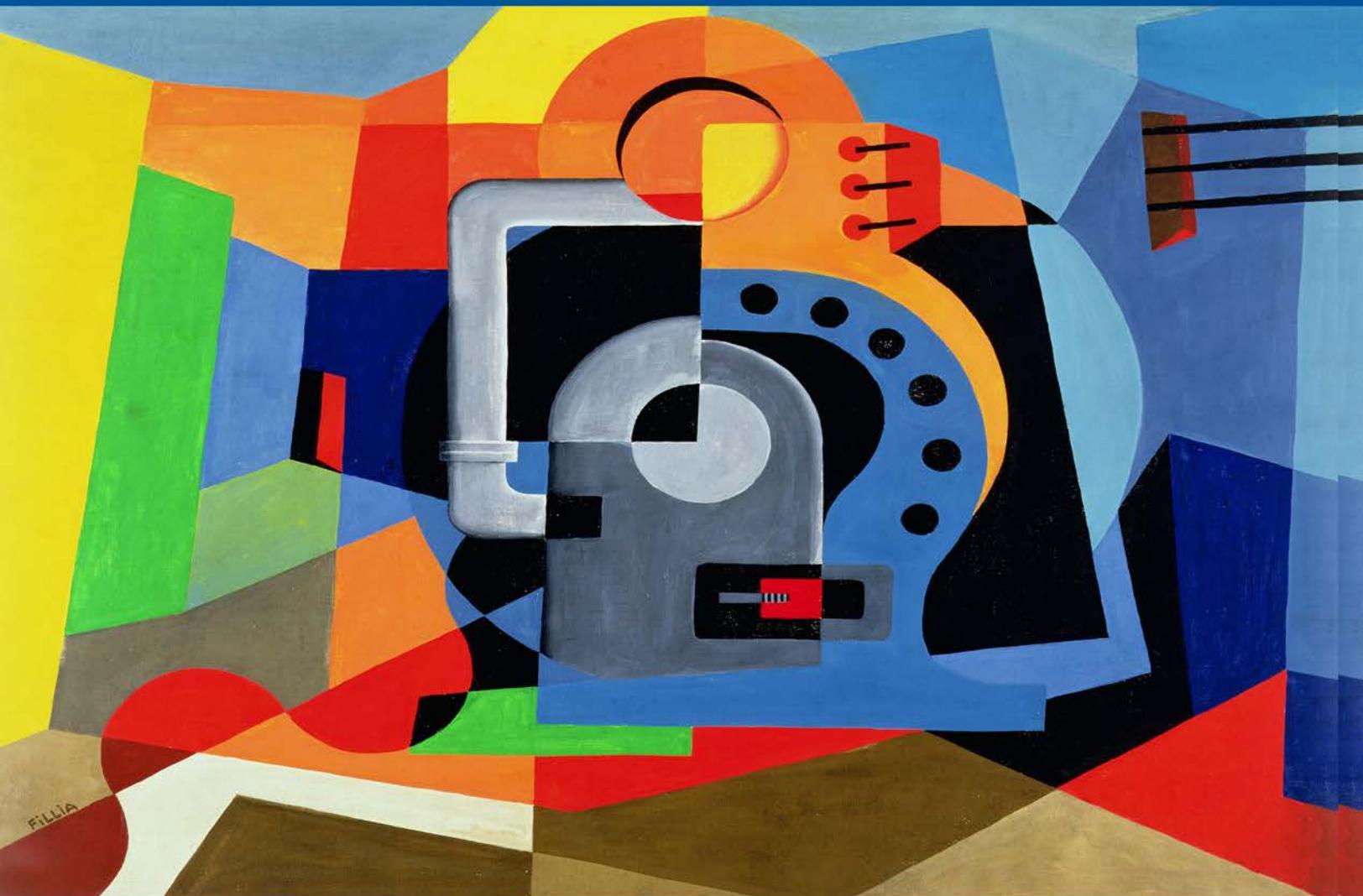


# GÉRER & COMPRENDRE

« 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)



- Réguler les risques nucléaires par la souplesse
- Électricité éolienne et inacceptabilité sociale
- L'innovation dans les entreprises de taille intermédiaire

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES

FONDÉES EN 1794

N° 130 - DÉCEMBRE 2017

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

## Réalités méconnues

03

Développer les capacités d'innovation des entreprises de taille intermédiaire : le cas du groupe Matfer Bourgeat

**Tony DA MOTTA CERVEIRA**  
et **Christophe MIDLER**

15

Le processus de construction de l'inacceptabilité sociale d'un projet de production électrique éolien en Haute Saintonge

**Béatrice CANEL-DEPITRE**

33

Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail

Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque

**Mathieu DETCHESSAHAR,**  
**Stéphanie GENTIL, Anouk GREVIN**  
et **Benoît JOURNÉ**

## L'épreuve des faits

47

Enquête sur les vertus cachées des retards : une vision sociologique de l'utilisation stratégique de la contrainte temporelle dans les organisations

**Denis JEAMBRUN**

58

Quand le secteur lucratif et le secteur non lucratif tentent de coopérer : la difficile quête d'un objectif commun

**Emmanuelle DUTERTRE**  
et **Bernard JULLIEN**

## En quête de théorie

67

Entreprises : loyauté et liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux numériques

**Brigitte PEREIRA**

## Autres temps, autres lieux

76

Réguler les risques nucléaires par la souplesse : genèse d'une singularité française (1960-1985)

**Michaël MANGEON** et **Frédérique PALLEZ**

88

Réguler les risques nucléaires par la souplesse : genèse d'une singularité française (1960-1985)  
*Témoignage d'un acteur*

**Pierre MESSULAM**

## Mosaïque

91

**L'éthique du consentement :**

**Ricœur au pays du management**

À propos du livre de Pierre-Olivier Monteil, *Éthique et philosophie du management*, Éditions Érès, collection « Espace éthique », 2016

**Guillaume CHAPPUIS**

93

**Risques psychosociaux dans les organisations et santé au travail**

À propos de l'ouvrage d'Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir* (PUF, collection « Le travail humain », 2<sup>ème</sup> édition, 2017)

**Damien COLLARD** et **Rachel BOICHOT**

95

**Un management plein de cultures**

À propos de l'ouvrage *Au cœur de la dimension culturelle du management*, sous la direction de Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden, L'Harmattan, 2017

**Yasmine SALEH**

98

**Que doivent faire les grands groupes pour survivre aux *start-ups*, de manière générale, et aux « licornes », en particulier ?**

À propos de l'essai de Jean-Louis Beffa, *Se transformer ou mourir : les grands groupes face aux start-ups*, Seuil, 2017

**Jacques SARRAZIN**

101

**Jubilé de la sociologie des organisations : un numéro spécial de la revue *Entreprises et Histoire***

À propos du numéro spécial « Cinquante ans de sociologie des organisations » de la revue *Entreprises et Histoire* (n°84, Éditions Eska, septembre 2016)

**Jérôme TUBIANA**

104

Traductions des résumés

109

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 - Télédéc 797 -  
75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 71  
http://www.annales.org

**François VALERIAN**  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**  
Secrétaire général  
**Delphine MANTIENCE**  
Secrétaire générale adjointe  
**Marcel CHARBONNIER**  
Correcteur  
**Liliane CRAPANZANO**  
Assistante de la rédaction  
**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),  
Université Paris-Est Marne-la-  
Vallée

**Hervé DUMEZ**,  
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

**Nathalie RAULET-CROSET**,  
IAE de Paris, Centre de  
recherche en gestion de l'École  
polytechnique

**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 recteurs**

**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 BEAUJOLIN 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  
Mines ParisTech

**Gilles GAREL**,  
CNAM

**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

**Benoît 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

**Etienne 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 PÉLISSE**  
GESTES (Groupe d'études sur le  
travail et la souffrance au travail)

**Brigitte PEREIRA**  
EM Normandie - IAE Caen

**Xavier PHILLIPE**  
Neoma Business School

**Grégoire POSTEL VINAY**,  
DGE

**Gérard de POUVOURVILLE**  
ESSEC

**Emmanuelle RIGAUD**  
LACRESSE,  
Reims Management School

**Jean-Claude SARDAS**,  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech

**Jérôme SAULIÈRE**  
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 :**  
Luigi Colombo Filia (1904-1936),  
Idole mécanique, huile sur toile,  
s.d. Rome, Galleria nazionale  
d'Arte moderna.

