprises jouent un rôle essentiel.

## L'EPA, les entreprises et l'absence de données

Dans les années 1960, les autorités américaines commencent à envisager le problème des substances toxiques de manière transversale et plus seulement sectorielle. Jusque-là, il n'existait en effet que des dispositifs de contrôle des substances chimiques en fonction de leurs usages, par exemple quand elles sont utilisées comme pesticide (Federal Insecticide, Fungicide, and Rodenticide Act de 1910) ou comme médicament (avec le Federal Food, Drug, and Cosmetic Act de 1938). À l'époque, aucune agence gouvernementale n'est responsable de la gestion transversale des pollutions environnementales, pas plus que des problèmes de santé publique qu'elles engendrent. Trois éléments principaux contribuent à faire émerger le projet du TSCA : une politisation accrue des préoccupations environnementales, la mise à l'agenda (sous la première présidence Nixon) de la nécessité d'une rationalisation du nombre des agences fédérales et la création de l'EPA qui en résultera finalement.

## Gérer les toxiques, quelles que soient leurs sources

Avant la création de l'EPA, les programmes environnementaux fédéraux étaient peu nombreux, peu prioritaires et inégalement mis en œuvre, notamment en raison du manque de coordination entre les différentes agences fédérales responsables de leur mise en œuvre. À partir des années 1960, la question des toxiques présents dans l'environnement est de plus en plus posée aux États-Unis. L'ouvrage

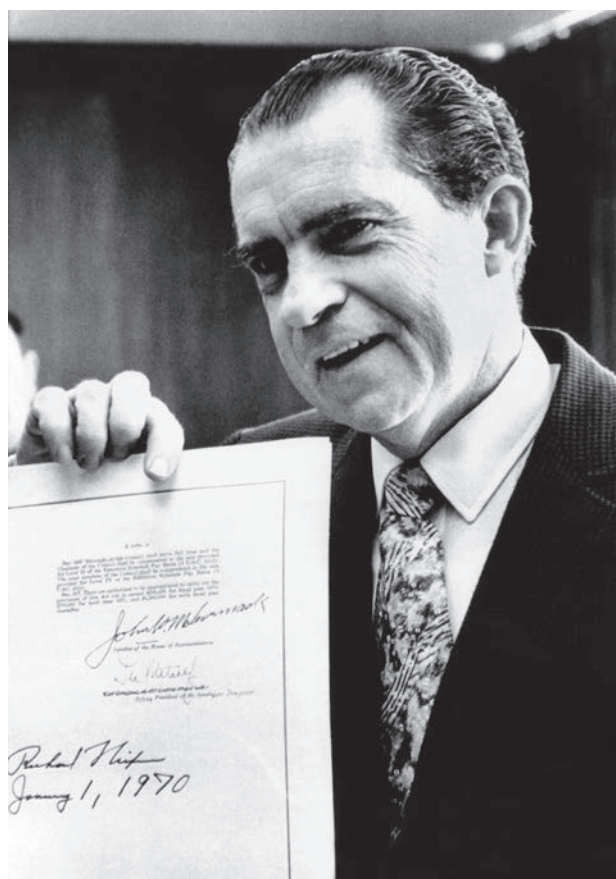
de Rachel Carson, *Silent Spring* (1962), incarne autant qu'il catalyse l'émergence de la problématique des toxiques présents dans l'environnement. L'identification par plusieurs acteurs de la rédaction du projet du TSCA des ressorts de l'incapacité du gouvernement fédéral à gérer les pollutions environnementales contribua à poser la question d'une réforme en la matière. J. Clarence « Terry » Davies, corédacteur du projet de loi, fut l'un des premiers à réfléchir aux contours d'une telle réforme. À travers sa carrière, qu'il débute en partageant son temps entre l'Université de Princeton et différents organes du gouvernement fédéral, il est possible de retracer la trajectoire du TSCA durant les premières années de son existence. Tout commence au milieu des années 1960 quand Davies rejoint l'*Office of Management and Budget* (OMB), l'organe exécutif responsable (à travers l'élaboration du budget) de l'application, par les autres services gouvernementaux, de la politique du président des États-Unis. Chaque agence gouvernementale y est examinée par des employés gouvernementaux responsables d'évaluer la mise en œuvre des programmes fédéraux.

Après deux années consacrées à l'évaluation de programmes environnementaux, Davies écrit un livre tiré de son expérience au sein de l'OMB et traitant des programmes fédéraux relatifs à la pollution et aux substances toxiques (DAVIES et DAVIES, 1970), qui le conduira à rejoindre Washington peu de temps après. Dans le dernier chapitre de son livre, il s'interroge sur ce qui pourrait être fait en ce qui concerne ces différents programmes. Quels objectifs fixer aux programmes environnementaux fédéraux ? Quel type de réforme adopter pour permettre au gouvernement fédéral de contrôler la multitude de substances toxiques présentes dans le corps humain et l'environnement ? En réponse à ces interrogations, il formule deux propositions pour contrôler les substances chimiques présentes sur le marché états-unien. Sa première idée est de créer une agence fédérale responsable de gérer les pollutions, quelles que soient leurs sources. Jusque-là, personne ne concevait les pollutions comme un problème à traiter de manière transversale : le *US Public Health Service* s'occupait par exemple de la pollution de l'air, le *Department of Interior* de la pollution de l'eau, tandis que les problématiques soulevées par les radiations ou la santé au travail étaient traitées par plusieurs agences et services du gouvernement sans qu'aucun d'eux n'en soit véritablement responsable. Sa seconde proposition visait à institutionnaliser, par l'intermédiaire d'un nouveau règlement, un dispositif de gestion de la mise sur le marché des nouvelles substances.

Fort de son expertise en matière de politiques environnementales, Davies intègre bientôt un groupe de réflexion sur la réduction du nombre des agences fédérales responsables des questions relatives à l'environnement, à l'agriculture et aux politiques sociales. La première idée qui émerge au sein de ce groupe de travail est de créer un *Department of Natural Resources* qui regrouperait les départements de l'Agriculture, de l'Intérieur, mais aussi ceux en charge de la Santé, de l'Éducation et des Services sociaux.

Davies et Douglas Costle, futur premier administrateur de l'EPA, peu convaincus de la pertinence et de la faisabilité d'un tel projet, élaborent une contre-proposition qui décrit la future agence comme une commission qui traiterait des problématiques environnementales, une sorte d'organisme réglementaire indépendant à compétence transversale.

Au même moment, le président Nixon s'inquiète de plus en plus du fait de ne pas disposer d'un accompagnement et de conseils avisés sur les problématiques de pollution, un sujet qui ne lui était pas familier et qui ne comptait pas parmi les priorités de son mandat. Une carence que ne manquent pas d'exploiter ses opposants politiques lors des élections de 1972, en l'amenant sur le terrain de l'environnement. Les conditions sont dès lors réunies pour qu'une réorganisation massive des programmes environnementaux soit opérée en 1970. Dans un message spécial adressé au Congrès, Nixon confirme la nécessité qu'il y a à créer une agence fédérale responsable de contrôler les pollutions sous toutes leurs formes. L'EPA est ainsi créée en décembre 1970 et la négociation du TSCA commence en 1971.



Le président américain, Richard Nixon, après la signature de la loi créant le *Council on Environmental Quality*, en janvier 1970.

« En 1970, Nixon confirme la nécessité qu'il y a à créer une agence fédérale responsable de contrôler les pollutions sous toutes leurs formes. »



### Le maintien des asymétries d'information

La création de l'EPA fut un événement majeur, qui permit de légitimer l'approche promue par Davies et Costle, à savoir la nécessité de disposer d'un organisme fédéral responsable du contrôle des polluants, qu'il s'agisse de toxiques présents dans l'eau, dans l'air ou dans le sol ; en d'autres termes, une agence qui contrôle les substances chimiques de manière transversale. L'agence existait désormais, mais pas encore le nouveau règlement devant permettre d'institutionnaliser le contrôle des substances chimiques.

C'est à ce moment-là que commencèrent les premières négociations qui allaient conduire, six ans plus tard, à l'adoption du *Toxic Substances Control Act* de 1976. Dès le départ, ce texte de loi fut l'objet de négociations épineuses. Elles le furent d'abord entre Davies et Charles F. Lettow, le juriste avec qui il écrivit la première ébauche de la future proposition de loi. Du fait notamment de leurs trajectoires très différentes (politiste universitaire pour le premier et ancien de chez Dow Chemical pour le second), leur association n'allait pas de soi<sup>(4)</sup>. Mais en dépit de leurs approches et de leurs perceptions différentes des substances chimiques, naquit de leur collaboration un premier projet de proposition de loi. Il s'articulait autour de deux principes essentiels, calqués sur ce qui se faisait déjà dans le domaine du médicament et dans celui des pesticides : un dispositif de demande de mise sur le marché, d'une part, et une division du travail qui suppose que la charge de la preuve repose sur l'industrie, d'autre part. Si ce second principe est au cœur du dispositif REACH, il n'a pas été maintenu dans le TSCA.

La forte opposition du département du commerce au projet de loi conduisit l'OMB (chargé d'arbitrer ce type de désaccord) à s'intéresser à ce premier texte. Après avoir pris connaissance des objections opposées par le département du commerce, l'OMB trancha en imposant une renégociation du texte entre ses deux rédacteurs initiaux et James T. Lynn, alors avocat en chef au sein du département du commerce. Alors que l'un des principes centraux était de faire reposer la charge de la preuve sur l'industrie, Lynn obtint que ce soit *in fine* à l'EPA d'apporter la preuve des effets physiologiques négatifs des substances chimiques en établissant des liens de causalité de type dose-effet. Ce compromis aboutit au maintien des asymétries d'information entre autorités et entreprises. D'autres embûches juridiques compliquèrent plus encore la recherche d'un compromis, indépendamment des difficultés politiques qui se poursuivirent sur la colline du Capitole. Il fallut six ans au Congrès pour adopter le TSCA, en 1976, soit presque le temps que durèrent les négociations de REACH en Europe, trente ans plus tard. Avant même sa mise en œuvre effective, le TSCA souffrait déjà d'une mauvaise réputation au sein même de l'EPA, qui voyait en lui un texte si imparfait que certains le surnommèrent le *Toxic Substances Conversation Act*.

<sup>(4)</sup> Entretien avec J. Clarence Davies, conduit par Jody Roberts et Kavita Hardy, 20 octobre 2009.

### L'impossibilité d'interdire des « substances »

Après l'adoption du TSCA, le bureau des substances chimiques de l'EPA, chargé de sa mise en œuvre, prend le relais. Ses premiers mois d'activité sont difficiles. Le TSCA prévoit que l'EPA doit compiler, publier et mettre à jour une liste de toutes les substances chimiques fabriquées ou utilisées aux États-Unis. La principale difficulté rencontrée par le bureau au cours des premiers mois de son existence fut de construire cet inventaire, qui répertorie aujourd'hui près de 70 000 substances. Les administrateurs de l'époque qualifièrent même de « cauchemardesque » ce travail d'inventaire, dont l'objectif était notamment de pouvoir mieux identifier et contrôler les substances nouvelles. Cette première épreuve, ajoutée aux difficultés organisationnelles inhérentes à la création d'un nouveau bureau au sein d'une agence fédérale, a constitué un véritable défi pour ses membres. C'était cependant peu de choses en comparaison avec les conséquences de l'arrivée au pouvoir de Reagan (1981-1989).

Dans son ouvrage sur les controverses liées aux substances cancérigènes, John D. Graham (1988) revient sur la passe difficile que connût l'EPA sous l'administration Reagan. Il retrace en particulier les difficultés rencontrées par l'EPA lorsqu'elle fut administrée successivement par Anne M. Gorsuch (1981-1983) et William D. Ruckelshaus (1983-1985). Avec des données similaires (qui ont d'ailleurs peu évolué depuis), les administrations Gorsuch et Ruckelshaus arrivèrent à des conclusions opposées quant à la cancérogénicité du formaldéhyde. Ces controverses contribuèrent pour partie à la publication par la *National Academy of Sciences* de son *Red Book* sur l'analyse du risque. Alors que l'administration Gorsuch était accusée d'adopter une approche « pro-industrie », la publication du *Red Book* a eu pour effet de déconstruire l'hypothèse d'une science « pure » en « procéduralisant » l'analyse des risques (JASANOFF, 1992 ; JOLY, 1999).

L'avènement du paradigme de l'analyse du risque masque le problème central auquel se sont heurtées les autorités : l'absence de données disponibles sur les substances existantes et l'impossibilité de contraindre les entreprises à les fournir. La tentative malheureuse de l'EPA de réglementer l'amiante en 1989 à l'aide des outils d'analyse du risque témoigne de la quasi-impossibilité pour l'agence d'interdire ou de limiter la mise sur le marché de substances toxiques par voie réglementaire. Après dix ans de recherches, de réunions publiques et d'investigations sur la meilleure voie réglementaire à emprunter pour aboutir à un tel contrôle, l'EPA opta, en vertu de l'article 6 du TSCA, pour une interdiction progressive mais totale de la fabrication, de l'importation, de la transformation et de la distribution de l'amiante. Cette décision d'interdiction, contestée par une coalition d'industriels, fut cassée en justice (STADLER, 1992). Dans ses conclusions, le tribunal saisi a jugé que « la décision de l'EPA ne précise pas de manière convaincante s'il existe un autre règlement qui aurait permis d'atteindre un niveau acceptable de risque » et que « l'EPA, dans son zèle à interdire tous les produits

contenant de l'amiante, a purement et simplement ignoré les coûts d'une telle mesure »<sup>(6)</sup>. Le tribunal, par cette décision, élimina *de facto* la capacité de l'EPA à utiliser l'article 6 du TSCA. Plus aucune tentative visant à interdire des substances chimiques n'a d'ailleurs été initiée après ce jugement de 1991.

Faute de pouvoir évaluer des « usages » précis de molécules toxiques par manque de données, l'EPA a tenté de mobiliser le TSCA pour interdire des « substances », quels que soient leurs usages. Les tribunaux, jugeant une telle interdiction trop radicale, ont ainsi privé l'EPA de la seule option qui soit allée jusqu'au bout. Après une période marquée par des controverses organisées – les *adversarial procedures* que décrivent de nombreux auteurs à propos des substances toxiques aux États-Unis (JASANOFF, 1995 ; JOUZEL, 2012 ; KAGAN, 2001) –, l'EPA abandonna pour ainsi dire toute velléité de réglementer les substances chimiques existantes.

Cette courte histoire du *Toxic Substances Control Act* de 1976 permet de mieux comprendre la reconfiguration actuelle des rapports entre les autorités publiques et les entreprises dans la gestion des marchandises à risque. Le dispositif réglementaire que le TSCA prévoit est très proche de celui progressivement mis en place au sein de l'Union européenne à partir des années 1970. Par son ambition, le règlement REACH, adopté en 2006, est également très voisin du TSCA : il englobe au sein d'un seul règlement des procédures d'enregistrement, d'évaluation et d'interdiction qui s'appliquent à des dizaines de milliers de substances chimiques. Pourtant, dans REACH, le renversement de la charge de la preuve (qui passe de l'acteur public à l'acteur industriel) bouleverse de manière fondamentale la gestion des molécules dangereuses.

## Un « changement de paradigme » dans la gestion des toxiques ?

L'idée d'une ambitieuse réforme que REACH finira par incarner émerge à la fin des années 1990. Pour comprendre les conditions d'émergence du « problème réglementaire » qui se pose à l'époque, notamment au regard du dispositif réglementaire existant, deux volets doivent être identifiés. D'un côté, la politique de rationalisation promue notamment par la Commission européenne pousse à diminuer le nombre des directives et règlements européens après avoir évalué leur efficacité ; c'est la politique du « mieux légiférer ». De l'autre, les demandes de réforme émanant de plusieurs États membres, que relaient leurs ministres de l'Environnement au sein du Conseil de l'Union européenne, contribuent à la mise à l'agenda d'une réforme de la réglementation européenne relative aux produits chimiques.

### Une ambition identique à celle du TSCA

Le mythe qui entoure la naissance de REACH veut que ce soit à l'occasion d'une réunion des ministres de

l'Environnement des États membres (plus précisément du Conseil de l'Union européenne dans sa configuration « ministres de l'Environnement »), en 1998, qu'ait été véritablement enclenché le processus de réforme. Le Conseil aurait ainsi joué un rôle extrêmement important dans la « mise en risque » (EWALD, 1986) des substances chimiques en insistant sur les failles du cadre réglementaire existant. La faille la plus importante de la réglementation existante était alors, selon eux, le « fardeau du passé »<sup>(6)</sup>, en d'autres termes l'existence de dizaines de milliers de substances chimiques sur le marché pour lesquelles les entreprises n'avaient pas l'obligation de fournir des données de toxicité de manière systématique.

Cette mobilisation des ministres de l'Environnement pousse la Commission à publier un rapport sur le fonctionnement de la réglementation européenne en matière de substances chimiques. Ce rapport<sup>(7)</sup>, qui évalue le fonctionnement des principaux dispositifs réglementaires en vigueur à l'époque, et que la Commission a présenté au Conseil, identifie un certain nombre de failles réglementaires dans la gestion du risque. En particulier, le bilan de l'application du règlement européen 793/93 relatif à l'évaluation et au contrôle des substances dites « existantes » (celles mises sur le marché avant 1981) se révèle peu reluisant en matière d'évaluation du risque. Sur les 110 substances prioritaires désignées par le règlement 793/93, le rapport d'évaluation de la Commission indique que seules 19 d'entre elles ont fait l'objet d'une évaluation complète du risque. Des recommandations de réduction des risques ont été formulées pour 14 d'entre elles, sachant que l'inventaire européen répertorie plus de 100 000 substances existantes !

L'Union européenne n'avait pas attendu les années 2000 pour contrôler les substances toxiques, mais le bilan concret de la mise en œuvre des dizaines de règlements et directives adoptés depuis la fin des années 1960 est accablant. Face à cet échec, la Commission décide de réfléchir aux objectifs à inscrire dans la future stratégie européenne. Les ambitions du projet REACH rappellent celles du TSCA à de nombreux égards. Il s'agit, comme nous l'avons déjà précisé, d'une réglementation qui vise à contrôler plusieurs dizaines de milliers de substances toxiques, et ce quelles que soient leurs sources d'émission. À l'instar du TSCA, l'objectif de REACH est d'inventorier, d'évaluer et, dans certains cas, d'interdire les substances chimiques les plus dangereuses quand le risque ne peut pas être maîtrisé.

### Interdire des substances, autoriser des usages

Au premier abord, le règlement européen est très similaire à son homologue américain, le TSCA : les trois

<sup>(6)</sup> Commission européenne, "Industrial chemicals: burden of the past, challenge for the future", A stakeholder workshop on the development of a future "chemicals", strategy for the European Union, Bruxelles, 24/25 February 1999, DOC XI/6337/99, avril 1999.

<sup>(7)</sup> Commission européenne, Report on the operation of directive 67/548/EEC, directive 88/379/EEC, regulation 793/93 and directive 76/769/EEC, Bruxelles, 18 novembre 1998.

<sup>(5)</sup> Corrosion Proof Fittings v. EPA, 947 F.2d 1201 (5<sup>th</sup> Cir. 1991).

principes sur lesquels il repose sont l'*enregistrement* et l'*évaluation* de dizaines de milliers de substances chimiques présentes sur le marché et l'*interdiction* des plus dangereuses. Mais à y regarder de plus près, le règlement européen intègre une nouvelle procédure : la procédure d'« autorisation ». Cette procédure donne aux autorités la possibilité d'interdire les substances les plus dangereuses sans données nouvelles, sur la base de leurs propriétés générales. Ces substances « soumises à autorisation » sont alors interdites, sauf autorisation temporaire accordée au cas par cas pour les entreprises qui en font la demande. Alors qu'il était difficile d'interdire les molécules les plus toxiques avant l'adoption de REACH, 168 substances chimiques étaient déjà inscrites sur la « liste des substances candidates à l'autorisation » au début de l'année 2016, tandis que trente-et-une d'entre elles sont intégrées à la liste des « substances soumises à autorisation ». Aucune politique de contrôle des substances chimiques n'était jusqu'ici parvenue à un tel résultat, qui plus est en aussi peu de temps<sup>(8)</sup>.

Pour comprendre la manière dont cette procédure opère, revenons sur le cas d'une molécule, le DEHP, qui illustre empiriquement la manière dont REACH permet d'interdire des substances chimiques qu'il était impossible de contrôler jusque-là. Le phtalate de bis (2 — éthylhexyle), plus souvent désigné par l'acronyme DEHP, est une molécule, utilisée comme plastifiant, omniprésente dans notre quotidien. Elle a été synthétisée pour la première fois dans les années 1920 et sa production commerciale à grande échelle a débuté peu de temps après, au cours des années 1930. Compte tenu de ses faibles coûts de production et de ses multiples applications, il fait partie des phtalates les plus répandus. Les exemples de produits manufacturés qui contiennent du DEHP sont nombreux. On en trouve dans les rideaux de douche, dans les jouets, dans les câbles électriques, dans les revêtements de plancher en vinyle, mais aussi dans les poches à sang, dans les équipements de dialyse et même dans les sex-toys.

Malgré les risques liés à son utilisation, le DEHP est resté peu contrôlé jusqu'à encore très récemment. Les expositions aux risques sont pourtant parfois importantes. Comme pour beaucoup de produits, il a fallu attendre longtemps avant qu'il soit reconnu comme substance « toxique pour la reproduction » et soit donc classifiée comme telle. Les études qui démontrent cette toxicité datent des années 1980 (THOMAS *et al.*, 1984), mais il a fallu attendre le début des années 2000 pour que le DEHP soit finalement classé comme toxique « probable » pour la reproduction chez l'homme. Les études qui ont appuyé cette décision ont montré que le DEHP présentait des risques pour la fertilité humaine (et plus particulièrement chez l'enfant) en raison de ses propriétés de perturbateur endocrinien. Compte

tenu de l'importance des volumes produits, ce phtalate a fait l'objet d'une évaluation des risques au niveau européen, qui s'ajoute aux très nombreuses études déjà disponibles. Malgré tous ces éléments, cette substance chimique dangereuse, extrêmement répandue, omniprésente dans de nombreux produits de notre quotidien, est longtemps restée peu contrôlée.

La situation a changé avec l'adoption du règlement REACH. Peu de temps après son entrée en vigueur, les autorités suédoises décident d'engager le DEHP dans la procédure d'autorisation. Elle fonctionne en deux grandes étapes. La première consiste pour les autorités nationales à identifier les substances jugées comme étant les plus « préoccupantes », essentiellement sur la base de leur classification et du tonnage produit. Après avoir été inscrites sur la « liste des substances candidates à l'autorisation », les molécules les plus toxiques peuvent être soumises à autorisation. Elles sont alors interdites de mise sur le marché, sauf autorisation expresse accordée au cas par cas. La seconde étape consiste pour les entreprises qui voudraient continuer à employer l'une de ces molécules, à soumettre une demande d'autorisation à l'*European Chemicals Agency* (ECHA), l'agence en charge de l'application de REACH. Elles peuvent alors espérer pouvoir continuer à l'employer, mais pour un usage précis et pour un temps limité. C'est ce parcours qu'a suivi le DEHP.

Suite à la demande des autorités suédoises en juin 2008, le DEHP a été identifié comme étant une « substance extrêmement préoccupante ». Dès 2009, le comité des États membres de l'ECHA ont décidé que le DEHP serait une des premières substances à être soumises à autorisation. Depuis février 2015, cette molécule ne peut plus être mise sur le marché sans autorisation. Plusieurs grandes entreprises sont concernées par l'inclusion du DEHP dans la liste des substances soumises à autorisation, parmi lesquelles le groupe chimique français Arkema qui figure parmi les plus importants producteurs européens. Anticipant cette décision, Arkema a déposé, au mois d'août 2013, deux demandes d'autorisation auprès de l'ECHA, relatives notamment à la production d'articles en PVC<sup>(9)</sup>. Sur la base des informations socio-économiques et des données relatives aux mesures adoptées en matière de gestion des risques que le groupe a fournies aux autorités, Arkema a obtenu l'autorisation d'utiliser cette substance, mais uniquement pour les usages visés dans l'autorisation et pour une durée limitée à quatre années supplémentaires.

REACH, en fixant un « horizon réglementaire » au-delà duquel des molécules toxiques ne doivent plus être utilisées, a permis d'éviter l'écueil de l'interdiction de l'amiante aux États-Unis. Alors que le TSCA prévoyait une interdiction pure et simple des substances

<sup>(8)</sup> Il convient néanmoins de noter que le champ d'application de l'autorisation demeure relativement « modeste », pour reprendre les termes d'un ancien représentant du syndicat de l'industrie chimique européenne (que nous avons interrogé dans le cadre d'un entretien) ayant participé aux négociations préalables à l'adoption du règlement REACH. Environ 1 500 substances pourraient être concernées, sur les 100 000 en circulation (BOULLIER et LAURENT, 2015).

<sup>(9)</sup> Arkema, Application for Authorisation for Bis (2-ethylhexyl) phthalate (DEHP) for industrial use in polymer processing by calendaring, spread coating, extrusion, injection moulding to produce PVC articles [except erasers, sex toys, small household items (<10cm) that can be swallowed by children, clothing intended to be worn against the bare skin; also toys, cosmetics and food contact material (restricted under other EU regulation), 2013.



Photo © STR/EPA-MAXPPP

Contrôles opérés par un employé chinois sur une ligne de production de boissons à Wuhan (Chine).

« Suite à la demande des autorités suédoises en juin 2008, le DEHP a été identifié comme étant une "substance extrêmement préoccupante". Dès 2009, le comité des États membres de l'ECHA ont décidé que le DEHP serait une des premières substances à être soumises à autorisation. »

chimiques les plus dangereuses sans possibilité de dérogation, REACH prévoit de son côté de les soumettre à autorisation. Une substance soumise à autorisation peut continuer à être mise sur le marché, pour un usage donné, pour peu qu'une demande soit déposée par une entreprise et que celle-ci parvienne à justifier de la mise en place de mesures de gestion du risque adéquates ou produise une analyse économique qui justifie son maintien (provisoire) sur le marché. La procédure d'autorisation multiplie les cas particuliers et agit sur la définition même des substances et de leurs usages, de sorte que l'intervention publique traduit une position hybride, qui n'est réductible ni à la solution de la pure contrainte réglementaire ni à la délégation complète de l'organisation du marché des substances chimiques à des acteurs privés (BOULLIER et LAURENT, 2015).

Dans la pratique, les exceptions sont nombreuses. La procédure d'autorisation ne s'applique pas par exemple aux articles importés, même si ceux-ci contiennent des substances soumises à autorisation. Ce cas est particulièrement répandu pour les phtalates, du fait que ceux-ci entrent dans la composition de nombreux produits manufacturés fabriqués en dehors de l'Union européenne. Une autre exception à l'applica-

tion de la procédure d'autorisation concerne les industriels européens qui exportent leur production en dehors de l'Union européenne : ceux-ci bénéficient du fait que la procédure d'autorisation requiert l'identification d'un « usage » par l'entreprise productrice. Si l'intégralité de la production d'une substance est exportée, aucun « usage » n'en est donc fait sur le marché européen. En conséquence, un producteur de phtalates exportant l'ensemble de sa production hors du territoire de l'Union n'est donc pas concerné par la procédure d'autorisation. Si, de fait, la procédure d'autorisation exclut du champ de l'interdiction un ensemble d'objets, elle permet malgré tout d'interdire des molécules qu'aucune politique de contrôle n'était parvenue à gérer jusque-là.

#### Réguler à travers l'interdiction par l'autorisation

Le règlement REACH parvient à contrôler des substances chimiques qu'aucune réglementation ne parvenait à gérer jusque-là, malgré la mise en place de programmes ambitieux comme le TSCA depuis les années 1970. Le déploiement de la procédure d'autorisation peut permettre de caractériser ce qui pourrait bien constituer une nouvelle « forme de régulation » (GAUDILLIÈRE et HESS, 2012 ; GAUDILLIÈRE et

JOLY, 2006). Reprenant les *ways of knowing* de John Pickstone (2001), Jean-Paul Gaudillère et Volker Hess (2012) décrivent quatre formes de régulation qui ont été appliquées pour réguler les agents thérapeutiques au cours du XX<sup>e</sup> siècle : les régulations professionnelle, administrative, industrielle et publique. Pendant longtemps, le contrôle des substances chimiques industrielles a pris la forme d'une régulation de type administratif, laquelle réside dans la délégation de la plus grande partie du travail d'expertise et de contrôle à des agences gouvernementales.