Ph. © ALINARI/ BRIDGEMAN  
IMAGES

**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.bruel@cometcom.fr

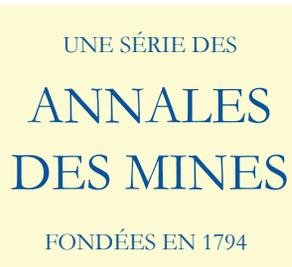
**Mise en page :** Myriam MICHAUX

**Impression :** Printcorp

**Editeur Délégué :**  
FFE - 15 rue des Sablons  
75116 PARIS - www.ffe.fr  
Fabrication : Aïda PEREIRA  
aida.pereira@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



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

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

*DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS*

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

*DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES*

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

*UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES*

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

*DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS*

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

### INFORMATIONS PRATIQUES

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

francois.valerian@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

# Développer les capacités d'innovation des entreprises de taille intermédiaire : le cas du groupe Matfer Bourgeat

Par Tony DA MOTTA CERVEIRA

Directeur de l'innovation chez Matfer Bourgeat

et Christophe MIDLER

Directeur de recherche au CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Des études récentes montrent à la fois l'importance socio-économique des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et leur fragilité dans le contexte d'innovation intensive actuel. Nous étudierons ici quelles peuvent être les réponses à cette fragilité en nous intéressant au cas d'une ETI leader mondial dans son domaine. Après un diagnostic des ruptures auxquelles cette entreprise doit aujourd'hui faire face, nous analyserons, dans le cadre d'une recherche-intervention, la refonte menée par l'entreprise de ses processus d'innovation. Le cas révèle la pertinence et l'actionnabilité des théories contemporaines du management de l'innovation dans le contexte des ETI.

## Introduction

Longtemps ignorées, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont aujourd'hui des acteurs de premier rang de notre économie qu'il est urgent de mieux prendre en considération, d'une manière plus spécifique. Bien qu'à l'instar de toutes les autres entreprises, l'innovation soit aujourd'hui pour elles un impératif pour leur pérennité, la littérature en management de l'innovation ne traite majoritairement que de grandes entreprises ou de *start-ups*.

Plusieurs causes expliquent cette lacune, sans pour autant que cela la justifie. Cette catégorie d'entreprises, qui ne sont ni des PME ni de grandes entreprises, est longtemps restée peu valorisée (GATTAZ, 2010). Les ETI ont pendant longtemps été confondues avec de « grosses PME » aux performances modestes et locales, plutôt que vues comme des entreprises capables d'être des leaders internationaux sur leur marché. Les entreprises de la catégorie ETI sont restées longtemps *cachées* : la création de cette catégorie économique est récente, puisqu'elle date de 2008 (loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août). Déconsidération et reconnaissance tardive ont donc limité le nombre des études de cas qui leur ont été consacrées. Enfin, la majorité des études concernant les ETI visent davan-

tage leur caractérisation à travers des analyses statistiques que l'analyse de leurs processus d'innovation. Même lorsque la réputation d'innovatrices de ces entreprises se confirme (voir à ce propos, les travaux du *think tank* La Fabrique de l'Industrie), la structuration et la mise en œuvre des processus d'innovation au sein de ces firmes restent peu connues. Cet article entend précisément contribuer au développement de ce domaine de recherche en gestion sur les processus d'innovation dans les ETI à partir d'une recherche-intervention menée chez Matfer Bourgeat, une ETI leader mondial des équipements pour les métiers de bouche.

L'origine de cette recherche-intervention tient dans la prise de conscience, par la présidence de l'entreprise, de la nécessité d'opérer une refonte de ses processus d'innovation pour faire face à une évolution rapide et profonde de ses marchés. Non que la firme n'ait été jusqu'ici innovante (elle est au contraire reconnue depuis sa création, il y a 202 ans, pour ses inventions), mais l'organisation et les processus en place ne lui permettent plus de faire face efficacement au contexte d'innovation intensive actuel qui se caractérise par la fréquence accrue du renouvellement des produits et par la radicalité des ruptures proposées

par les nouveaux produits (BENGHOZI *et al.*, 2001 ; BROWN EISENHARDT, 1998 ; LE MASSON, WEIL et HATCHUEL, 2006).

C'est sur cette demande que s'est construite une collaboration entre la firme et le Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique. Y ont été associés, à partir d'avril 2014, le responsable de l'innovation de l'entreprise (qui exerce aujourd'hui la fonction de directeur de l'innovation) et un directeur de recherche. Notre recherche s'est déroulée en trois phases :

- tout d'abord, un diagnostic a été établi permettant de préciser, au-delà de la préoccupation initiale, les processus d'innovation en place, leurs performances réelles et leurs limites ;
- ensuite, a été définie une nouvelle cible de management de l'innovation articulant des processus et des organisations nouveaux avec les pratiques en place dans l'entreprise ;
- enfin, a été étudié le déploiement de ces nouveaux processus et organisations, leur suivi et l'évaluation de leurs effets (celle-ci donne lieu à une collaboration toujours en cours entre l'entreprise et le CRG).

Le dispositif de pilotage de la recherche a consisté en deux instances différentes, une instance de gestion et une instance de contrôle (GIRIN, 1989). La première réunissait tous les trimestres le chercheur-intervenant responsable de la mission dans l'entreprise, le directeur de recherche du CRG et le PDG du groupe Matfer Bourgeat. L'instance de contrôle méthodologique était chargée de procéder à des revues périodiques du projet auprès du corps enseignant du Master Projet Innovation Conception, auquel participait le chercheur-intervenant. Enfin, un rapport de recherche retraçant l'histoire de l'intervention, les étapes de sa progression, ses événements marquants et ses résultats a été rédigé, discuté et évalué au sein des deux instances opérationnelles et académiques précitées (DA MOTTA CERVEIRA, 2015).

Cet article est organisé en six parties.

Nous reviendrons tout d'abord, rapidement, sur la caractérisation de la problématique de l'innovation dans les ETI, cette problématique fondant l'intérêt du cas. Nous présenterons ensuite notre terrain d'étude, à savoir le groupe Matfer Bourgeat, spécialiste des équipements pour la restauration et l'hôtellerie. En troisième partie, nous présenterons le diagnostic stratégique de cette ETI. En quatrième partie, nous présenterons le diagnostic de la situation du management de l'innovation en place dans le groupe Matfer Bourgeat au moment de la recherche-intervention. En cinquième partie, nous présenterons de quelle manière s'est déroulée la transformation organisationnelle du groupe Matfer Bourgeat visant à en développer les capacités d'innovation et nous donnerons des éléments de résultats tels que l'on peut les appréhender aujourd'hui. Notre conclusion reviendra sur les enseignements de ce cas quant à la question du développement des capacités d'innovation des ETI.

## Les ETI et l'innovation

Il est plus habituel de lire et d'écrire à propos des grandes entreprises ou des *start-ups*. Pourtant, les ETI sont tout aussi stratégiques pour nos économies, comme cela est souvent souligné, lorsque l'on s'interroge sur l'efficacité de l'industrie allemande et sur le rôle clé qu'y joue le *Mittelstand*<sup>(1)</sup>. Elles le sont, en premier lieu, par leur poids macroéconomique : en 2010, elles ont réalisé 26 % du chiffre d'affaires total des sociétés françaises<sup>(2)</sup> ; en 2011, elles ont créé une valeur ajoutée de 237 milliards d'euros. Derrière ce premier constat, se dessine rapidement une réalité sociale d'importance : le rôle des ETI est décisif dans la création d'emplois. Selon l'observatoire de l'ASMEP-ETI, la catégorie des ETI contribuerait à 30 % des créations d'emplois en régions. Entre 2009 et 2013, les ETI auraient ainsi engendré 80 000 emplois, alors que dans le même temps les grandes entreprises en supprimeraient près de 60 000<sup>(3)</sup>. En 2012, les ETI employaient ainsi 30 % des cadres du secteur privé et elles ont contribué à créer 16 000 nouveaux postes de cadres, soit 45 % des créations totales d'emplois de cadres<sup>(4)</sup>. En 2010, les ETI employaient déjà près de 3 millions de personnes en équivalent temps plein (ETP), la part des ETI dans le total des effectifs était de 24 %. Rapporté à l'emploi industriel, les ETI pourvoient 33 % du total des emplois.

Actrices de premier rang de notre économie et internationalisées de manière comparable aux grandes entreprises, les ETI sont aujourd'hui dans l'obligation de s'inscrire dans une dynamique de compétition par l'innovation. Mais face à cette nécessité, toutes les ETI n'en sont pas au même degré d'avancement. En 2014, une étude de Bpifrance<sup>(5)</sup> explicitait le danger : face à l'intensification de la concurrence, le taux de défaillance des ETI avait dépassé celui des PME depuis, déjà, 2011 ! En 2012, près de 45 ETI ont fait faillite. Si le taux de défaillance des PME est de 0,8 %, celui des ETI est presque du double : 1,5 %.