Si le règlement européen REACH prévoit bien l'intervention des autorités, il ajoute à l'injonction de la protection de la santé humaine des objectifs de profit et de productivité, s'approchant alors d'une régulation de type industriel dans laquelle les entreprises jouent explicitement un rôle régulateur essentiel. La transformation opérée au sein de l'Union européenne est particulièrement visible au niveau de la procédure d'autorisation. Afin de caractériser cette transformation et la manière dont elle associe les entreprises à la production des savoirs réglementaires pour la prise de décision, nous avons identifié quatre grandes caractéristiques qui résument la manière dont est concrètement contrôlé le risque chimique dans le cadre de REACH (voir la Figure 1 ci-dessous). Pour comprendre la manière dont cette politique d'autorisation opère, nous allons rappeler en quoi chacune de ces caractéristiques reprend et corrige les politiques d'interdiction « traditionnelles », comme celle en vigueur aux États-Unis à travers le TSCA.

La visée et la portée de REACH diffèrent de celles de la plupart des politiques de contrôle qui l'ont précédé (dont le TSCA), notamment au regard de son ambition de concilier la protection de la santé humaine et de l'environnement avec l'amélioration de la compétitivité de l'industrie chimique européenne. La visée du TSCA est, à ce niveau, bien différente. Le règlement

américain, en se concentrant sur le contrôle des substances nouvelles, faute de pouvoir réglementer les substances existantes comme l'amiante, fonctionne comme une politique coercitive. Dans la mesure où l'EPA ne parvient pas à obtenir de données sur les usages de substances existantes potentiellement dangereuses, le contrôle se fait à la marge : au niveau des demandes de mise sur le marché de nouvelles substances ou de nouveaux usages. Le cadre réglementaire européen en vigueur jusqu'en 2006 présentait les mêmes caractéristiques. Les directives et règlements antérieurs à REACH se concentraient essentiellement sur les substances nouvelles. Avec la procédure d'autorisation instaurée par REACH, les décisions d'interdiction sont désormais plus faciles à prononcer du fait qu'elles interviennent non pas de manière abrupte, mais à l'échéance d'un « horizon réglementaire » au-delà duquel l'usage de la substance chimique dangereuse sera interdit.

Alors que jusqu'à son adoption les substances existantes étaient peu voire pas du tout contrôlées, le règlement européen REACH introduit une distinction entre les « substances » proprement dites et leurs « usages ». Cette nouvelle approche se traduit plus particulièrement dans le cas de la procédure d'autorisation, dans la mesure où elle correspond à une nouvelle division du travail réglementaire entre les autorités publiques et les entreprises. Il incombe aux autorités de sélectionner les molécules devant être interdites pour les ériger en objets administratifs appelés à rejoindre la cohorte des « substances » soumises à autorisation, à l'issue d'un processus de désingularisation (DODIER, 1993). Les entreprises qui souhaitent continuer à les utiliser doivent alors produire des dossiers visant à justifier que certains « usages » de ces molécules doivent être temporairement autorisés.

Forme d'interdiction	Interdiction « traditionnelle »	Interdiction dans le cadre de la procédure d'autorisation
Visée et portée	Politique coercitive, contraignante. Interdictions circonscrites, décisions irrévocables	Politique de responsabilisation, autorisation qui fixe un « horizon réglementaire »
Objet du contrôle	Substances existantes peu ou pas contrôlées	Interdiction de « substances » avec possibilité d'autoriser certains « usages » mais de façon temporaire
Production des données	Charge administrative lourde, interdictions rares faute de disposer de données toxicologiques	Sélection des « substances » sur la base de critères de danger, autorisations subordonnées à la soumission par les entreprises de données socio-économiques et relatives aux « usages » qu'elles souhaitent en faire
Savoirs réglementaires	Données toxicologiques pour étayer la décision d'interdiction, création de listes	Savoirs réglementaires plus variés, dont l'élaboration résulte d'une collaboration entre les autorités publiques et les entreprises

Figure 1 : Réguler à travers l'interdiction par l'autorisation.

Les données qui devaient autrefois être produites par les autorités elles-mêmes représentaient une charge administrative si importante pour elles que peu d'interdictions pouvaient être prononcées. Avec REACH, les autorités disposent désormais des informations générales dont elles ont besoin pour prononcer des interdictions : il devient possible d'interdire des substances dangereuses même « sans données »<sup>(10)</sup> détaillées les concernant. En effet, les données qui concernent les usages des molécules les plus toxiques et leur utilité économique sont désormais fournies par les entreprises au moment du dépôt de leurs demandes d'autorisation.

Jusqu'alors les décisions prises dans le cadre des procédures d'interdiction existantes devaient reposer sur l'évaluation des risques de « substances » pour lesquelles les données toxicologiques n'étaient pas toujours disponibles. Avec l'instauration de REACH, elles ne constituent plus la ressource centrale pour apprécier la nécessité de procéder au retrait des substances les plus dangereuses : dans le cadre de la procédure d'autorisation sont également pris en compte l'utilité économique des produits et la durée des cycles de R&D nécessaires au développement de substituts. Ces savoirs sont élaborés par les entreprises, conjointement avec les autorités, dans le cadre d'un processus collaboratif qui vise à interdire les molécules de manière progressive, en commençant par celles qui sont déjà en voie de remplacement<sup>(11)</sup>.

## Conclusion

Dans cet article, nous avons souhaité explorer l'hypothèse du passage d'une politique de contrôle des marchandises à risque de type administratif à une forme de régulation de type industriel, dans laquelle les entreprises jouent un rôle régulateur central.

Nous avons commencé par revenir sur l'histoire du *Toxic Substances Control Act* de 1976, une des politiques de contrôle des substances chimiques les plus ambitieuses jamais imaginées. Les négociations difficiles qui entourèrent son adoption vidèrent le TSCA de ses dispositions relatives au renversement de la charge de la preuve. Dans la situation d'asymétrie d'information qui a pendant longtemps caractérisé le contrôle des molécules chimiques, l'EPA n'est pas parvenue à prononcer l'interdiction des molécules les plus toxiques. L'échec de l'interdiction de l'amiante marque la fin de toute tentative de l'agence fédérale d'interdire des substances existantes.

La procédure d'autorisation du règlement REACH vise à résoudre ces difficultés en donnant aux autorités publiques le pouvoir d'interdire certaines molécules

dangereuses, et ce même en dépit des asymétries d'information existantes. Ces substances sont aujourd'hui « soumises à autorisation » sur la base de leurs propriétés générales, mais elles peuvent toutefois être autorisées temporairement pour certains usages, pour peu que les demandes formulées en ce sens par des entreprises soient acceptées.

Bien sûr, la reconfiguration des rapports entre les autorités et les entreprises et des manières de « connaître » induites par l'autorisation pose question, dans la mesure où elle place à nouveau les entreprises en position de force (BOULLIER, 2016b). Néanmoins, il importe de souligner que la procédure d'autorisation marque bien une rupture : le traitement des substances dangereuses ne passe plus par une urgence à constituer une base de données qui regrouperait de manière exhaustive toutes les études les concernant, toutes les évaluations des expositions (et des risques afférents) et tous leurs modes de production pour pouvoir finalement décider, en toute connaissance de cause, d'une éventuelle interdiction. Les substances chimiques visées par l'autorisation sont bien connues. Elles font partie intégrante de nos vies quotidiennes, mais nos attitudes à leur égard sont ambivalentes : nous connaissons leur dangers, mais elles sont également constitutives de nos quotidiens. L'autorisation opère alors dans un cadre bien particulier, celui du retrait progressif de molécules dont les dangers sont connus, mais dont la substitution doit se faire progressivement, pour ne pas bouleverser notre industrie ni nos modes de vie.

## Bibliographie

- APPLEGATE (John S.), "Synthesizing TSCA and REACH: Practical Principles for Chemical Regulation Reform", in *Ecology Law Quarterly*, vol. 35, 2008, pp. 721-770.
- BOULLIER (Henri), *Autoriser pour interdire. La fabrique des savoirs sur les molécules et leurs risques*, thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris-Est, Paris, 2016a.
- BOULLIER (Henri), « Évaluer des dossiers "vides" : l'expertise REACH face aux asymétries d'information », in *Terrains & Travaux*, n°28, 2016b, pp. 41-61.
- BOULLIER (Henri) & LAURENT (Brice), « La Précaution réglementaire : un mode européen de gouvernement des objets techniques », in *Politique européenne*, vol. 49, n°3, 2015, pp. 30-53.
- CARSON (Rachel), *Silent Spring*, Boston, Cambridge, Mass., Houghton Mifflin, Riverside Press, 1962.
- DAVIES (J. Clarence) & DAVIES (Barbara S.), *The Politics of Pollution*, New York, Pegasus, 1970.
- DODIER (Nicolas), *L'Expertise médicale : essai de sociologie sur l'exercice du jugement*, Paris, Métailié, 1993.
- EWALD (François), *L'État providence*, Paris, Grasset, 1986.

<sup>(10)</sup> Entretien avec un représentant du ministère de l'Écologie, septembre 2012. Comme l'indique cette expression, il devient possible de soumettre une molécule à autorisation « sans données » nouvelles, du fait que les produits visés le sont désormais sur la base de critères génériques de classification.

<sup>(11)</sup> La plupart des molécules « soumises à autorisation » sont en effet des produits anciens, qui commencent aujourd'hui à être remplacés par des substituts.

FUCHS (Olivier), "REACH: A New Paradigm for the Management of Chemical Risks", in *IFRI - Health and Environment Reports*, n°4, 2009, pp. 1-113.

GAUDILLIÈRE (Jean-Paul) & HESS (Volker), *Ways of Regulating Drugs in the 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> Centuries*, Palgrave Macmillan (Science, Technology and Medicine in Modern History), 2012.

GAUDILLIÈRE (Jean-Paul) & JOLY (Pierre-Benoît), « Appropriation et régulation des innovations biotechnologiques : pour une comparaison transatlantique », in *Sociologie du Travail*, vol. 48, n°3 (Sciences et souverainetés), 2006, pp. 330-349.

GRAHAM (John D.), GREW (Laura C.) & ROBERTS (Marc J.), *In Search of Safety: Chemicals and Cancer Risk*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1988.

JASANOFF (Sheila), "Science, politics, and the renegotiation of expertise at EPA", in *Osiris*, vol. 7, 1992, pp. 195-217.

JOLY (Pierre-Benoît), « Besoin d'expertise et quête d'une légitimité nouvelle : quelles procédures pour réguler l'expertise scientifique ? », in *Revue française des affaires sociales*, n°1, 1999, pp. 45-53.

JOUZEL (Jean-Noël) & LASCOUMES (Pierre), « Le Règlement REACH : une politique européenne de l'incertain. Un détour de régulation pour la gestion des risques chimiques », in *Politique européenne*, n°33, janvier 2011, pp. 185-214.

KARLSSON (Mikael), "The Precautionary Principle in EU and US Chemicals Policy: A Comparison of Industrial Chemicals Legislation", in *Regulating*

*Chemical Risks*, ERIKSSON (J.), GILEK (M.) & RUDÉN (C.), éd. Springer Netherlands, 2010, pp. 239-265.

KOCH (Lars) & ASHFORD (Nicholas A.), "Rethinking the role of information in chemicals policy: implications for TSCA and REACH", in *Journal of Cleaner Production*, vol. 14, n°1, 2006, pp. 31-46.

O'REILLY (James T.), "Torture by TSCA: Retrospectives of a Failed Statute", in *Natural Resources & Environment*, 2010, vol. 25, pp. 43-47.

PICKSTONE (John V.), *Ways of Knowing: A New History of Science, Technology, and Medicine*, University of Chicago Press, 2001.

STADLER (Linda), "Corrosion Proof Fittings v. EPA: Asbestos in the Fifth Circuit—A Battle of Unreasonableness", in *Tulane Environmental Law Journal*, vol. 6, 1992, p. 423.

THOMAS (John A.), THOMAS (Michael J.) & GANGOLLI (Sharat D.), "Biological Effects of DI-(2-Ethylhexyl) Phthalate and Other Phthalic Acid Esters", in *CRC Critical Reviews in Toxicology*, vol. 13, n°4, 1984, pp. 283-317.

VOGEL (David), *The politics of precaution: regulating health, safety, and environmental risks in Europe and the United States*, Princeton [N.J.], Princeton University Press, 2012.

VOGEL (Sarah A.) & ROBERTS (Jody A.), "Why The Toxic Substances Control Act Needs An Overhaul, And How To Strengthen Oversight Of Chemicals In The Interim", in *Health Affairs*, vol. 30, n°5, 2011, pp. 898-905.

# La créativité domestiquée

À propos du livre d'Adam Grant, *Originals: How Non-Conformists Move the World*, Viking, 2016, 336 pages

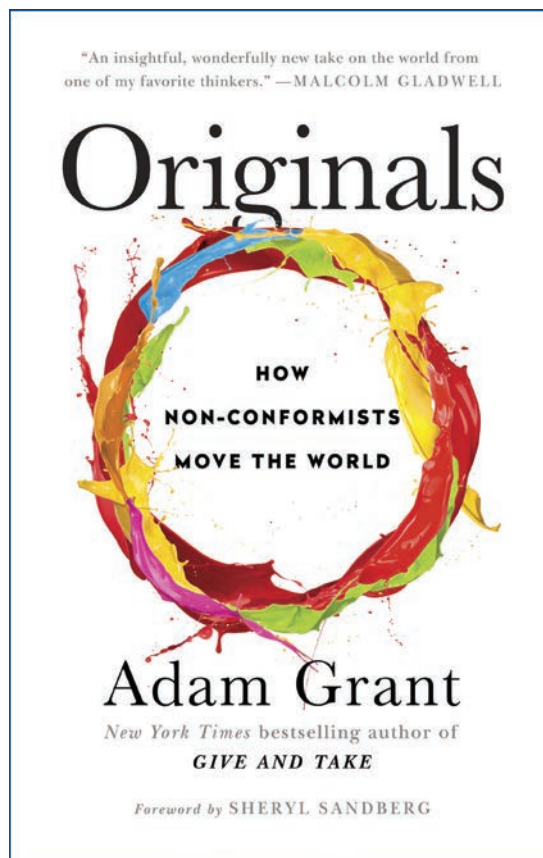
Par Céline FLIPO,  
HEC Paris

Professeur en management à l'Université de Pennsylvanie, Adam Grant a un parcours d'exception. Plus jeune professeur à obtenir sa titularisation à la Wharton School, il est l'auteur de nombreuses études aux retombées considérables, et ce aussi bien dans le monde de la recherche que dans celui de l'entreprise. Cela lui vaut de bénéficier d'un réseau unique auprès des entreprises nord-américaines, comme en témoigne la préface de son ouvrage signée de la main de Sheryl Sandberg, la directrice des opérations de Facebook.