Dans cette même étude, Bpifrance dresse une typologie des ETI : sur les cinq types d'ETI identifiés, seulement deux fondent leur potentiel de croissance sur l'innovation, les « *serial innovators* » et les « *leaders mondialisés* ». Pourtant, pour toutes les ETI, l'innovation est effectivement un facteur de pérennité face aux risques majeurs auxquels elles sont confrontées.

<sup>(1)</sup> BOURGEOIS I., *Le Mittelstand, acteur clé de l'économie allemande*, <https://meridianes.org/2011/01/29/le-mittelstand-acteur-cle-de-leconomie-allemande/>

<sup>(2)</sup> RETAILLEAU B., « rapport au Premier ministre : les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance », La Documentation Française, février 2010, Paris.

<sup>(3)</sup> ASMEP-ETI, Trendeo (2014), « L'emploi et l'investissement des ETI dans la crise ».

<sup>(4)</sup> APEC (2013), Panorama de l'emploi cadre dans les ETI, décembre.

<sup>(5)</sup> Bpifrance (2014), *ETI 2020 – Trajectoires de croissance*, mai, Paris.

Comment s'exprime concrètement cette contrainte d'innovation intensive dans le cas des ETI ? Comment y développer de nouvelles « *dynamic capabilities* » (TEECE, PISANO et SHUEN, 1997) pour pouvoir y faire face ? C'est ce que nous avons analysé à travers le cas du groupe Matfer Bourgeat.

### Matfer Bourgeat : une brillante tradition d'innovation, ancienne, mais fragile

Le groupe Matfer Bourgeat est une ETI leader mondial de son marché. Française et industrielle, l'excellence de ses produits *Made in France* est internationalement reconnue. Sa notoriété et son internationalisation sont indissociables de ses innombrables inventions et de ses 202 ans d'histoire.

Matfer Bourgeat est « l'équipementier » de la Restauration Hors Foyers (RHF). Le marché de la RHF de l'Europe de l'Ouest a représenté 340 milliards d'euros en 2009, la France ayant généré 19 % de cette valeur<sup>(6)</sup>. Ce marché comprend la restauration collective et la restauration commerciale. Matfer Bourgeat répond à l'intégralité des besoins des professionnels de la chaîne du goût : pour travailler le goût, mettre en appétit, préserver le goût et créer de l'appétit. Son

<sup>(6)</sup> Source : Michael Jones, GIRA Foodservice, Europe et France : chiffres clés de la restauration hors foyer, 2009.

offre s'adresse donc globalement à la « *Food Service Industry* » : commerces alimentaires, hôtels de 1 à 3 étoiles, hôtels de 4 à 5 étoiles, restauration collective. L'offre de Matfer Bourgeat est très étendue : petit matériel hôtelier, arts de la table, équipements de liaison de la cuisine à la salle et solutions de distribution de repas.

C'est la largeur de son offre qui permet à Matfer Bourgeat d'être leader mondial, fort de ses 17 000 références. Sur ce marché d'équipementier BtoB de la RHF, cette ETI française réalise 200 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, dont 40 % sont générés à l'export, grâce à ses cœurs de métier que sont la pâtisserie et la gastronomie<sup>(7)</sup>. Ce groupe industriel français est ainsi un porte-drapeau de ces deux savoir-faire français mondialement reconnus. L'évolution de Matfer Bourgeat va de pair avec la dynamique internationale des deux domaines précités. Afin de diffuser très largement les ustensiles et les équipements spécifiques à ces deux domaines, le groupe s'est internationalisé à travers 14 filiales, qui forment le réseau commercial EuroChef.

Afin de répondre au mieux à son marché globalisé, ce groupe manufacturier n'a eu de cesse de diversifier ses compétences industrielles. Répartis sur la France entière, l'on dénombre six sites industriels qui

<sup>(7)</sup> Source : direction administrative et financière du groupe Matfer Bourgeat, avril 2014.



« Frédéric Delair, le propriétaire du restaurant La Tour d'Argent à Paris, préparant le canard au sang, une recette créée en 1890 », peinture anonyme, XIX<sup>e</sup> siècle, collection particulière.

« Ce groupe industriel français est ainsi un porte-drapeau de ces deux savoir-faire français mondialement reconnus, que sont la pâtisserie et la gastronomie. »

couvrent presque l'intégralité des besoins du groupe : en Normandie, se trouve le pôle de plasturgie ; en Rhône-Alpes, le pôle de métallurgie ; en Lorraine et, dans le Pays basque, les pôles de menuiserie. Seules sont les sous-traitées les activités liées aux arts de la table, notamment lorsqu'il s'agit de produire des gammes de services en porcelaine. Un partenariat a été signé avec un porcelainier français pour garantir le *Made in France*, auquel est très attaché le groupe Matfer Bourgeat.

La spécificité industrielle du groupe est de se concentrer sur des petites séries afin de privilégier l'excellence de la qualité et la flexibilité, plutôt que sur la quantité. Mais produire des séries de 5 000 pièces en injection plastique est aussi l'un des savoir-faire de Matfer Bourgeat, grâce à sa formidable souplesse industrielle. L'ensemble du groupe totalisait en 2015 1 000 collaborateurs<sup>(8)</sup>, cet effectif se répartissant en France entre les 7 sites de l'entreprise, et entre ses 14 filiales à l'étranger.

Ce *leadership* et cette capacité industrielle sont le fruit de 202 ans d'histoire. C'est en 1814 que Matfer fut fondé. En 2002, la maison mère Matfer fusionna avec un autre leader français d'un marché connexe, Bourgeat, une société ayant été fondée en 1918. Deux spécificités ont joué un rôle clé dans l'expansion et la longévité de Matfer Bourgeat : son engagement dans la course à l'innovation, dès l'origine, et la continuité de son histoire familiale. Très tôt la société a pu s'internationaliser, grâce à l'inventivité de ses produits. À cette époque, Matfer fabriquait des moules en fer blanc et en cuivre qu'utilisaient les meilleurs pâtisseries. Dès 1850, ses moules furent très demandés à Londres et à Istanbul (alors Constantinople). En 1862, les produits originaux du fabricant français sont référencés à la cour des Tsars. Sur un document d'archive<sup>(9)</sup> que nous avons pu numériser, on peut lire distinctement « Aux armes de Russie », soit l'équivalent de « *by appointment to the Court of the Tzar of Russia* ». Il s'agit de la couverture du catalogue de la maison Trottier.

Dans le même catalogue sont dessinés des moules aux formes très singulières.

Cette course à l'inventivité et à l'innovation débute avec une famille d'entrepreneurs, les Trottier. À Charles Trottier père et Charles Trottier fils succédera leur collaborateur Alphonse Delaverne. L'affaire familiale sera ensuite transmise à l'associé de M. Delaverne, Gaspard Mora. L'entreprise sera léguée par la suite, de génération en génération, jusqu'au président actuel du groupe Matfer Bourgeat, M. Patrice Mora. Cette continuité a assuré à cette entreprise la stabilité et l'indépendance financière qui perdurent aujourd'hui. C'est ainsi que Matfer Bourgeat est devenue une ETI patrimoniale justifiant de 202 ans d'existence, qui officie toujours pour la passion du goût.

<sup>(8)</sup> Source : direction administrative et financière du groupe Matfer Bourgeat, avril 2014.

<sup>(9)</sup> Source : Matfer, Catalogue Trottier fils de 1862, archives service PAO Matfer Bourgeat, juillet 2014, Les Lilas.

Cette passion du goût, cette course aux inventions et la stratégie patrimoniale de Matfer Bourgeat lui ont permis de devenir leader mondial et de demeurer indépendant.

Néanmoins le groupe doit faire face aujourd'hui à une déstabilisation croissante de sa position concurrentielle. Pour cette ETI qui a toujours su inventer, le défi et l'urgence pour elle deviennent *la mise en œuvre d'un processus d'innovation capable de faire face efficacement à ce contexte d'innovation intensive, c'est-à-dire qui soit à même, dans des contraintes de coûts propres à une ETI, de générer un flux d'innovations* 1) répondant aux attentes, 2) à un rythme accru, et 3) suffisamment radicales pour maintenir une différenciation indispensable pour cette firme opérant sur un créneau de marché haut de gamme.

En 2013, le président du groupe Matfer Bourgeat perçoit cette nécessité de faire évoluer fortement son offre, et le besoin de transformer l'organisation et le management en place de l'innovation, qui sont devenus de moins en moins agiles suite à une période de forte croissance externe. C'est afin de rendre possible ce changement que nous avons entrepris un diagnostic stratégique du groupe Matfer Bourgeat.