Cela étant, on peut souligner d'emblée les raisons qui pourraient être invoquées pour déconseiller la lecture de ce livre. Tout d'abord, il s'agit plus d'un essai que d'un ouvrage scientifique. Bien souvent, pour conforter ses idées, l'auteur mobilise des exemples issus d'univers très variés, qui vont des nouvelles technologies au monde de la culture, en passant par celui de la politique. Si cela fait la richesse du livre, il en résulte également un ouvrage foisonnant qui peut paraître trop généraliste et parfois difficile à suivre. Certains des thèmes abordés ont de surcroît déjà été explorés dans la littérature francophone par des auteurs, tels que Luc de Brabandere sur le sujet de l'évaluation de la créativité<sup>(1)</sup> ou Todd Lubart sur celui de la relation émotion-créativité<sup>(2)</sup>.

Néanmoins, cet ouvrage mérite d'être lu, et ce au moins pour trois idées fortes, des idées démon-

trées par des études scientifiques récentes, ayant par ailleurs de fortes implications managériales, et allant, au moins pour deux d'entre elles, à l'encontre de l'opinion courante. L'ouvrage incite



© Viking Press

donc chercheurs et praticiens à dialoguer.

Première idée forte, celle de la nécessité de mobiliser des pairs pour évaluer le succès d'une idée nouvelle. Pour démontrer cette thèse, l'auteur s'appuie sur la recherche réalisée par l'un de ses doctorants, Justin Berg, qui est aujourd'hui professeur à Stanford. Avec la collaboration du Cirque du Soleil, Berg<sup>(3)</sup> filma les nouveaux

numéros mis au point par cette compagnie, puis il les donna à évaluer aux artistes réalisant ces numéros ainsi qu'aux autres artistes de la troupe et à leur direction. Cette recherche visait à prédire le succès auprès du public des nouveaux numéros développés. Pour ce faire, Berg diffusa ces vidéos sur les réseaux sociaux, où il recueillit 13 000 avis. Puis, il compara ces avis aux prédictions faites par l'ensemble des artistes et par la direction. Le verdict fut sans appel. Les artistes impliqués surévaluèrent systématiquement les chances de succès de leurs nouveaux numéros. Les prédictions de la direction se rapprochèrent globalement des avis émis par les internautes, à l'exception notable des numéros que ces derniers jugèrent les plus créatifs et que les dirigeants eurent tendance à rejeter par aversion au risque. Ceux dont le jugement se rapprocha le plus de celui des internautes s'avèrent être les artistes non impliqués dans le projet lui-même, riches de leur capacité à penser différemment ce qui les rend ouverts aux idées les plus novatrices. Morale de l'histoire ? Pour prédire le potentiel d'une idée nouvelle, se tourner vers les pairs s'avère une option riche d'enseignements.

<sup>(1)</sup> DE BRABANDERE (Luc) & GAUDIN (Thierry), *Le Management des idées. De la créativité à l'innovation*. Dunod, 1998.

<sup>(2)</sup> LUBART (Todd), MOUCHIROUD (Christophe), TORDJMAN (Sylvie) & ZENASNI (Franck), *Psychologie de la créativité*, Armand Colin, 2003.

<sup>(3)</sup> BERG (Justin M.), "Balancing on the Creative Highwire Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 2016.



Une deuxième idée forte de l'auteur est que la procrastination est favorable à la créativité. Le « sens commun » dénonce la procrastination. Or, une expérience récente<sup>(4)</sup>, menée par Jihae Shin, tend à prouver le contraire. Répartis en deux groupes, des étudiants se sont attachés à trouver des idées pour occuper un local disponible sur leur campus. L'un des groupes était entièrement et uniquement dédié à cette tâche. L'autre groupe était invité à passer du temps, pris sur l'expérience elle-même, pour s'adonner à des jeux sur Internet. Les idées produites par les deux groupes ont fait l'objet d'un examen attentif par des évaluateurs externes à l'aide de critères d'originalité et d'utilité. Contre toute attente, le second groupe dit de « procrastinateurs » a obtenu un score de créativité nettement supérieur au premier groupe. Comment expliquer ce résultat ? La procrastination permet de garder l'esprit ouvert au champ des possibles. Un résultat qui d'ailleurs a été à nouveau validé hors des conditions de l'expérience test.

Shin testa également ses hypothèses de recherche dans une entreprise coréenne fabriquant des meubles et démontra à cette occasion que les employés qui procrastinaient étaient jugés par leurs managers comme étant les plus créatifs. À une condition toutefois : qu'ils soient passionnés par leur travail, faute de quoi, la procrastination s'avérait contre-productive pour la créativité. Principal enseignement : si la procrastination peut être vue comme l'ennemie de la productivité, elle apparaît comme une ressource essentielle à la créativité. D'où la nécessité de mettre en place des contextes porteurs de créativité pour les individus et les groupes. Paradoxalement, la procrastination serait peut-être même propice à la productivité. Dans une étude conduite par l'auteur ainsi que par Francesca

Gino et David Hofmann<sup>(5)</sup> au sein d'une chaîne de pizza, il a été démontré que les magasins les plus rentables étaient ceux dirigés par des managers qui se jugeaient à la fois les moins efficaces et les plus lents. Ces managers garderaient, en effet, la flexibilité nécessaire pour trouver des solutions originales à des situations inattendues. La procrastination, tant décriée, serait-elle finalement source à la fois de créativité et de productivité ?

La troisième idée marquante est qu'il existe deux âges pour la créativité. On fait souvent l'hypothèse que la jeunesse est porteuse d'idées nouvelles ou, pour reprendre les termes d'Einstein, « qu'une personne qui n'a pas encore apporté sa contribution à la science avant l'âge de trente ans ne le fera jamais ». Pourtant, Adam Grant revient sur ce mythe en se basant sur l'étude de l'économiste américain David Galenson<sup>(6)</sup> sur les grands artistes. Galenson part du constat qu'il y a autant de créativité chez les jeunes artistes que chez leurs aînés. Ainsi, Orson Wells a filmé *Citizen Kane* à 25 ans, mais Alfred Hitchcock a tourné ses trois films les plus populaires (*Vertigo*, *North by Northwest* et *Psycho*) à plus de 60 ans. Sur la base de recherches quantitatives et d'études de cas, Galenson cherche à expliquer ce constat d'une créativité aussi prospère à plus de 60 ans qu'à 25 ans. Selon lui, il existe deux types d'artiste : les « conceptuels » qui ont un objectif clair avant la réalisation de leur œuvre et les « expérimentaux » qui procèdent par essais et erreurs. De cette typologie découle une temporalité de la réalisation et de la reconnaissance artistique différente : les « conceptuels » sont reconnus très jeunes, quand les « expérimentaux » ont besoin de temps. Pour démontrer cette théorie, Galenson analyse d'abord deux artistes qui sont pour lui les idéaux-types de leur catégorie :

Picasso pour les « conceptuels » et Cézanne pour les « expérimentaux ». Dans une étude basée sur des indicateurs objectifs de la reconnaissance artistique, tels que les prix en salles des ventes, Galenson montre que le marché octroie une valeur supérieure aux œuvres réalisées par Picasso dans sa jeunesse (avec un pic en 1907, année de réalisation de son œuvre *Les demoiselles d'Avignon*), et aux œuvres tardives de Cézanne. Galenson étend ensuite son analyse à une cinquantaine d'autres artistes et en déduit le caractère généralisable de ses conclusions. Enfin, Galenson s'appuie sur des témoignages autobiographiques pour montrer que passer d'un registre à un autre est possible. La créativité semble bien mobilisable à tout âge.

Ces trois idées, qui nécessiteraient évidemment des travaux empiriques complémentaires pour pouvoir être définitivement démontrées, sont néanmoins stimulantes et riches d'implications managériales. Elles invitent en tout cas à poursuivre la lecture de cet ouvrage et à se pencher sur les autres travaux de Grant qui y sont évoqués.

<sup>(4)</sup> SHIN (Jihae), "Putting off pays off: the hidden benefits of procrastination for creativity", manuscript under review, 2015.

<sup>(5)</sup> GRANT (Adam M.), GINO (Francesca) & HOFMANN (David A.), "Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity", *Academy of Management Journal*, 2011.

<sup>(6)</sup> GALENSON (David W.), *Old masters and young geniuses: The two life cycles of artistic creativity*, Princeton University Press, 2011.

# La gestion des associations

À propos du livre de Julien Bernet, Philippe Eynaud, Olivier Maurel et Corinne Vercher-Chaptal, *La gestion des associations*, préface de Géraldine Schmidt, Érès, 2016

Par Patrick GILBERT,  
IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School)

Parce qu'elle paraît opposer deux visions du monde des organisations, l'expression « gestion des associations » a encore aux yeux de certains valeur d'oxymore provocateur. Chez les auteurs de cet ouvrage, le rapprochement des termes « gestion » et « association » affirme au contraire leur possible combinaison, sous conditions toutefois. L'ouvrage s'attache à les clarifier en les illustrant.

Le sujet n'est pas mince, tant aux plans économique que social. En France, où l'on dénombre pas moins de 1,3 million d'associations employant 1,8 million de salariés et regroupant 16 millions de bénévoles, le budget cumulé de celles-ci représente environ 70 milliards d'euros<sup>(1)</sup>. Ces dernières années, les financements publics ont été restructurés accusant une forte baisse. À l'aune de ces seuls éléments, on imagine bien que cela appelle une certaine gestion, qui soit adaptée aux spécificités du secteur.

Rédigé par des chercheurs et des praticiens bien au fait de cet enjeu, l'ouvrage s'inscrit dans la lignée de *La gouvernance des associations* (chez le même éditeur). Il marie subtilement théorie

et empirie dans un découpage en cinq chapitres faisant se succéder de façon équilibrée récits d'expérience et réflexions, qui se font écho. Les études de cas sont problématisées et les développements théoriques s'appuient sur des faits.



© érès

D'emblée, l'introduction expose les idées-forces qui parcourent l'ouvrage. Nous en reprendrons trois qui nous ont semblé être les plus structurantes.

- L'idée de contingence, associée à celle de stratégie d'acteur : « une association doit être (re)pensée par

elle-même et pour elle-même », et non comme une réplique des organisations marchandes ou de celles du secteur public.

- La perspective d'une gestion plurielle : « la gestion est à analyser de manière ouverte, dans une approche pluridisciplinaire ». En particulier, il est recommandé de prendre en compte ses dimensions sociale et politique, au-delà des seules techniques de gestion.
- La thèse de la technologie invisible<sup>(2)</sup> : « les montages institutionnels, les techniques et les outils mis en œuvre ne sont jamais neutres ». Véhicules de visions du monde, ils ne peuvent être considérés à la seule aune de l'efficacité.

Ces idées suffisent à illustrer l'ancrage de l'ouvrage, résolument socio-économique<sup>(3)</sup>, éloigné de la vision classique marquée par le déterminisme des marchés et les *best practices* du managérialisme.

<sup>(2)</sup> Une thèse avancée naguère par Michel Berry (*Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion, École polytechnique de Paris, 1983).

<sup>(3)</sup> Courant dont la vivacité est illustrée par le *Traité de sociologie économique* coordonné par Philippe Steiner (professeur de sociologie à l'université Paris-Sorbonne et membre de l'Institut universitaire de France) et François Vatin (professeur de sociologie à l'Université de Paris Ouest Nanterre-La Défense), qui réunit une vingtaine de contributions dans la collection « Quadrige. Manuels » des Presses universitaires de France. La deuxième édition de ce traité est parue en 2013. L'un des chapitres, rédigé par Jean-Louis Laville (membre du LISE et professeur au CNAM), est d'ailleurs consacré aux associations.

<sup>(1)</sup> Selon les données de l'enquête réalisée en 2012, par Édith Archambault et Viviane Tchernonog ; des données disponibles à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/ess/chiffres-cles-des-associations-en-France>

Le premier chapitre apporte des réponses à la question-titre « qu'est-ce que la gestion des associations ? ». Deux représentations caricaturales sont récusées. La première, appelons-la instrumentale, considère les associations comme une « forme d'organisation de type inférieur », accusant un retard qu'il s'agirait de combler. La seconde, que l'on pourrait qualifier de « romantique », voit la gestion comme une menace dont il conviendrait de se protéger, au risque de perdre son âme. À l'écart de ces visions stéréotypées, trois clés d'entrée sont proposées pour aborder la gouvernance associative : le projet, l'organisation et l'action. Le projet incarne la dimension institutionnelle de l'association, un partage d'idées et de valeurs qui constitue une sorte de capital social. L'organisation, c'est-à-dire la structure organisationnelle, regroupe les moyens qui structurent le projet et orientent l'action. L'action (collective) est la dynamique de fabrication et de mise en œuvre du projet.

Les trois chapitres suivants sont consacrés à des études de cas développées qui peuvent constituer un matériau pédagogique utile aux enseignements du domaine.

Le chapitre 2 (« Quand la gestion conduit à affaiblir un projet parental ») relate la mésaventure de La Clairière, une association qui accompagne les personnes souffrant d'un handicap mental. Soumise, comme les autres institutions du secteur médico-social, à la restriction de ses moyens financiers, elle est contrainte de rationaliser son fonctionnement, La Clairière est prise entre les exigences d'éva-

luation et les contraintes imposées par les outils de gestion prescrits par les pouvoirs publics. Le rôle des dirigeants salariés s'en trouve renforcé aux dépens des familles qui se trouvent marginalisées.

Le chapitre 3 (« Quand les états majors prétendent maîtriser une fusion ») porte sur l'opération de fusion intervenue entre deux organisations humanitaires, Handicap international, dont l'action est centrée sur le développement, et Atlas logistique, un spécialiste de l'urgence. Ce rapprochement est apparu nécessaire aux équipes de direction et aux bailleurs de fonds en raison de la complémentarité des compétences de ces deux organisations et des économies d'échelle escomptées. Bien que les objectifs de la fusion aient été finalement atteints sur le terrain, la gestion formelle de la fusion est mise en cause.

Le chapitre 4 (« Le projet d'un collectif éclipsé par les outils ») s'appuie sur une recherche conduite auprès d'une coalition activiste, formée pour défendre les conditions de travail dans un secteur textile mondialisé. Il montre comment la survie de la coalition est mise en péril par la domination d'une vision de la gestion dans laquelle les instruments s'autonomisent et se rigidifient au détriment du projet.