## Le diagnostic stratégique de Matfer Bourgeat

Avril 2014 marque le commencement d'un diagnostic stratégique qui s'est déployé jusqu'en juillet, donnant lieu à une collaboration de recherche avec le CRG. Ce diagnostic a mis en exergue une logique d'évolution plurielle déstabilisatrice. Nous avons constaté trois évolutions concomitantes : une évolution du marché, une évolution de la compétition et l'évolution de la dynamique interne de la firme.

### Une profonde mutation du marché

Le marché de la restauration hors foyer (RHF) est en proie à des bouleversements profonds. Mi-2014, d'un restaurateur à un autre, le CA connaît de fortes turbulences (de +2.5 % à -15 %). Effet visible de cette forte évolution du marché, la restauration rapide s'impose comme un modèle universel<sup>(10)</sup>. Ce marché, qui comprend les *fast-foods*, les sandwicheries et de nouveaux concepts tels que les bars à salades ou les bars à pâtes, connaît une augmentation de près de 74 % entre 2004 et 2012, pour atteindre 47 % des repas principaux, cette même année. Sur 35 000 *fast-foods* dénombrés en France en 2013, on compte 8 000 kébabs qui réalisent un chiffre d'affaires annuel d'environ 1,2 milliard d'euros. Le chiffre d'affaires des 1 300 McDonald's implantés en France est d'environ 5 milliards. L'une des raisons de ce succès est le coût unitaire modique d'un déjeuner pris à l'extérieur, le midi, de 7,20 euros, couplé à la réduction

<sup>(10)</sup> Source : portail *L'Expansion - L'Express*, août 2014, [http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/mcdo-kebab-sandwich-comment-la-restauration-rapide-a-conquis-la-france\\_1437940.html](http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/mcdo-kebab-sandwich-comment-la-restauration-rapide-a-conquis-la-france_1437940.html)

du temps consacré au déjeuner (soit 31 minutes, en moyenne, pour les Français).

L'évolution du marché s'accélère, elle s'explique par une mutation des pratiques alimentaires et de nouveaux modes de consommation. Les individus s'accordent des sorties au restaurant plus fréquentes, mais ils recherchent des prix plus bas. Les repas se déstructurent, ne respectant plus guère le modèle historique entrée-plat-dessert : 86 % des repas servis sont constitués d'une entrée et d'un plat ou d'un plat et d'un dessert. Le temps consacré à se nourrir se contracte : les déjeuners duraient en moyenne 1 heure 34 minutes en 1984, contre seulement 31 minutes aujourd'hui. Les clients de Matfer Bourgeat que sont les chaînes de restauration et les restaurateurs, doivent s'y adapter.

Il n'en demeure pas moins que les consommateurs sont toujours plus exigeants, ils refusent de faire l'impasse sur la qualité, la générosité et le plaisir. Cela place l'entreprise devant une équation presque insoluble : le client demande des repas moins chers et plus rapides, d'une plus grande qualité, mais moins structurés et plus généreux. On comprend ici que cette mutation des pratiques alimentaires préfigure une mutation majeure des valeurs et des modes de vie empreinte d'une volonté de simplicité et de familiarité traduisant une émergence de types de convivialité informels. Une enquête du CREDOC montre cette évolution du repas comme forme de socialité<sup>(11)</sup>. Si la quasi-totalité des Français invite pour un repas (93 %) ou un apéritif (81 %), il apparaît clairement quatre autres formes d'invitation qui rassemblent plus de la moitié des Français : les desserts (58 %), les pique-niques (58 %), les buffets (55 %) et les goûters (53 %). Cela s'explique par une préparation moins lourde, l'adaptation aux contraintes de la vie familiale et la possibilité de réunir un plus grand nombre de convives. Pour la jeune génération, c'est un moyen de contourner les codes de bonnes pratiques en matière de réceptions. Cela démontre un assouplissement dans l'art de recevoir. Même si cette étude a trait à la restauration à domicile, cela ne signifie pas que ces nouvelles valeurs ne se reflètent pas également dans la restauration hors foyer, qui doit s'adapter aux nouvelles valeurs et aux nouveaux besoins. Les modèles de restauration collective sont déstabilisés, tandis que l'on assiste à la montée en puissance de nouveaux modèles de restauration commerciale tels que la *bistronomie*, concept emblématique qui s'inscrit particulièrement bien dans cette mutation des valeurs.

En contournant les codes traditionnels de la table gastronomique (nappes en tissu, argenterie, services), la *bistronomie*<sup>(12)</sup> définit un restaurant qui allie la convivialité et la décontraction du bistrot à une cuisine gastronomique à des prix abordables (de 30 à 40 €). La table est dépouillée, seul le contenu de l'assiette compte. Les clients vont dans les restaurants

<sup>(11)</sup> CREDOC (2009), *Les Français et les arts de la table*.

<sup>(12)</sup> Ce mot a été prononcé pour la première fois en 2004 par le journaliste gastronomique Sébastien Demorand, mais ce mouvement était apparu dès le début des années 1990 sous l'impulsion du chef Yves Camdeborde.

relevant de la *bistronomie* pour leurs belles assiettes (contenu), et aussi pour y passer un moment de plaisir. S. Demorand reprend Curnonsky, qui s'exclama : « On ne va pas au restaurant pour manger des rideaux ! ». La *bistronomie*, ce concept construit par des chefs cuisiniers, devient dès lors un manifeste de la démocratisation du goût contemporain français, et en tant que tel elle devient un vecteur de médiatisation pour certains chefs français (notamment pour le chef Camdeborde<sup>(13)</sup>). C'est la rencontre entre les attentes de consommateurs finaux et la volonté de grands chefs qui veulent faire évoluer la cuisine. La *bistronomie* est donc un objet très important pour Matfer Bourgeat, puisqu'elle témoigne également d'un changement des valeurs en matière de gastronomie.

### Une déstabilisation du contexte compétitif

À côté de cette profonde mutation de ses marchés, la position concurrentielle de Matfer Bourgeat est aussi mise à l'épreuve par l'évolution de la compétition. Deux facteurs se conjuguent : le développement de l'agressivité des concurrents, d'une part, et l'irruption de nouveaux entrants, d'autre part.

L'exemple des conteneurs isothermes illustre bien les effets d'une concurrence étrangère qui n'hésite pas à copier à l'identique les produits pour pouvoir les vendre à prix cassés. Le groupe Matfer Bourgeat a été le premier à développer une gamme de tels produits, présentant ces fonctionnalités sous le nom de Sherpa. Ceux-ci assurent aux traiteurs et aux professionnels de la restauration collective de pouvoir transporter en toute sécurité leurs préparations culinaires d'un lieu à un autre, dans le respect de la chaîne du froid et de la chaîne du chaud, sur une distance maximale de 80 kilomètres. De par ses nouveaux attributs-produit, dont une préhensibilité à 360°, une empilabilité de modèles qui s'ouvrent par le dessus ou par l'avant et une identité très forte, cette offre de la division Bourgeat s'est vite fait une place de choix sur le marché, devenant une référence. À ce succès commercial s'est ajouté un succès d'estime, avec un prix de *design* international, l'Observateur du *design* (en 2009), et une nomination (en 2010) au *DesignPreis*, le prix national du *design* allemand, aussi appelé le Prix des Prix. Pensé durant les années 2006 et 2007, et lancé en 2008, ce produit a très vite été copié. Précisons bien, ici, qu'il ne s'agit pas d'une imitation, mais d'une copie « conforme », au millimètre près ! Face à cette concurrence déloyale d'un fabriquant turc, aucune action juridique n'a été menée : l'entreprise n'avait, en effet, pas déposé de modèle. Début 2014, la croissance à deux chiffres, habituelle pour cette gamme, a faibli (c'est là un exemple parmi d'autres, montrant qu'une innovation particulièrement réussie est rapidement phagocytée par une concurrence mondialisée).

Plus perturbant, pour les équipes en place : nous vérifions également que des acteurs majeurs du BtoC conçoivent désormais des offres spécifiques au BtoB.

<sup>(13)</sup> CAMDEBORDE Y. & FERRANDEZ J. (2014), *Frères de terroirs, carnet de croqueurs : Hiver et Printemps*, Éditions Rue de Sèvres, Paris.