Très logiquement, le chapitre 5 (« Ne pas perdre l'association gestion faisant ») revient sur les cas – pour souligner les limites de ce qui est perçu comme une approche réductionniste, purement formelle –, dans lesquels la gestion néglige la vision du bien commun

au profit du court terme et de l'opérationnalité des outils. Au-delà de la critique, l'ouvrage invite à dépasser cette vision formelle pour mettre en œuvre une gestion plurielle, prenant en compte le temps long et acceptant la mise au jour des tensions et le débat collectif nécessaire à la construction du projet et à sa mise en œuvre.

Pour conclure ce stimulant ouvrage, les auteurs entament un « Plaidoyer pour une autre gestion », qui déborde très largement le champ associatif, en étendant la réflexion au périmètre plus large de l'économie sociale et, au-delà, à l'ensemble des organisations. Les auteurs proposent de renverser la perspective la plus habituelle, qui enjoint de gérer les associations comme des entreprises. Ils postulent aussi que l'association est « un support pertinent pour re-questionner les sciences de gestion » (p. 201). Trois perspectives sont avancées : l'utilité sociale en lien avec l'espace public, l'innovation sociale et la gouvernance démocratique. Au final, le modèle associatif apparaît pourvu d'une forme d'exemplarité, ou tout au moins comme un sujet d'inspiration pour toutes les organisations, sous réserve d'adaptations, évidemment.

En somme, cet ouvrage, qui constitue une analyse originale et rigoureuse des pratiques gestionnaires en milieu associatif – de ce qu'elles sont et de ce qu'elles pourraient être –, mérite que l'on s'y arrête, pour en apprendre sans doute plus sur les associations, mais aussi plus largement pour réfléchir à l'univers de la gestion

# Théories des organisations : les nouveaux tournants

À propos du livre de François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot et Jean-François Chanlat, *Théories des organisations – Nouveaux tournants*, Paris, Economica, 2016, 584 pages

Par Yvon PESQUEUX,

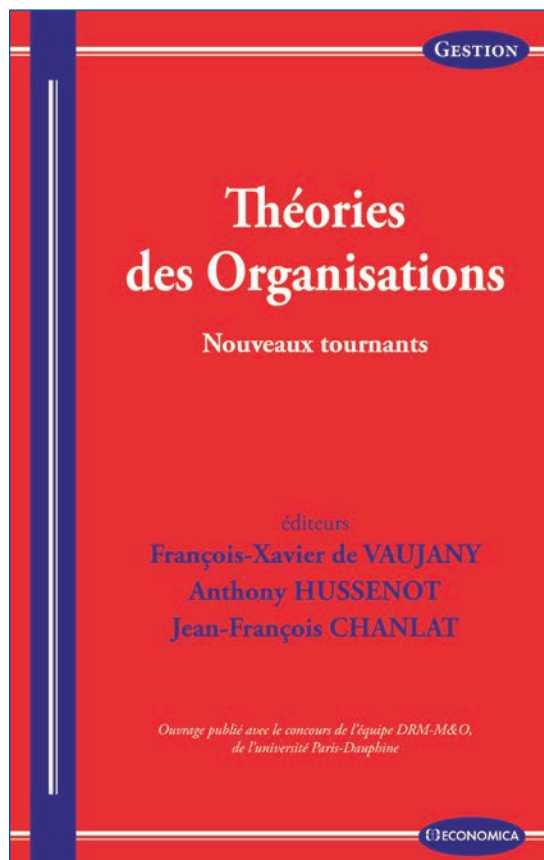
Professeur titulaire de la chaire « Développement des systèmes d'organisation » du CNAM

Voici un ouvrage bienvenu et représentatif de ce que l'on peut qualifier de « École de Dauphine ». Rappelons que cette université a été créée autour des sciences des organisations à la fin des années 1960. Le collectif d'auteurs à l'origine de ce livre en constitue le « collège invisible » des continuateurs.

Ce livre est un jalon, le nombre de ses pages (584) témoigne de l'importance du travail effectué. Ce collectif d'auteurs institutionnalise les théories, dont il y est question en les décrivant à l'intention d'un public universitaire et professionnel et en les qualifiant. Dans ce livre, il n'est pas seulement question de circulation des idées des États-Unis vers la France, ou encore de champs scientifiques voisins, comme celui de la sociologie, vers celui des sciences des organisations (c'est-à-dire de simples emprunts par une discipline qui n'aurait pas son autonomie disciplinaire), il constitue aussi une analyse de l'évolution du patrimoine constitué par les théories des organisations à l'aune de la cumulativité. Rappelons que la cumulativité du savoir est aussi un mode d'institutionnalisation du champ correspondant, et que les auteurs de cet ouvrage y contribuent non seulement au travers des chapitres composant

ce livre, mais aussi par leur travail académique, qu'il soit d'ordre pédagogique ou de recherche.

Il y est question de « tournants » et non de « courants », et encore moins de « ruptures ». Cet



ouvrage marque l'étape actuelle du développement des théories des organisations. Ce livre est structuré en quatre parties, intitulées respectivement : « le tournant pratique », « le tournant matériel », « le tournant processuel » et « le tournant sociétal », des parties

qui se décomposent elles-mêmes en chapitres, dont le premier vise à chaque fois à en spécifier le statut.

La première partie – « Le tournant pratique en théories des organisations » – est principalement consacrée à la stratégie et montre la prise de distance avec la primauté accordée auparavant au rationalisme et au volontarisme managérial. La stratégie est considérée ici comme un travail au quotidien qui émerge de la rencontre entre un discours managérial, sa réception et sa mise en pratique par les agents organisationnels.

La seconde partie – « Le tournant matériel » – s'intéresse à la non neutralité des outils de gestion, et donc à leur dimension performative, ce qui permet de prendre de la distance avec deux attitudes répandues, le fonctionnalisme et le déterminisme technologique. Le fonctionnalisme se caractérise par la conviction qu'un outil est fait pour remplir une fonction (le *reporting*, par exemple) et que la discussion devrait donc s'arrêter aux attendus de sa validité technique. Le déterminisme, si l'on en juge par les discours, tend à s'étendre aux « technologies de l'information et de la communication », allant même jusqu'à fonder l'idée d'une « organisation digitale ».

La troisième partie – « Le tournant processuel en théories des organisations » – discute du déterminisme chronologique – et, plus particulièrement, de la

primauté accordée au temps économique –, le plus souvent critiqué pour son « court-termisme » et son découpage en mois, en trimestres ou en années. Le « tournant processuel » sort de l'ornière « court terme – long terme » grâce à une conception d'un temps interne aux processus. L'organisation est conçue comme un ensemble de processus, chacun d'entre eux ayant sa propre temporalité. Par exemple, la temporalité des ressources humaines et du développement professionnel n'est pas la même que celle de l'investissement, qui, elle-même, dépend de la nature et du lieu, etc. L'organisation est conçue comme une entité toujours en train de se faire.

Enfin, la quatrième et dernière partie – Le « tournant sociétal » – examine les logiques organisationnelles à la lumière de leur insertion dans la société, une insertion repérée à différents niveaux (micro, méso et macro). Ce tournant se positionne en miroir du premier en proposant une contextualisation qui permet, comme pour le « tournant pratique » appliqué à la stratégie, d'échapper à la primauté accordée à une contingence réduite à des critères simples, indiscutables et en nombre limité. L'organisation en action est encadrée dans une société elle-même en action, au-delà d'une approche causaliste.

Au-delà de ces thématiques stimulantes, on notera plusieurs spécificités intéressantes de cet ouvrage. Soulignons tout d'abord qu'à travers la présence de Jean-François Chanlat (sans pour autant mésestimer celle de ses deux autres collègues ayant coordonné cet ouvrage), on retrouve la signature d'un des passeurs francophones majeurs en sciences des organisations. Cet ouvrage est en effet un ouvrage francophone qui s'assume comme tel et met en avant des auteurs francophones si souvent absents aussi bien des manuels francophones de théorie des organisations que des travaux académiques.

Ensuite, cet ouvrage s'affranchit des galeries de portraits, un travers

si fréquent dans la manière de présenter les théories des organisations, et, en cela, cet ouvrage fait théorie. C'est d'ailleurs très clairement souligné dans de nombreux passages du livre, souvent de façon très explicite, notamment quand ils mettent en avant le fondement ontologique, la dimension théorique et la portée compréhensive et pragmatique du sujet qu'ils abordent.

Par ailleurs, les « nouveaux tournants » ont en commun de s'intéresser au travail et à l'activité « en sol » ou, en d'autres termes, au quotidien de l'organisation, au lieu de se placer comme trop souvent dans des logiques d'extériorité et de causalités, logiques et causalités qui continuent à régner en maître dans les publications, s'appuyant sur des questionnaires le plus souvent administrés à des échantillons dont la représentativité est plus que douteuse. Dans ce livre, il n'y a pas d'équations, pas de propositions de tests, mais un parcours argumentatif propre à chaque partie et à chaque chapitre.

Enfin, on soulignera qu'au regard de l'affirmation de « nouveaux tournants », a été évité l'endossement des reliques, c'est-à-dire les références qui renvoient toujours aux mêmes auteurs, comme ceux de la théorie de l'agence, et toujours aux mêmes concepts – la rationalité limitée, par exemple –, tout en prenant la précaution de ne pas faire table rase du passé. Tout en étant ancrés dans les sciences des organisations, les chapitres de ce livre discutent la convocation des *French Theorists*, qu'ils relèvent de la philosophie ou de la sociologie. Et c'était bien à des Français de faire cela ! Ce livre évite aussi la logorrhée post-moderne (post moderniste, devrait-on dire). Les *French Theorists* mais aussi d'autres sociologues et philosophes ne sont pas là pour faire salon ou pour justifier l'usage d'un jargon impénétrable.

Ce texte est un véritable manuel consacré aux théories contemporaines des organisations : il correspond à la catégorie des *Handbooks*, un univers de publication où règnent

les anglo-américains (un *handbook* est la restitution d'un travail d'ordre théorique faisant le point sur les débats relatifs au champ traité). Il faut toutefois adresser un avertissement à l'une des catégories de lecteur mentionnées en quatrième page de couverture, celle des « consultants et des praticiens à la recherche de nouvelles clés d'analyse pour comprendre les évolutions organisationnelles et sociétales contemporaines [à l'œuvre] ». Les concepts sont contextualisés d'un point de vue théorique, mais ils ne sont sûrement pas applicables tels quels. Ce n'est pas un livre déclinable immédiatement en propositions à portée instrumentale. Rappelons que les sciences des organisations reposent sur une trilogie « théories des organisations – questions d'organisation (expression que je préfère à celle d'*organizational behavior* dont la traduction hâtive donne une teneur comportementaliste qui n'est pas de mise) – techniques d'organisation ». Si ces trois registres se fécondent l'un l'autre, ils ne se déclinent pas d'un registre à l'autre. Les tournants conceptuels ne débouchent donc ni sur de nouvelles techniques d'organisation ni sur l'amélioration des techniques existantes. Ce n'est pas non plus un manuel de management, ni une encyclopédie des théories contemporaines des organisations – le projet eût été tout autre. Et ce n'est pas non plus un livre dont le projet serait de présenter des « grands auteurs ».

Ce texte vient s'ajouter à la série des manuels traitant des théories des organisations en en développant les versants actuels, sans concession conceptuelle et avec pédagogie. Ce n'est pas un ouvrage qui est fait pour être lu d'une traite ; au contraire, c'est un ouvrage qui est fait pour que l'on y revienne au fil de ses interrogations, car c'est une porte d'entrée à la fois sur les différents tournants dont il est question et, au travers de chacun des chapitres, sur le thème qui y est abordé. C'est un propos d'étape, qui, répétons-le, fait jalon.

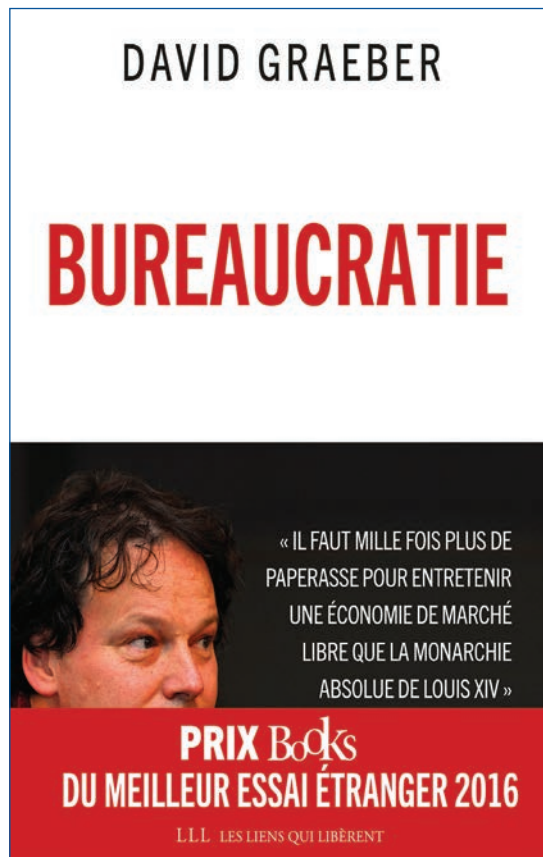
# Bureaucratie

À propos du livre de David Graeber, *Bureaucratie*, Éditions Les liens qui libèrent, 2015

Par Jean-Marc WELLER,  
CNRS, LATTS

Dans la mouvance des Indignés, des manifestants décidèrent d'occuper Zuccoti Park, à deux pas de Wall Street. C'était en 2011, et ce mouvement a inspiré depuis d'autres manifestations du même genre, comme Nuit Debout : un collectif organisé pour durer, avec infirmerie, cantine, bibliothèque, conférences de presse et salle de rédaction. En 2001, c'est une jeunesse américaine révoltée par le pouvoir de l'argent et le tournant néolibéral qui en a permis l'éclosion, et qui désormais met en accusation les très riches, et notamment la finance et son pouvoir corrupteur. Parmi ces protestataires, David Graeber s'est fait connaître comme l'un des intellectuels de ce mouvement. Anthropologue de formation (il a consacré sa thèse à des communautés rurales isolées de Madagascar : David Graeber, *Possibilities – Essays on Hierarchy, Rebellion, and Desire*, 2007, AK Press) et anarchiste militant, il a notamment écrit un essai sur la dette (*Dette : 5 000 ans d'histoire*, Éditions Les liens qui libèrent, 2013), qui s'avéra être un succès de librairie. Paru en 2015, traduit lui aussi dans plusieurs pays et ayant bénéficié d'une campagne de promotion soigneusement orchestrée, le livre *Bureaucratie* est le dernier opus de ce chercheur. Destiné à toucher un large public, l'ouvrage a été unanimement salué par la presse, ce dont témoigne l'attribution par un jury prestigieux

du prix Books du meilleur essai étranger 2016. Nous aurions aimé pouvoir en dire la même chose. Et l'apparente éloquence que seuls les titres de chapitre laissent deviner – où il est question tout



autant de pouvoir politique ou de taux de profit que de voitures volantes ou de super héros – aurait dû nous convaincre. Mais, en dépit d'une lecture aussi bienveillante que possible, il faut l'admettre : c'est un livre trop vite écrit. Au-delà de ses faiblesses, il n'en a pas moins l'intérêt d'inviter à renouveler l'exploration des mondes bureaucratiques.

L'enjeu, pour l'auteur, est politique : c'est en tant qu'anthropologue et militant anarchiste que Graeber publie son essai. Et pour cause : fort du constat d'un déficit de travaux sur le sujet, il entend proposer à la gauche une véritable critique de la bureaucratie, « adaptée à notre époque », inédite et autrement plus percutante que celle, beaucoup plus répandue, qui existe déjà, lorsqu'il s'agit de pester contre les contraintes administratives et réglementaires et de n'en faire qu'un archaïsme : les ennemis de l'innovation et de l'entreprise. Certes, l'auteur prévient d'emblée son lecteur : il ne donnera que les contours de cette analyse alternative, plus qu'il n'en posera, patiemment, tous les éléments. Mais au fil des chapitres qui composent l'ouvrage et qui rassemblent des articles déjà publiés, mais remis en perspective, c'est bien une thèse cohérente que Graeber dessine pas à pas, dans laquelle il considère la bureaucratie comme un incroyable, vaste et immense système d'extraction des profits au service des puissants, conséquence du tarissement des formes contemporaines d'accumulation du capital.

© Les liens qui libèrent

Cette lecture découle d'un constat préalable rappelé à l'envi : l'inflation de la paperasserie. L'auteur en est persuadé : notre vie quotidienne est de plus en plus envahie par les tracasseries administratives de toute sorte. En témoignent ses propres expériences qu'il raconte avec moult détails : les tentatives de consultation de son compte bancaire depuis l'étranger au prix de pénibles échanges

téléphoniques avec des conseillers qui le baladent de bureau en bureau, les innombrables complications administratives qui jalonnent le traitement de la demande d'aide sociale en faveur de sa mère gravement malade, l'inflation des tâches administratives introduites dans la vie courante des universités au nom de l'excellence ou de la qualité. Ces tracasseries administratives l'ont convaincu qu'« aucune population dans l'histoire du monde n'a consacré autant de temps à la paperasse » (p. 167). Et si les rites de passage constituent les scènes emblématiques de l'observation anthropologique, et si c'est généralement au travers de festins, d'onctions, de chants, de danses et de formules magiques que s'organisent les naissances, les passages à la vie adulte, les mariages ou les enterrements, c'est désormais la paperasserie qui, plus que tout autre rituel, encadrerait ces changements dans nos sociétés. Car le constat est bien là : pour Graeber, la bureaucratie a tout envahi. Or, bien que ce phénomène soit en constante expansion, qu'il ne cesse de se déployer sous nos yeux et qu'il faudrait aujourd'hui mille fois plus de paperasse pour entretenir une économie de marché libre qu'il n'en était nécessaire à Louis XIV pour asseoir son pouvoir absolu, il n'a été que très peu étudié. C'est donc à une reconsidération de toute cette masse de formulaires, de rapports et de règles en tout genre à laquelle l'auteur nous invite. Et pour cause : loin de s'opposer au marché, la bureaucratie en permettrait au contraire l'extension. Son essor renverrait, en vérité, aux transformations contemporaines du capitalisme : « *libre échange et marché libre signifient en réalité création de structures administratives mondiales, essentiellement destinées à garantir l'extraction de profits pour les investisseurs. "Mondialisation" veut dire "bureaucratiation"* » (p. 41).

Cette nouvelle loi d'airain du libéralisme, qu'expose Graeber dans l'introduction de son ouvrage, paraît à première vue paradoxale, dans la mesure où c'est généralement l'inverse dont on se persuade le plus volontiers. Et c'est très

sûrement là que réside l'attrait de l'argumentation, qui fait que l'on pourrait se laisser séduire, au moins dans un premier temps. Ce constat d'une tyrannie de la règle et de l'évaluation promue par le néolibéralisme inspire les trois chapitres de *Bureaucratie*, qui sont consacrés respectivement à la violence qu'exerce la bureaucratie et à ses aberrations (*les zones blanches de l'imagination*), à l'extraordinaire récession des idées et des innovations que l'on constate aujourd'hui au regard des grandes technologies d'émancipation imaginées il y a de cela cinquante ans, et dont la bureaucratiation de nos sociétés serait la cause (*des voitures volantes et de la baisse du taux de profit*) et, enfin, à la valeur morale que nous plaçons collectivement dans les règles bureaucratiques, en dépit de leur ambivalence et des effets réels qu'elles produisent (*l'utopie des règles, ou pourquoi nous adorons la bureaucratie au fond*). Parce que le projet de l'auteur est centralement politique, l'ouvrage se conclut avec un appendice qui, pour rendre compte des limites de nos démocraties et de nos capacités de résistance, interroge la figure du super héros dans l'œuvre de fiction, et plus particulièrement celle du très conservateur Batman (*de Batman et du problème du pouvoir constituant*), dont le succès rencontré traduirait une impossibilité historique, en promouvant l'ordre, faute de pouvoir imaginer une autre société.

Bien que le style déployé soit toujours simple, et que l'on pourra se féliciter de l'abondance des références, des exemples et des témoignages personnels, qui donnent de la consistance à un ouvrage pensé d'abord et avant tout comme un essai, la lecture de l'ensemble s'avère parfois laborieuse. Néanmoins si nous devons restituer les thèses de l'auteur, nous pourrions mettre en exergue trois caractéristiques de cette tyrannie bureaucratique qu'il entend révéler.

La première est qu'elle est *totale* : la bureaucratie est, pour Graeber, autant publique que privée : elle s'exerce à tous les niveaux de la vie économique, s'étend à tous

les secteurs d'activité et à toutes les régions de la planète. Avec son labyrinthe inextricable d'institutions, de textes et sa cohorte de juristes, d'auditeurs, de techniciens et d'experts de tout poil chargés de les faire respecter, elle est l'expression de la collusion d'intérêts entre l'État et les entreprises donnant lieu au « *premier système bureaucratique effectif* » (p. 40), véritable fusion progressive de la puissance publique et de la puissance privée en une entité unique. Cette configuration inédite traduirait un changement dans les alliances entre les classes dirigeantes et l'État au bénéfice des seuls acteurs financiers.

La deuxième caractéristique de cette tyrannie paperassière est qu'elle est *invisible*. Cette faculté à passer inaperçue tient à des dispositifs bureaucratiques qui réduisent à sa plus simple expression la prise en compte de la réalité : abstraction, simplification, quantification nous empêchent de prendre conscience que ce système nous aliène, en prétendant à l'objectivité au nom des formes impersonnelles qu'il emprunte, alors même qu'il nous aveugle ou nous rend stupides, rétrécissant nos facultés collectives d'imagination. Et, dès lors, c'est notre capacité critique qui s'en trouve émoussée.

Enfin, la troisième caractéristique de cette tyrannie est qu'elle est *violente*. L'ouvrage insiste de manière récurrente sur cette dimension, car ce sont les impératifs politiques de police, de contrôle social et de discipline au travail qui l'emportent, et de loin, sur les préoccupations économiques de croissance ou même de productivité, que l'on aurait pu croire prioritaires mais qui peinent à être satisfaites. Avec leurs ordinateurs, leurs formulaires, leurs procédures, les bureaucraties constituent alors un formidable système d'extorsion arbitraire, devenu le seul possible dès lors que les formes de créativité et d'imagination, pourtant nécessaires à l'innovation, ont été incroyablement asséchées... par les formes bureaucratiques elles-mêmes.

On l'aura compris : le monde selon Graeber n'est guère rassurant.

Heureusement, son propos n'est pas vraiment convaincant. Non seulement l'analyse du chercheur militant ne repose sur aucune enquête, mais elle s'opère bien souvent au prix d'approximations hâtives, ou d'affirmations quelque peu surprenantes : le constat d'un déclin actuel des innovations techniques au regard de celles que l'auteur avait imaginées il y a cinquante ans de cela en contemplant Star Trek à la télé mériterait quelques arguments complémentaires, au-delà d'une formulation usant de l'humour : est-il bien certain qu'Internet, la génomique ou les nanotechnologies soient de ridicules inventions ? Quant à la notion même de « bureaucratie », qui inspire le titre de l'ouvrage traduit en français, elle aurait gagné à être précisée, compte tenu du flottement qui entoure son emploi. Elle désigne parfois la paperasserie, sans autre spécification au-delà de l'impression subjective qu'elle serait plus importante aujourd'hui qu'avant (est-ce bien certain ?). La notion renvoie, à d'autres moments, aux modes d'organisation inspirant les entreprises et l'administration, mais que l'auteur se contente d'évoquer sans entrer dans le détail de leur fonctionnement concret, sans même avoir jamais pénétré

dans aucun des bureaux, des cabinets de conseil, des agences ou des guichets, auxquels il reconnaît l'exercice de missions recouvrant des enjeux hautement stratégiques (comme capter les ressources des populations ou contribuer à les maintenir dans leur ignorance). Enfin, la notion peut renvoyer, à d'autres moments, au droit lui-même et aux textes qui le constituent, sans toutefois apporter d'autres précisions et au prix d'un positivisme qui ne manque pas de naïveté. On regrettera, par ailleurs, une insuffisante mobilisation de la littérature académique. Ainsi, l'auteur ne fait aucune référence à des travaux récents sur la bureaucratie – on songe, par exemple, au domaine des *sciences studies* – ou à des publications pourtant proches de ses préoccupations intellectuelles. On pourra songer, par exemple, aux travaux de James Scott, anthropologue et anarchiste lui aussi, qui n'est curieusement pas évoqué (*Seeing Like a State*, MIT Press, 1998).

Bref, c'est une impression d'une accumulation de propos désordonnés qui l'emporte, laissant le lecteur sur sa faim. C'est évidemment dommage. On pourra alors s'interroger sur les raisons du succès rencontré par le livre de

Graeber, dont le sujet – et même le titre – ne laissent pas présager d'un triomphe en librairie. Trois hypothèses pourraient être avancées. La première tient à la forme : se tenant volontairement à distance des formats académiques, l'ouvrage séduit *a priori*, et c'est tant mieux. La deuxième tient au renversement des idées les plus convenues auquel l'auteur invite : non, l'administration ne cherche pas à mettre des bâtons dans les roues des entreprises, elle conforte au contraire les puissances de l'argent ! Non, nous ne baignons pas dans un monde d'innovations toutes plus intelligentes les unes que les autres, et avec lesquelles on nous rebat les oreilles : nous n'avons jamais été aussi bêtes, au regard de nos capacités passées d'imagination et de créativité ! Non, nous ne considérons pas les règles comme un carcan dont il faudrait se défaire : elles nous conviennent ! Enfin, la troisième découle de l'explication par trop commode que l'auteur fournit pour rendre compte de la bureaucratisation du monde : une thèse anti-capitaliste et complotiste, jamais précise, jamais vérifiable, mais potentiellement attractive. Bonnes ou mauvaises, ces raisons n'en plaident pas moins en faveur d'un renouvellement des analyses de nos bureaucraties.



# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED...

Managing the physical appearance of the personnel of luxury hotels who are in contact with customers

**Nathalie Montargot**, PhD in Managerial Sciences, adjunct professor Groupe Sup de Co La Rochelle (France), laboratoire CEREGE Poitiers

Managing “looks” is a major issue in organizations that try to control their image. A review of the literature shows that the physical appearance of the personnel in contact with customers has a positive influence on the latter in terms of credibility, friendliness, competence, empathy and courtesy. Customers notice “experiential cues” – various sensations (visual, auditive, olfactive, tactile) – from the personnel with whom they enter into contact, and use these cues to evaluate services. Few studies have been made from the manager’s viewpoint of the issue of the personnel’s physical appearance. Borrowing the grid of interpretation designed from studies of customer reactions but shifting focus to managers’ perceptions, this research has formulated two questions. On what sensorial data are managers’ perceptions of their employees’ physical appearance based? To what extent do managers encounter difficulty seeing to it that the establishment’s norms are followed? Various sources (the literature on human resource management, the marketing of services and labor sociology) are reviewed with a focus on employees’ physical appearances and the organization’s dress code. A qualitative methodology was designed through an exploratory survey of twenty luxury hotel managers, who oversee the impressions made on customers and the effects on their symbolic social status. This survey’s findings shed light on the complexity and scope of the “competence of service”, and on the difficulty that managers have of managing the personnel’s physical appearance. As these findings confirm, it is necessary to take into account the emotional, social and physical dimensions of prescribed roles. The sensorial cues perceived by managers are but partly the same as those perceived by customers. The interest of managers, as directors of a stage where services are produced, is to help the personnel have a “reflexive distance” from their prescribed role and from customers’ perceptions. Recommendations are made for support through the formation of a “working community” and training programs to heighten the awareness of sensorial, experiential cues.

The conditions of success for sponsorship: The followup on young graduates by the association NQT

**Damien Collard**, Université de Franche-Comté, CREGO – Université de Bourgogne, **Nathalie Raulet-Croset**, IAE de Paris 1, CRG, École polytechnique, **Jean-Baptiste Suquet**, Neoma Business School, IRG, Université de Paris-Est Marne la Vallée, and **Laure Amar**, CRG, École polytechnique

A program of sponsorship is presented that follows up on young graduates from higher education who are looking for or returning to work. It seeks to facilitate access to the world of work for certain categories of youth and fight against discrimination. A “research-action” program, conducted at the request of an association that brings young graduates into contact with persons working in firms, has identified four major psychosocial motivations of the sponsorship relation: 1) the “Wow!” effect”, 2) the Pygmalion effect, 3) the improvement of relational skills, and 4) the network effect. Taken together, they form a “magic square” of sponsorship.