C'est ainsi qu'en 2014, de grands groupes, tels que SEB ou Electrolux, accentuent leur progression sur le marché de la restauration hors foyer (RHF). Ainsi, les gammes de gros équipements Thermaline, Air-O-Steam et Libero d'Electrolux se font une place de plus en plus importante en grande cuisine. De la même manière, notre analyse de 2014 s'est confirmée en 2016 : le groupe SEB, qui avait débuté sa stratégie d'accès au marché BtoB en 2004 par le rachat d'All-Clad, a racheté, l'année dernière, pour 1,5 milliard d'euros, le groupe allemand WMF<sup>(14)</sup>, leader mondial des machines à café professionnelles et leader des articles culinaires en Allemagne.

### La fin d'une période de croissance externe

Le dernier élément important de notre diagnostic stratégique tient à la nécessité de trouver, en interne, de nouveaux relais de croissance, après une période de quinze années de croissance externe ininterrompue.

Cette période de croissance externe débute pour Matfer dès 1980, lorsque son président Philippe Mora crée des filiales à l'étranger, tout d'abord au Japon. C'est alors une phase de forte internationalisation : 1989, les États-Unis ; 1991, Hong Kong ; 1995, la Chine ; 1996, la Malaisie ; 1997, l'Australie. Matfer devient en vingt ans le leader mondial incontesté du petit équipement pour la restauration professionnelle et les métiers de bouche. En parallèle à son développement à l'international, dès 1984, le nouveau groupe Matfer, désireux de s'étendre, rachète successivement de nouvelles entreprises : tout d'abord Sima, spécialiste en arts de la table et ustensiles de cuisine ; puis Jacquemin, en 1989, dont le cœur de métier est la verrerie ; et, enfin, Flo-France, pour la vaisselle jetable, en 1990. En 1990, ces rachats successifs forment une nouvelle société nommée In Situ. C'est un moment historique, car le groupe Matfer, *via* In Situ, fait son entrée dans les salles de restaurant, tout en conservant la cuisine. Ce changement majeur marque une évolution, le passage d'une stratégie de focalisation à une stratégie de diversification.

En 2000, le groupe Matfer rachète Matik, un ensemblier spécialiste des grands comptes de la restauration hors foyer. En 2002, Matfer rachète Bourgeat, pour devenir le groupe Matfer Bourgeat. Ces deux entreprises étaient très complémentaires : Matfer était leader en petit matériel pour les boulangers-pâtisseries et cuisiniers, et Bourgeat se focalisait déjà sur les gros équipements de cuisine, notamment sur les matériels pour les collectivités et la restauration commerciale à la chaîne, pour laquelle la société Bourgeat proposait toute une offre d'équipements pour la liaison chaude et liaison froide, autrement dit pour la restauration différée. Cette complémentarité s'est traduite rapidement par une position de leader mondial dans ce secteur.

Fort de son expertise antérieure en matière d'internationalisation et de diversification, le nouveau groupe engage une stratégie de croissance externe encore

plus soutenue. La société Bourgeat, composante du groupe Matfer Bourgeat, rachète successivement Vauconsant en 2011, Profinox en 2012 et Inoxiforme en 2014. Pour Bourgeat et le groupe, c'est une opération de diversification liée, qui offre trois sociétés produisant des selfs et du mobilier de salle. Le groupe poursuit son entrée dans les salles de restaurants. Durant la même période, la société In Situ, appartenant au groupe Matfer Bourgeat, rachète successivement Sogemat, en 2011, et Calle, en 2013. Ces rachats marquent la volonté de l'entreprise d'étendre son activité dans la filière économique, avec une entrée dans le domaine de la distribution d'équipements de restauration et d'arts de la table pour les collectivités, et donc un accès direct au marché, alors que son modèle de vente précédent, avec un catalogue et des intermédiaires, ne le permettait pas : à l'âge de 202 ans, cette entreprise française en forte croissance est devenue une ETI.

### La prise de conscience de la nécessité d'une action sur le management de l'innovation

Après cette phase d'intense croissance externe, entre les années 1980 et 2014, s'engage une étape de consolidation interne. Le groupe, qui a augmenté sa taille, est maintenant très diversifié entre différentes filiales aux cultures hétérogènes. La nécessité d'actions d'intégration s'impose, en particulier dans le domaine du management de l'innovation, qui constitue, comme on l'a vu, l'un des impératifs clés pour des marchés en plein bouleversement.

Le 20 mai 2014, est présenté, en comité de pilotage, le diagnostic stratégique de Matfer Bourgeat, qui comprend aussi une analyse des caractérisations des offres des divisions, un résumé des positions des quatre divisions et une synthèse des nouvelles pratiques alimentaires associées à de nouvelles valeurs. Matfer Bourgeat y apparaît comme en plein « *Océan rouge*<sup>(15)</sup> » sur ses différents marchés, confronté à des concurrences qui s'intensifient, usant de stratégies génériques classiques, mais différentes en fonction des secteurs d'activité. Les résultats confirment et précisent la perception initiale du président de la nécessité d'une refonte urgente et profonde du management de l'innovation dans son groupe.

À la suite de ce diagnostic stratégique, notre recherche-intervention s'engage, de mai à juillet 2014, dans une analyse détaillée des processus et du dispositif d'innovation existant chez Matfer Bourgeat.

### Le diagnostic du management de l'innovation chez Matfer Bourgeat

Le cadre analytique sur lequel a été fondé le diagnostic des pratiques d'innovation existantes s'appuie sur le concept de *parcours d'innovation* (MIDLER, MANIAK, BEAUME, 2012 ; MANIAK, MIDLER, BEAUME, VON PECHMANN, 2013).

(14) <http://www.groupeseb.com/fr/content/signature-d%E2%80%99un-accord-d%E2%80%99acquisition-de-wmf-le-groupe-seb-renforce-son-leadership-mondial>

(15) KIM W. C., MAUBORGNE R. & COHEN L. (2010), *Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Paris, Pearson.

Il s'agit :

- de tracer le déploiement du processus de conception des innovations dans le double espace du développement des produits et de l'acquisition des connaissances produites, selon le modèle de la conception CK (LE MASSON, WEIL, HATCHUEL, 2006) ;
- d'identifier les acteurs, dispositifs et instrumentations de gestion intervenant tout au long du parcours pour définir, évaluer et orienter sa trajectoire.

Les parcours d'innovation sont caractérisés à partir de l'analyse de cas représentatifs de la variété des types de projets développés dans l'entreprise étudiée. Ils sont reconstitués à partir d'interviews avec des directeurs généraux, des responsables *marketing*, R&D et des ingénieurs et techniciens impliqués dans le processus.

L'analyse a montré que les parcours se déployaient selon trois logiques typiques différentes :

- les inventions provenant d'inventeurs, généralement des *lead-users* (VON HIPPEL, 2005), chefs ou professionnels renommés, à la pointe de leur art ;
- les inventions développées par des équipes internes ;
- les nouveaux produits résultant de l'analyse de l'offre concurrente existante.

Ces trois parcours typiques faisaient intervenir des acteurs et des modes de pilotage différents.

Une fois ces parcours caractérisés, nous avons ensuite appréhendé la performance ou le rendement (MIDLER *et al.*, 2012) de ces processus, caractérisés par le nombre des innovations ayant jalonné ces parcours, et leur résultat commercial.

L'étude statistique de nombreuses innovations a montré deux résultats significatifs :

- d'une part, le volume des innovations arrivant jusqu'au stade de la commercialisation était impressionnant,

- mais, d'autre part, le nombre des innovations rencontrant un succès commercial était faible, y compris parmi les inventions primées dans les concours d'innovation (voir la Figure 1 ci-après).

Ces deux résultats ont conduit à trois éléments de diagnostic sur le management de l'innovation.

D'abord, ils mettaient en cause le processus de sélection des innovations tout au long du parcours, insistaient sur la difficulté à évaluer et, au besoin, à interrompre une innovation, en particulier lorsque l'idée venait d'un inventeur extérieur. En simplifiant, le processus basculait directement d'une sélection peu contrôlée d'idées de départ à un développement technique finalisé. On retrouve ici l'importance des processus de management de portefeuilles de projets (COOPER, EDGETT et KLEINSCHMIDT, 1999), dont l'objet est d'évaluer et d'orienter les trajectoires d'innovation aux différentes étapes des parcours.