## TRIAL BY FACT

Organizational reliability seen through interstitial activities

**Jérémy Eydieux**, doctoral student in Managerial Sciences, **Benoît Journé**, university professor of Managerial Sciences, and **Stéphanie Tillement**, assistant professor of Industrial Sociology, École des Mines de Nantes

Most empirical studies of organizational reliability have focused on the most visible activities directly related to reliability: deck-landings on aircraft carriers, the operation and maintenance of nuclear power stations, emergency services and operating rooms... Herein, focus is shifted to “interstitial” activities on the borderline with these visible activities. During fieldwork in the nuclear industry, heavy handling operations were analyzed from an approach based on pragmatic theories and the plant’s actions in communications. An original definition of interstitial activities is proposed based on four observable characteristics. These activities have effects on the alarm system for intrusions and exchanges between departments, thus reinforcing then organization’s reliability as a whole. The concept of “interstitial activity” makes a contribution to research on “distributed organizations”, in which the articulation of boundaries is conceived in relation to managerial arrangements, objects and individuals.

## Higher education: Myths and facts of the digital revolution

**Samia Ghozlane**, International University of Monaco, INSEEC Research Center, **Aude Deville**, University of Nice-IAE, GRM, INSEEC Business School, INSEEC Research Center, and **Hervé Dumez**, Institut Interdisciplinaire de l'Innovation (UMR 9217), i3-Centre de recherche en gestion, École polytechnique

A review of the literature and empirical data collected through semidirective interviews are the grounds for this analysis of the impact of digitalization on higher education. Attention is turned, in particular, to changes in teaching in schools of management and to the relations between faculty organizations and students. In coping with this new trend, which might turn out to be a mere fad, questions arise about the legitimacy of business schools. Three points are made about: 1) the effect of mimesis in organizations faced with digitalization; 2) the new quest for legitimacy by organizations; and 3) potential changes in their business models.

## Professors reinvented: The “Smarty” revolution!

**Sarah Alves**, dean of EM Normandie, and **Laurence Hélène**, head of the third year of the Programme Grandes Écoles, EM Normandie

In the future, teachers will guide students “in a learning process using Internet resources” (*Le Monde*, 2013). Since the digital era has a strong impact on the teaching profession, how to identify the actual results of introducing a “learner-centered” approach and digital technology in higher education, specifically schools of management? Little has been written on this topic. Based on a cognitive-map methodology, this empirical study shows the effects of digitalization on activities, aptitudes and, above all, positions: teachers in higher education are becoming genuine tutors through their educational actions. It will be necessary to redesign the system for training, both initially and throughout careers, professors and researchers in educational methods and teaching skills.

## IN QUEST OF A THEORY

### Regulating toxic substances “without data”: The genealogy of REACH’s “prohibition through authorization”

**Henri Boullier**, PhD in Sociology and postdoctoral research IFRIS at the Centre de Recherche Médecine, Sciences, Santé, Santé Mentale, Société (CERMES3)

How to control high-risk substances despite the lack, incompleteness or confidentiality of the data available, but unequally, to authorities and companies? Starting with an analysis of the US Toxic Substances Control Act of 1976, the problems are described that public authorities have encountered while trying to control the tens of thousands of chemicals on the market. In the United States as in the European Union, the asymmetry of information between authorities and firms ended, for a long time, in a deadlock. The adoption

of the European REACH regulation in 2006 has lifted this blockage. Its “authorization” procedure enables authorities to regulate dangerous molecules without new data by placing on firms the burden of proving that they control health risks and that the chemicals they deem essential to their business are economically useful. REACH is thus involved in regulating high-risk merchandise, in particular owing to its “prohibition through authorization”, which prefers a gradual withdrawal of the most dangerous substances from the marketplace to an outright prohibition.

## MOSAICS

**Céline Flipo**, HEC Paris: **Domesticated creativity**: On Adam Grant’s, *Originals: How non-conformists move the world* (New York: Viking, 2016).

**Patrick Gilbert**, IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School): **Managing nonprofit organizations**: On Julien Bernet, Philippe Eynaud, Olivier Maurel and Corinne Vercher-Chaptal’s, *La Gestion des associations* (Paris: Érès, 2016).

**Yvon Pesqueux**, professor, chair Développement des Systèmes d’Organisation, CNAM: **Theories about organizations – New turning points**: On François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot and Jean-François Chanlat’s, *Théories des organisations – Nouveaux tournants* (Paris, Economica, 2016).

**Jean-Marc Weller**, CNRS, LATTs: **Bureaucracy**: On David Graeber’s *Bureaucratie* (Paris: Éditions Les Liens Qui Libèrent, 2015).

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## REALIDADES DESCONOCIDAS

La gestión de la apariencia del personal en contacto con la clientela en el campo de la hostelería de lujo

**Nathalie Montargot**, Doctora en ciencias de la gestión, Profesora asociada en el Grupo Sup de Co La Rochelle (Francia), laboratoire CEREGE Poitiers

La gestión de la apariencia es un gran reto para las organizaciones que ejercen un control sobre su imagen. Kuslivan (2003) indica que influye positivamente en los clientes, en materia de credibilidad, convivencia, eficiencia, empatía y cortesía. Otros estudios indican también que los clientes prestan mucha atención a los índices de la experiencia en relación con el personal y que los utilizan para evaluar el servicio (Berry et al., 2006). Estos índices se pueden cotejar con los distintos niveles sensoriales (visuales, auditivos, olfativos y táctiles) percibidos por el cliente (Paquin y Turgeon, 2004). Utilizando los mismos parámetros de lectura, parecería interesante estudiar la percepción de los dirigentes.

Sin embargo, en un plano académico, la apariencia del personal aún no se ha estudiado mucho desde el punto de vista de los dirigentes. Dos temas de investigación parecen vislumbrarse. ¿En qué elementos sensoriales se basan las percepciones de los dirigentes en lo referente a la apariencia del personal en contacto con los clientes? ¿Qué tan difícil es hacer que se cumplan las normas organizativas establecidas?

Una revista que analiza diferentes estudios (GRH, marketing de servicios, sociología del trabajo) se centra en la apariencia y su codificación organizativa. La metodología, de orden cualitativo, se basa en una investigación exploratoria realizada entre 20 directores de hoteles de lujo de París de 4 y 5 estrellas. El corpus ha sido analizado manualmente, tanto de forma vertical (entrevista por entrevista) como transversal (inter-entrevistas) (Giannelloni y Vernet, 2001) para detectar los diversos matices (Miles y Huberman, 2003). Un recuento de los índices de experiencia sensoriales (atributos visuales, auditivos, olfativos y táctiles) también se ha realizado sobre la base de los estudios de Paquin y Turgeon (2004).

Los resultados demuestran la complejidad y alcance de la eficiencia del servicio. La dificultad de gestión de los dirigentes, garantes de las impresiones dadas al cliente y del estatuto social simbólico inherente, se ha puesto en evidencia. El estudio confirma la necesidad de tener en cuenta las dimensiones, tanto emocionales,

sociales como corporales, del rol atribuido. También pone de relieve que los indicios sensoriales percibidos por los dirigentes sólo convergen parcialmente con los de los clientes. El director, responsable de la escenografía de servicio debe promover una distancia reflexiva del personal en contacto con los clientes, frente al rol que les ha sido atribuido y a su percepción por parte de los clientes. Su apoyo, el de la comunidad laboral al igual que cursos de sensibilización sobre la importancia de los índices de experiencia sensoriales son altamente recomendados.

Las condiciones para el éxito de la relación de “apadrinamiento”. El caso emblemático de acompañamiento de los recién graduados de la Asociación NQT

**Damien Collard**, Universidad de Franche-Comté, CREGO – Universidad de Bourgogne; **Nathalie Raulet-Croset**, IAE de Paris 1, CRG – Ecole polytechnique; **Jean-Baptiste Suquet**, Neoma Business School, IRG – Universidad de Paris-Est Marne la Vallée; y **Laure Amar**, CRG – Ecole polytechnique

Este artículo estudia el acompañamiento durante el acceso o retorno al empleo, cuya finalidad es facilitar la inserción profesional de determinadas categorías de jóvenes y luchar contra la discriminación. Una investigación-acción, llevada a cabo a petición de una asociación que pone en contacto a jóvenes recién graduados con “padrinos” que trabajan en empresas, nos ha permitido estudiar la relación de apadrinamiento e identificar cuatro ejes psicosociales principales: 1) El efecto «vaya, ¡qué bien!», 2) el efecto Pígalión, 3) el desarrollo de habilidades «interaccionales» y (4) el efecto de la red. En conjunto, forman el «cuadrado mágico» de la relación de apadrinamiento.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

La fiabilidad de las organizaciones a la luz de las actividades intersticiales

**Jérémy Eydieux**, Estudiante de doctorado en Ciencias de gestión, **Benoît Journé**, Profesor universitario, Ciencias de gestión, y **Stéphanie Tillement**, Profesora asistente, Sociología Industrial, Escuela de Minas de Nantes

La mayoría de los estudios empíricos realizados sobre la fiabilidad de las organizaciones se centran en las actividades más visibles y directamente relacionadas con la fiabilidad: aterrizaje en los portaaviones,

operación y mantenimiento de las centrales nucleares, servicios de emergencia y quirófanos, etc. Gracias a un enfoque diferente, este artículo se propone orientar el análisis hacia las actividades «intersticiales» que, aunque estén en contacto directo con las actividades «nobles», siguen estando al margen sin estar plenamente integradas. Un estudio de campo realizado sobre la manipulación pesada en una industria nuclear permite analizar plenamente este tipo de actividad. Nos apoyamos en las teorías pragmatistas de la actividad y los enfoques comunicativos de la organización para proponer una definición original de las actividades intersticiales y para identificar cuatro características observables. El artículo analiza también los efectos de vigilancia y unificación de la organización producidos por las actividades intersticiales, reforzando así la fiabilidad de la organización en su conjunto. Por último, se examina la contribución del concepto de actividad intersticial a la investigación sobre las organizaciones distribuidas en las que la interacción con las fronteras se concibe a través de dispositivos de gestión, objetos e individuos.

### Educación superior, mitos y realidades de la revolución digital

**Samia Ghozlane**, International University of Monaco, INSEEC Research Center, **Aude Deville**, Universidad de Niza-IAE, GRM, INSEEC Business School, INSEEC Research Center, y **Hervé Dumez**, Instituto Interdisciplinario de la innovación (UMR 9217), i3-Centro de Investigación en Gestión, École Polytechnique

Tomando como punto de partida una revista y datos empíricos recogidos a través de entrevistas semi-dirigidas, el artículo propone un análisis de la influencia de la digitalización en la educación superior. Concretamente, la atención se centrará en la evolución de la manera de enseñar en las escuelas de administración y las relaciones entre organizaciones docentes y estudiantes. Se estudia la legitimidad de las organizaciones, las escuelas de administración, frente a este nuevo desafío que puede ser simplemente una moda. En la discusión, se examinan particularmente tres temas: 1) el efecto de imitación de las organizaciones frente a lo digital; 2) la nueva búsqueda de legitimidad de las organizaciones; 3) la posible evolución del modelo de negocios de las organizaciones.

### El profesor se transforma, la revolución de lo «Smarty»

**Sarah Alves**, Decana de la EM Normandía, y **Laurence Hélène**, responsable pedagógica del 3º año del Programa Grandes Escuelas de la EM Normandie

El maestro del futuro deberá guiar a los estudiantes «a través del aprendizaje que ellos mismos realizarán usando los recursos disponibles en Internet» (Periódico *Le Monde*, 2013). La era digital ha tenido un fuerte impacto en la profesión de docente; por ello, hemos intentado identificar con mayor precisión los cambios

en el oficio generados por la introducción de una pedagogía 'centrada en el estudiante' y las tecnologías digitales en la educación superior relacionada con la gestión, punto sobre el cual no se encuentra mucha literatura. Nuestro estudio empírico, que se basa en la metodología del mapa cognitivo, muestra el impacto en términos de actividades, habilidades, pero sobre todo postura: la enseñanza superior se convierte en un verdadero tutor gracias a la acción formativa que ella emprende. En el futuro, se deberán reestructurar los sistemas de formación inicial y continua de los profesores investigadores en el aspecto pedagógico de su profesión.

## EN BUSCA DE TEORÍAS

### Cómo controlar las sustancias tóxicas «sin datos» Genealogía de la prohibición mediante la autorización en REACH

**Henri Boullier**, Doctor en sociología y estudiante de post-doctorado IFRIS en el Centro de Investigación en medicina, ciencias, salud, salud mental y sociedad (CERMES3)

¿Cómo controlar las mercancías de alto riesgo a pesar de datos insuficientes, incompletos y confidenciales, repartidos desigualmente entre las autoridades y las empresas? Tomando como punto de partida el análisis del *Toxic Substances Control Act* estadounidense de 1976, en el artículo se identifican las dificultades que han encontrado las autoridades desde el momento en que han decidido controlar los millares de sustancias químicas presentes en el mercado. Tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, las diferencias de información entre autoridades y empresas han provocado durante mucho tiempo una situación de bloqueo. La aprobación del reglamento europeo REACH, en 2006, ha cambiado esta situación. Su procedimiento de «autorización» da a las autoridades el poder de controlar las moléculas peligrosas sin datos nuevos, atribuyendo a las empresas la responsabilidad de probar el control de riesgos sanitarios y la utilidad económica de los usos que consideran indispensables para su actividad. Al hacerlo, el reglamento europeo participa en el despliegue de una forma de regulación de las mercancías de alto riesgo, la «prohibición mediante la autorización», que prefiere un enfoque de retiro gradual de los productos más peligrosos en vez de una prohibición firme.

## MOSAICOS

### La creatividad domesticada

**Céline Flipo**, HEC Paris

Comentarios sobre el libro de Adam Grant, *Originals: How Non-Conformists Move the World*, Viking, 2016, 336 páginas.

### La gestión de las asociaciones

**Patrick Gilbert**, IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School)

Comentarios sobre el libro de Julien Bernet, Philippe Eynaud, Olivier Maurel y Corinne Vercher-Chaptal (prefacio de Géraldine Schmidt), *La Gestion des associations*, Érès, 2016.

### Teorías de las organizaciones - Nuevos hitos

**Yvon Pesqueux**, Profesor titular de la cátedra « Desarrollo de sistemas de organización », CNAM

Comentarios sobre el libro de François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot y Jean-François Chanlat, *Théories des organisations – Nouveaux tournants*, Paris, Economica, 2016, 584 páginas.