Ensuite, ils mettaient en cause la capacité de l'entreprise à porter jusqu'au bout de leur commercialisation, les innovations promues par l'entreprise, cette difficulté étant particulièrement marquée pour les innovations les plus radicales, typiquement celles qui permettaient à la marque d'obtenir des prix d'innovation, mais qui ne se vendaient pas... On retrouve ici l'importance de la prise en compte de la construction d'un réseau d'alliés favorables à l'innovation (AKRICH, CALLON, LATOUR, 1988) mettant en œuvre, au-delà du développement produit traditionnel, une *ingénierie du déploiement* des innovations de rupture (VON PECHMANN, MIDLER, MANIAK, CHARUE-DUBOC, 2015) prenant en charge la transformation du contexte d'usage de l'innovation et les apprentissages associés. En effet, nombre des inventions radicales développées au sein du groupe Matfer Bourgeat furent vendues avec les mêmes méthodes de vente de logique *market pull* qui avaient été utilisées lors de la commercialisation de produits de négoce, alors que les innovations

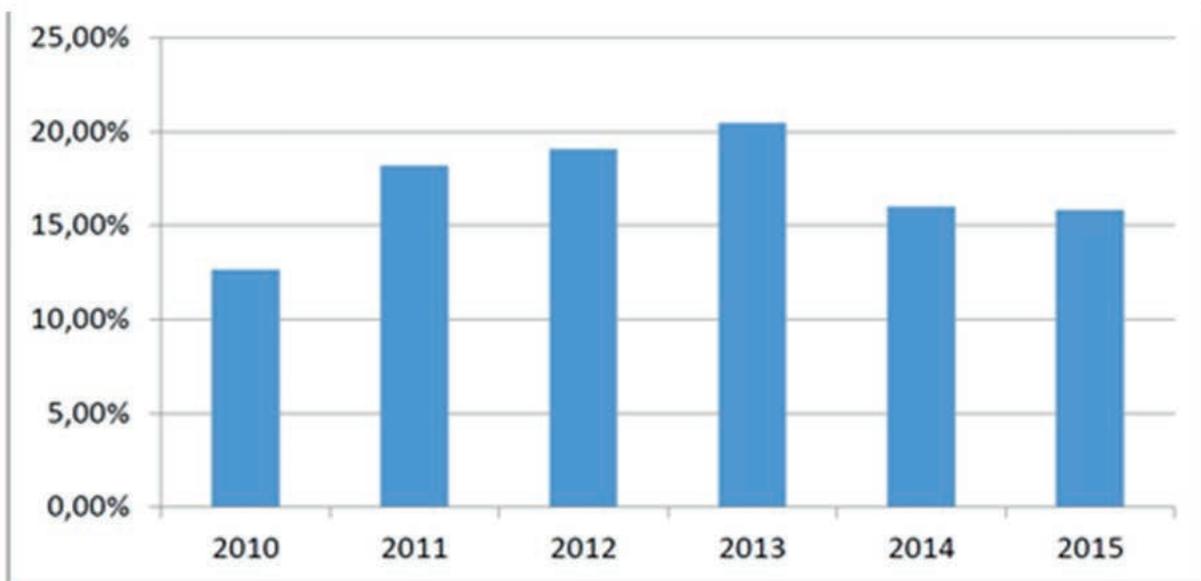


Figure 1 : Volumes des ventes des innovations développées (23) par rapport à l'objectif visé (en %).

Source : Diagnostic du management de l'innovation chez Matfer Bourgeat, juin 2014.

proposées auraient requis des évolutions significatives dans leur contexte d'usage par leurs utilisateurs finaux. Cette prise en compte d'une logique d'« *intéressement* » (AKRICH *et al.*, 1988) reposant sur la négociation, les compromis et la collaboration, soit sur des allers-retours entre l'étude et son environnement aval, n'était pas présente dans la logique de conception de l'entreprise. Des innovations emblématiques, comme *New Front Cooking* et *Aquaris*, furent des échecs commerciaux du fait de l'absence d'intéressement des réseaux de distribution et des acteurs clés du contexte d'usage.

Enfin, le diagnostic a montré l'absence d'un processus structuré de capitalisation des connaissances générées par ces développements innovants, un processus qui aurait permis d'assurer un rendement croissant au management de l'innovation, selon une logique de lignées (CHAPEL, 1996 ; MANIAK, MIDLER, 2014).

### De la définition d'une organisation-cible à la transformation du management de l'innovation chez Matfer Bourgeat

#### Une nouvelle organisation-cible et de nouveaux processus-cibles pour manager l'innovation

Ces éléments de diagnostic nous ont amenés à proposer une cible pour la structuration des processus et des organisations de l'innovation chez Matfer Bourgeat. Il fallait :

- clarifier les différents parcours de l'innovation chez Matfer Bourgeat. Nous avons ainsi formalisé trois parcours : P1, correspondant aux innovations générées en interne ; P2, correspondant aux inventions apportées par des acteurs externes ; et P3, pour les innovations issues de l'analyse des produits existant sur les marchés. Chaque parcours a été précisé, avec les étapes et les dispositifs qui lui sont spécifiques ;
- mieux contrôler l'exploration amont et la progression des innovations dans leur parcours en anticipant les potentiels de valeur des innovations aux différents stades de leur conception : 1) phase de questionnement de la valeur de l'idée, selon la notion de concept génératif (LE MASSON *et al.*, 2006) ; 2) *reverse engineering* de la valeur de démonstrateurs, avant le développement technique notamment ; 3) développement d'une ingénierie du déploiement des innovations radicales, en aval (VON PECHMANN *et al.*, 2015) ;
- mieux organiser la capitalisation des apprentissages générés par le travail sur les innovations afin d'augmenter le rendement des conceptions. La production de connaissances est coûteuse, en particulier pour une entreprise de taille intermédiaire qui n'a pas les moyens de se doter d'un centre de recherche conséquent. La réutilisation des connaissances acquises au cours du parcours constitue donc un enjeu d'efficacité globale majeur.

### Le déploiement de la transition du management de l'innovation chez Matfer Bourgeat

Cette nouvelle cible d'organisation de l'innovation a été discutée et validée par le PDG de l'entreprise lors des comités de pilotage de notre recherche. À partir de septembre 2014, après cette phase de formalisation des processus d'innovation cibles, s'engage une phase de présentation et d'échanges au sein de l'entreprise pour inscrire les nouvelles logiques dans sa pratique. Pour rendre compte du déploiement de cette transformation, nous l'étudierons selon deux axes : d'abord la largeur du déploiement sur l'espace des différentes divisions du groupe, ensuite la profondeur du déploiement jusqu'à la transformation concrète des métiers impliqués dans la conception des produits innovants.

Selon le premier axe, la transformation va d'emblée prendre une dimension globale dans le groupe du fait de son fort portage par le président. Le diagnostic et l'organisation-cible sont présentés par celui-ci et le responsable de l'innovation lors du comité exécutif du groupe de février 2015.

La mise en œuvre au niveau global de l'organisation du groupe va s'incarner par les actions suivantes :

- *création d'une fonction innovation groupe*, fin 2015, qui sera occupée par celui qui a été la cheville ouvrière de la réflexion ;
- *définition du rôle des comités d'innovation* : dispositif clé dans le pilotage des parcours, dont la mise en œuvre effective, au printemps 2015, par le président, amorce un processus d'apprentissage majeur pour l'ensemble des décideurs du groupe sur le domaine. Ce processus va se déployer au cours de l'année 2015 ;
- mise en œuvre, au sein de ces comités groupes, *des nouvelles méthodologies pour orienter l'exploration amont sur des champs de valeurs pertinents*, une phase de créativité qui était auparavant quelque peu laissée au hasard et à la sérendipité. Globalement, 12 explorations de champs d'innovation ont été menées en 2015 et 2016 dans les différentes divisions ;
- *formalisation des 3 parcours différenciés* (P1, P2 et P3) avec des animateurs différents pour les groupes de suivi ;
- *introduction systématique d'une phase de pré-développement* dans les cas des parcours P1 (invention interne) et P3 (invention externe). Jusqu'alors, l'entreprise se lançait rapidement dans des développements de produits, avant de prendre conscience tardivement que ces derniers n'avaient pas leur place sur le marché. Cette nouvelle phase de pré-développement comporte des boucles de prototypage rapide permettant une évaluation de ces « *dirty prototypes* » et des tests d'utilisateurs. Alors que ces méthodologies de « *Reverse Engineering* » étaient habituellement réservées aux produits des concurrents, l'entreprise les mobilise désormais pour les appliquer à ses propres conceptions ;
- *mise en œuvre d'un plan de formation* aux nouvelles méthodologies dans l'ensemble des divisions (sauf chez In Situ, qui fait essentiellement du négoce). En phase de déploiement, 29 collaborateurs, soit environ la moitié

des effectifs dédiés à la conception dans le groupe, ont été formés, de février à avril 2015, à une méthodologie de conception innovante (CK), qui jusqu'alors avait été plutôt réservée à des grands groupes, tels que la RATP, AIRBUS ou THALES (voir la Figure 2 ci-après) ;

- enfin, *instrumentation du processus de capitalisation des connaissances*. Les comités jouent un double rôle d'évaluation et de pilotage des parcours, d'un côté, et de capitalisation des retours d'expériences, de l'autre. Cet axe s'est concrétisé, début 2017, par le lancement d'une plateforme collaborative pour la gestion agile

des projets d'innovation ; aujourd'hui, elle est déployée auprès de 300 collaborateurs (voir la Figure 3 ci-après).

Au-delà de ces nouveaux dispositifs et instruments qui ont été déployés dans l'ensemble des composantes du groupe, comment ceux-ci ont-ils transformé les pratiques du travail de conception qui existaient auparavant ? La réponse à cette question dépend de l'orientation héritée des activités spécifiques des filiales. Chez Matfer, qui était déjà très agile sur des petits équipements souvent inventés au coup par coup, la transformation a apporté 1) une rigueur dans la sélection des innovations,



Figure 2 : Évolution du nombre d'acteurs de projet formés à la conception innovante (CK).

Source : Suivi du déploiement de CK chez Matfer Bourgeat, juin 2015.

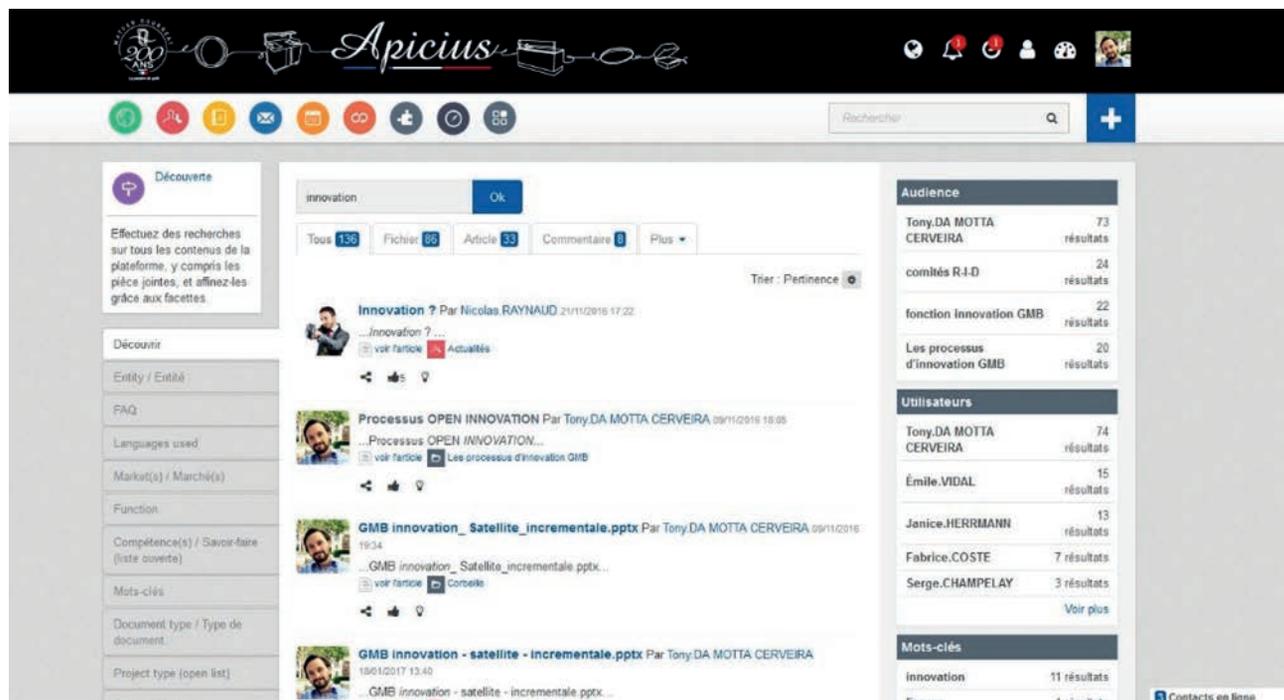


Figure 3 : APICIUS, plateforme de gestion collaborative de la connaissance.

2) une anticipation dans l'évaluation de leur pertinence et 3) une capitalisation des apprentissages dans une logique de lignées. Chez Bourgeat, qui était doté d'une forte culture d'ingénierie mécanique réglée, la transformation a apporté une compétence nouvelle sur les étapes de créativité amont, avec les méthodologies de *design thinking* et d'exploration conceptuelle. C'est donc une profonde transformation de la pratique des bureaux d'études des principales entités qui a été engagée.

Dans les autres divisions, beaucoup moins importantes, l'apport le plus notable a été la formalisation des retours d'expériences et la mise en place de stratégies de conception organisant des lignées.

Au-delà de ces apports spécifiques, l'une des transformations majeures induites par les méthodologies et les processus institués a été la stimulation de la collaboration entre les différents métiers (*marketing, design, bureaux d'études*) au sein du management de l'innovation.

La transformation est évidemment toujours en cours. Deux limites apparaissent aujourd'hui. D'une part, le passage d'une tradition professionnelle de développement réglé chez Bourgeat à une capacité créative d'offres radicalement nouvelles est évidemment difficile. D'autre part, la question des chiffrages économiques permettant d'orienter les choix aux différents stades d'évaluation du processus de conception reste, dès lors qu'il s'agit de ruptures innovantes, problématique, dans le groupe comme dans la plupart des entreprises. Une recherche collaborative est en cours avec le CRG dans ce domaine qui constitue aujourd'hui l'un des fronts majeurs de la recherche en management de l'innovation.

### L'impact des transformations sur la performance en matière d'innovation

Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer l'impact de ces transformations, on peut néanmoins mesurer le chemin accompli en termes de ciblage marché des innovations, de vitesse et du nombre de développements, de fréquence des re-conceptions des gammes phares et de capacité à explorer des ruptures et à les accompagner jusqu'à leur déploiement commercial.

### Le ciblage marché s'est affiné

Il n'est plus question de proposer une offre homogène sur tous les segments, mais plutôt d'intégrer les spécificités des régions couvertes par le groupe Matfer Bourgeat. Alors qu'auparavant, les innovations étaient pensées et lancées en premier lieu pour la France, puis exportées, le portefeuille de projets comprend maintenant des développements en rupture qui ont pour cible première le grand export. L'approche marché est fonction de *l'acceptabilité*. Fin 2016, deux offres ont été spécialement conçues pour le marché américain : une gamme d'ustensiles de préparation (de couleur violette) pour le travail de substances allergènes et un passe-sauce de 10 pouces, d'un encombrement quasi double de celui du même modèle destiné à la France.

### Les produits sont développés plus vite et en plus grand nombre

Deux gammes d'arts de la table, sorties en janvier 2017, témoignent de cette réduction de la durée de conception. *Boréal* et *Burger Chic* ont ainsi été engendrées en 6 mois, alors que le plus court temps de développement avéré était de 8 mois en 2014. Le développement conceptuel est également à l'origine d'un plus grand nombre de produits, comme le prouve l'évolution du Prep Chef, qui est une plateforme de préparation manuelle s'adaptant aux aliments grâce à des modules différents. Une exploration CK a ici poussé l'équipe à dépasser ses biais de fixation et a ainsi permis de doubler le nombre des modules de la plateforme existante (voir la Figure 4 ci-après).

### La fréquence des reconceptions des gammes phares a été considérablement augmentée

Habituellement, les gammes clés étaient renouvelées par cycles de 7 à 10 ans. À peine repensée en 2014, pour une sortie en janvier 2015, la gamme *Satellite de Bourgeat* a été à nouveau repensée courant 2015, pour une sortie en janvier 2016. Suite à la refonte du management de l'innovation, les équipes ont défini des programmes ambitieux d'innovation incrémentale. Dorénavant, les gammes clés seront renouvelées chaque année ou tous les deux ans, selon la profondeur de gamme. *Satellite*, une gamme d'armoires de maintien en température des préparations culinaires, comporte dans sa version 2016 une innovation d'usage qui lui assure un nouvel avantage compétitif. Ces armoires permettent à leurs utilisateurs de s'autodépanner (en cas de petites pannes) ;



Figure 4 : Prototypes de nouveaux modules du produit Prep-chef conçus avec les nouvelles méthodologies.

Source : Revue prototypes Prep-Chef, septembre 2015.