### La burocracia

**Jean-Marc Weller**, CNRS, LATTs

Comentarios sobre el libro de David Graeber, *Bureaucratie*, Ediciones Les liens qui libèrent, 2015.

## ALVES Sarah

Après 10 années de pratique en matière de gestion des ressources humaines et de conseil, Sarah Alves est devenue en 2002 enseignante chercheuse en GRH, management et comportement organisationnel. Elle est aujourd'hui Doyenne de l'EM Normandie. Sa thèse de doctorat a porté sur l'alternance dans l'enseignement supérieur. Ses sujets actuels de recherche restent centrés sur les questions d'alternance et touchent plus largement aux champs de la didactique professionnelle et du management.

## AMAR Laure

Diplômée de l'EHESS, Laure Amar est ingénieur d'étude à l'École polytechnique. Elle a participé à différentes études menées dans le cadre du Centre de recherche en gestion et portant sur la prise en compte des besoins d'information du public, en particulier ceux des usagers du système de santé. Elle est actuellement associée à la conduite d'un programme de recherche interdisciplinaire portant sur l'optimisation de la gestion d'un micro-réseau électrique alimenté par des énergies renouvelables dans lequel les consommateurs finaux seront impliqués.



## BOULLIER Henri

Henri Boullier est docteur en sociologie et est post-doctorant au Centre de recherche en médecine, sciences, santé, santé mentale et société (CERMES3). Ses recherches portent sur la production et la circulation des savoirs réglementaires, en particulier dans le cadre de politiques de régulation de risques sanitaires et environnementaux. Il enseigne actuellement à l'Université Paris Descartes.

Sa thèse de doctorat a porté sur la fabrique de l'expertise des molécules dangereuses. Sa recherche post-doctorale, financée par l'IFRIS, explore les arènes, les acteurs et les savoirs qui permettent de décrire et d'analyser les situations de « capture de régulation ». Pour ce faire, il retrace notamment la trajectoire d'appuis matériels (modèles prédictifs, bases de données, analyses économiques) qui contribuent à la technicisation de l'expertise et à l'externalisation de la production des savoirs réglementaires vers des acteurs privés. Il a notamment publié « La Précaution réglementaire : un mode européen de gouvernement des objets techniques », *Politique européenne* 49, 2015 (avec Brice Laurent) et « Évaluer des dossiers "vides" : l'expertise REACH face aux asymétries d'information », *Terrains & Travaux* 28, 2016.

## COLLARD Damien

Docteur en gestion de l'École polytechnique, Damien Collard est maître de conférences au sein de l'Université de Franche-Comté et est chercheur au Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO) de l'Université de Bourgogne. Il a été auparavant chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique de 2003 à 2010. Ses recherches portent sur les dispositifs de médiation sociale et urbaine, sur le développement et la gestion des compétences, ainsi que sur la prévention des risques psychosociaux.



## DEVILLE Aude

Aude Deville est professeur en sciences de gestion. Elle est actuellement co-rédacteur en chef de la revue *Comptabilité-Contrôle-Audit (Accounting, Auditing and Control)*. Elle a publié des papiers seuls ou en co-écriture dans différentes revues, telles que *Finance Contrôle et Stratégie*, *Comptabilité-Contrôle-Audit* ou *Management Accounting Research*. Ses recherches portent principalement sur le management de la performance.

## DUMEZ Hervé

Hervé Dumez est directeur de l'Institut interdisciplinaire de l'innovation (UMR 9217) et du Centre de recherche en gestion (École polytechnique). Il a été *visiting professor* au M.I.T. et à la Stockholm School of Economics (SCORE). Ses recherches portent sur les interactions entre stratégies, structures de marché et politiques de régulation. Il est l'auteur ou coauteur de plus d'une soixantaine d'articles publiés dans des revues à comité de lecture (dont *Academy of Management Review*, *Journal of Business Ethics*, *European Management Review*, *M@n@gement, Gérer et Comprendre*) et d'une dizaine de livres, dont *Méthodologie de la recherche qualitative* (prix FNEGE 2015) paru en version anglaise en 2016, *Comprehensive Research. A methodological and epistemological introduction to qualitative research*, Copenhagen Business School Press.

## EYDIEUX Jérémie

Doctorant en sciences de gestion à l'École des Mines de Nantes, Jérémie Eydieux réalise actuellement une thèse dans le cadre de la chaire RESOH, du laboratoire LEMNA. Sa thèse porte sur l'articulation des stratégies de résilience et d'anticipation dans le cadre du « dialogue technique » relatif aux démonstrations de sûreté utilisées pour gouverner les risques nucléaires en France. Il est titulaire d'un master Métiers du conseil et de la recherche à l'EMN-IAE de Nantes et d'un diplôme d'ingénieur ICAM Apprentissage Vendée.

## FLIPO Céline

Diplômée de l'ESSEC Business School, Céline Flipo est doctorante en sciences de gestion à HEC Paris, où elle enseigne la théorie des organisations. Ses recherches portent sur la dimension sociale de la créativité, notamment sur les facteurs influençant son évaluation ainsi que sur l'impact des réseaux sociaux sur la génération d'idées créatives.



## GHOZLANE Samia

Samia Ghozlane est doctorante à l'International University of Monaco. Elle travaille sur l'impact du numérique au sein des organisations de l'enseignement supérieur. Elle a mené dans un premier temps une recherche sur l'implémentation d'un outil pédagogique :

une plateforme en ligne créée au sein d'une grande école de commerce et a étudié les processus grâce auxquels les différents acteurs ont pu s'appropriier cet outil, mais également les cas où cette appropriation a été un échec.



## GILBERT Patrick

Patrick Gilbert est professeur des universités à l'IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School). Il est membre des bureaux de l'Association francophone de gestion des ressources humaines et de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française.

Ses recherches actuelles portent sur les transformations du travail ainsi que sur l'approche sociale de l'instrumentation de gestion. Il est l'auteur, avec Eve Chiapello, de *Sociologie des outils de gestion* (La Découverte).

## HÉLÈNE Laurence

Laurence Hélène est responsable pédagogique de la 3<sup>ème</sup> année du Programme Grande École de l'EM Normandie. Elle a obtenu son doctorat en 2012 à l'Université de Caen, sa thèse portait sur le rôle des représentations des créateurs d'entreprise dans la formation de projets de création d'entreprises. Ses activités de recherche sont orientées autour de la sociocognition des entrepreneurs, l'adoption du changement dans les organisations et l'utilisation de la cartographie cognitive dans divers aspects du management. Ses activités d'enseignement ont trait principalement au marketing et à l'entrepreneuriat.

## JOURNÉ Benoît

Benoît Journée est professeur des universités en gestion à l'Université de Nantes (IEMN-IAE) et est professeur associé à l'École des Mines de Nantes, où il dirige la chaire RESOH consacrée au management de la sûreté des industries à risques (nucléaire, en particulier). Il co-coordonne également le projet ANR-RSNR AGORAS. Il est actuellement chercheur au LEMNA et est chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique. Centrées sur l'analyse de l'activité (approches interactionniste et pragmatiste), ses recherches portent sur les facteurs organisationnels et humains de la sûreté, de la fiabilité et de la résilience des organisations, sur le management du travail et des performances de l'entreprise, ainsi que sur l'ingénierie des outils de gestion.



## MONTARGOT Nathalie

Nathalie Montargot est Docteur en sciences de gestion. Professeure associée au sein du groupe Sup de Co La Rochelle (France), elle est affiliée au laboratoire de recherche du CEREGE Poitiers et est membre de la chaire ESSEC du

Changement. Le terrain de l'hôtellerie internationale lui est familier. Enseignante agrégée d'économie-gestion en lycée hôtelier (1990-1997), puis au sein de l'IUFM d'Antony (1997-2009), elle a par la suite assuré la direction d'une filière dédiée à l'hôtellerie internationale à l'Université de Cergy-Pontoise (2009-2014). Ses axes de recherche portent sur l'accompagnement du changement, la gestion du personnel en contact et la socialisation organisationnelle.

## PESQUEUX Yvon

Yvon Pesqueux est professeur titulaire de la chaire « Développement des systèmes d'organisation » du Conservatoire national des Arts et Métiers (Paris). Normalien, agrégé des techniques économiques de gestion, docteur ès sciences économiques de l'Université de Paris-Sorbonne et Docteur *Honoris Causa* de l'Université de Galati (Roumanie), il est l'auteur de nombreux articles scientifiques. Ses travaux de recherche portent principalement sur les rapports entre philosophie et organisation. Il a publié de nombreux ouvrages, dont les derniers en date sont : *Gouvernance et privatisation*, Paris, PUF, collection « la politique éclatée », 2007, *Management et qualité : une approche critique*, Paris, Economica, 2008, *La « Société du risque » - analyse et critique*, Paris, Economica, 2009 (en coll.), *Management de la connaissance*, Economica, Paris, 2011, *Contrôle de gestion*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2013 (en coll.), *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2013 (en coll.), *Moment libéral et entre-*

*prise (la fin d'un dogme)* – www.boostzone-editions.fr, collection « essai », 2013, *Contrat psychologique et organisations – Comprendre les accords écrits et non écrits*, Paris, Pearson France, 2014, (en collaboration avec Denise Rousseau, Pascale de Rozario et Rémi Jardat), *Management Performance and Control*, Paris, Dunod, 2016 (en coll.), *La Confiance en questions*, Paris, L'Harmattan, 2016 (en coll.). Il est également trésorier de l'IFSAM (*International Federation of Scholarly Associations of Management*). Il est co-éditeur de la revue *Society and Business Review* (Emerald Publishing).

### RAULET-CROSET Nathalie

Docteur en sciences de gestion, Nathalie Raulet-Croset est maître de conférences à l'IAE de Paris (Institut d'administration des entreprises) de l'Université Paris 1 et est chercheuse au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (laboratoire faisant partie de i3 – Institut interdisciplinaire de l'innovation). Ses recherches portent sur le management des coopérations territorialisées multi-acteurs et multi-institutions, sur les apprentissages et les dynamiques de changement, ainsi que sur les pratiques de management situé.

### SUQUET Jean-Baptiste

Jean-Baptiste Suquet est professeur associé à Neoma Business School et est chercheur associé à l'Institut de recherche en gestion (Université Paris-Est Marne-la-Vallée). Il est diplômé de l'ESSEC et a réalisé sa thèse au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique. Ses recherches se positionnent au croisement des sciences du travail et de l'organisation. Il s'intéresse au management des services, en particulier à la fabrique de la relation client en contexte multi-acteurs.

### TILLEMENT Stéphanie

Maître-assistante en sociologie industrielle à l'École des Mines de Nantes, Stéphanie Tillement est rattachée au laboratoire LEMNA depuis septembre 2011. Stéphanie Tillement est ingénieure diplômée de l'École de génie industriel de l'INPG et est docteure en sociologie industrielle (laboratoire PACTE de Grenoble). Elle a mené plusieurs travaux de recherche en partenariat avec des industries à risques (RATP, EDF, AREVA, DCNS...). Ses travaux de recherche se centrent désormais sur la construction collective de la sûreté dans des contextes de travail distribués et sur la gestion de projets complexes et à risques. En particulier, elle participe activement à la chaire RESOH en pilotant la thématique relative à la gestion de projets complexes dans un contexte de co-et sous-traitance et co-coordonne le projet ANR-RSNR AGORAS.



### WELLER Jean-Marc

Jean-Marc Weller est sociologue, chercheur au sein du Laboratoire interdisciplinaire sciences innovations sociétés (LISIS) à l'Université Paris-Est. Docteur en sociologie de l'Institut d'études politiques de

Paris et chargé de recherche au CNRS, ses travaux portent sur les transformations des bureaucraties publiques appréhendées à partir de l'analyse du travail des agents. Les enquêtes qu'il mène concernent des terrains variés (santé, politiques sociales, justice, agriculture) : elles reposent sur des explorations ethnographiques soigneuses de décrire non pas qui sont les fonctionnaires de base en charge du traitement des requêtes dont ils sont saisis, mais ce qu'ils font concrètement. Dans la perspective des renouvellements apportés notamment par la sociologie des techniques et des sciences, il s'intéresse au travail administratif, aux activités d'écriture, aux calculs, à l'informatique, aux innovations managériales qui configurent et transforment le monde des services publics. C'est parce que ces technologies constituent des éléments indispensables à l'élaboration des décisions publiques et qu'elles forment de véritables « infrastructures » rendant plus aisée l'action gouvernementale, que Jean-Marc Weller leur a consacré il y a peu une attention toute particulière. Dans un ouvrage en cours de préparation, il s'intéresse en particulier à ces dispositifs singuliers que sont les dossiers et les bureaux pour rendre compte de leur histoire récente et de leur contribution à la fabrication même du droit. Par ailleurs, il poursuit avec plusieurs collègues une recherche sur les techniques du *design* de service mobilisées dans les administrations.



# GÉRER & COMPRENDRE



n° 125 - Septembre 2016

Editorial - **Pascal LEFEBVRE**

## L'épreuve des faits

La mise en conformité avec une loi étrangère : le cas de l'application de la loi Sarbanes-Oxley par la direction des systèmes d'information d'une PME française cotée au New York Stock Exchange

**Randa BEN ROMDHANE et Éric FIMBEL**

De l'incompatibilité des mondes dans une multinationale : l'expérience d'un expatrié français dans une usine mexicaine  
**Michel VILLETTE et François FOURCADE**

## En quête de théorie

Le chômage des jeunes en France : une « épreuve » diversement vécue

**Didier CHABANET**

Les mécanismes de protection des innovations contre l'imitation : un cadre d'analyse générique et un inventaire  
**Matthieu MANDARD**

## Autres temps, autres lieux

Le système Gribeauval ou la question de la standardisation au XVIII<sup>e</sup> siècle

**Héloïse BERKOWITZ et Hervé DUMEZ**

Quand l'innovation appelait à réformer l'entreprise : l'éclairage historique apporté par Walther Rathenau

**Blanche SEGRESTIN**

## Mosaïque

**La fabrique de l'économie selon Jean Tirole (prix Nobel d'économie 2014)**

À propos du livre *Économie du bien commun* de Jean Tirole, Presses Universitaires de France, mai 2016

**Damien COLLARD**

*The Public Wealth of Nations – How Management of Public Assets Can Boost or Bust Economic Growth*

À propos du livre *The Public Wealth of Nations – How Management of Public Assets Can Boost or Bust Economic Growth*, de Dag Detter et Stefan Fölster, Palgrave Macmillan ed., 2015, 244 p.

**Pierre MESSULAM**

Pour plus d'information, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.annales.org>