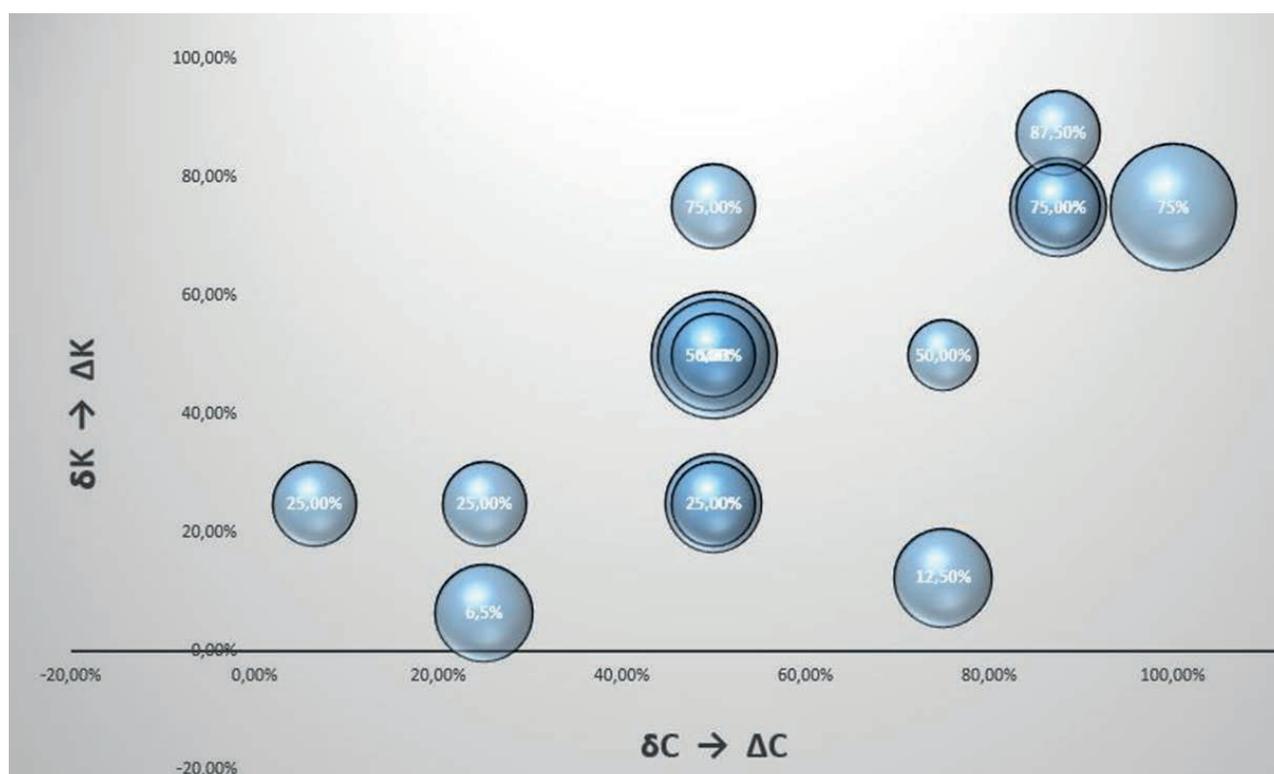


Figure 5 : Distribution de projets par typologie de conception et état d'avancement au sein des parcours.  
 Source : Portefeuille de projets de l'une des divisions, direction de l'Innovation groupe Matfer Bourgeat, 2016.

**Matfer Bourgeat s'est doté d'une capacité à explorer des ruptures et à accompagner celles-ci jusqu'à leur déploiement commercial**

Le portefeuille de projets s'est grandement diversifié et étoffé. Il comporte des avant-projets d'innovation incrémentale, des projets de rupture par l'usage et des innovations de rupture, simultanément par l'usage et par la technique, et ce, pour tous ces avant-projets, à divers degrés de maturité. Cette dernière catégorie d'innovation était jusqu'alors inexistante chez Matfer Bourgeat. Une distribution de projets par typologie de conception illustre clairement la nouvelle variété du portefeuille de projets (voir la Figure 5 ci-dessus).

Pour illustrer la catégorie « Rupture d'usage et de technique » ( $\Delta C \Delta K$ ), nous retenons la résultante d'une exploration CK sur le thème « sécuriser le travail en cuisine de la bistronomie ». Celle-ci a conduit au concept d'« objet qui rend plus hygiénique l'acte de goûter en cuisine professionnelle ». La *désirabilité* de ce projet tient en sa capacité à répondre à un problème de santé publique : les toxi-infections alimentaires collectives. Sachant qu'un tel objet n'existe pas (encore), la rupture tient ici autant aux nouveaux usages découlant d'une nouvelle fonction qu'à une nouvelle brique technique développée avec une *start-up* partenaire. L'un des enjeux pour les acteurs projet est également de maximiser l'*acceptabilité* pour les utilisateurs de cet objet, alors même qu'il répond à leur « geste tabou ». Le collectif œuvre à rendre l'écosystème favorable à l'émergence de cet objet en rupture, avant son éventuel lancement. En même temps que l'objet physique est développé, son déploiement commercial est facilité par anticipation, *via* la construction de sa valeur avec un réseau d'utilisateurs.

**Conclusion**

Les enseignements de ce cas se situent à différents niveaux.

Tout d'abord, ils confirment l'importance du développement de nouvelles capacités d'innovation pour les ETI. Non que celles-ci n'aient pas de pratiques d'innovation établies, comme le montre typiquement le cas Matfer Bourgeat, mais ces traditions ne sont plus à la mesure des exigences découlant du contexte d'innovation intensive actuel.

Le cas montre, d'autre part, que les cadres théoriques développés dans la discipline, le plus souvent dans des entreprises de plus grande taille (théorie CK, parcours d'innovation, management de portefeuilles, concepts de réseau d'alliés et d'intéressement, ingénierie du déploiement, méthodologies de *design thinking*, capitalisation des connaissances dans des lignées d'innovation...), peuvent être d'une grande pertinence tant pour l'analyse des problématiques d'innovation dans le contexte des ETI que pour inspirer des transformations à mettre en œuvre.

Évidemment, une adaptation des problématiques à la spécificité de la taille des ETI est nécessaire. Le développement d'organisations spécifiques pour la recherche ou l'ingénierie avancée serait tout simplement hors de propos. L'*Open Innovation* – le *crowdsourcing seeker-solver* – est un palliatif à des centres de recherche coûteux, lorsqu'il est nécessaire de développer et de mobiliser des connaissances techniques ou technologiques très spécifiques. Enfin, si la fonction de direction de l'innovation a été effectivement créée, la mise en œuvre des dispositifs d'explo-

ration et d'idéation amont reposent sur la mobilisation des responsables existants, et ce, dans les différents métiers (*marketing*, ingénierie, achats...). La transformation passe dès lors par un important effort de formation de tous ces acteurs aux démarches du management de l'innovation.

L'une des spécificités souvent relevées des ETI est leur agilité. Le cas vérifie cette caractéristique, puisque la mise en œuvre de la nouvelle organisation aura pris moins d'un an après l'initialisation de la réflexion de sa direction générale.

Enfin, on notera l'importance du rôle joué par la structure de gouvernance de la firme dans cette capacité à mener rapidement une transformation aussi profonde. D'un côté, il y a eu l'implication forte, directe et continue du PDG dans le processus de transformation de l'entreprise (il est clair que sans l'affirmation de cette priorité stratégique, ni le partage aux différentes étapes des diagnostics et des propositions ni la transformation n'auraient pu être menés). De l'autre, le caractère patrimonial de l'entreprise et son stade de développement ont permis d'en penser la transformation dans une perspective stratégique à moyen terme. On retrouve ici une caractéristique importante des ETI dans la comparaison que l'on peut en faire avec les *start-ups*, dont la survie dépend de plans d'action à très court terme et qui sont amenées à de fréquents « pivots » du fait de leur grande dépendance vis-à-vis de leurs *stakeholders* externes.

## Bibliographie

AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre*, n°11, juin.

BENGHOZI P. J., CHARUE F. & MIDLER C. (2000), *Innovation Based Competition and Design Systems Dynamics*, Paris, L'Harmattan, 347 p.

BOURGEOIS I. (2011), *Le Mittelstand, acteur clé de l'économie allemande*, <https://meridianes.org/2011/01/29/le-mittelstand-acteur-cle-de-leconomie-allemande/>

Bpifrance (2014), *ETI 2020 Trajectoires de croissance*, Paris, mai.

BROWN S. L. & EISENHARDT K. M. (1998), *Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press.

CHAPEL V. (1997), *La croissance par l'innovation intensive, de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel, le cas Tefal*, thèse de l'École des Mines, Mines-ParisTech.

COOPER R. G., EDGETT S. J. & KLEINSCHMIDT E. J. (1999), "New product portfolio management: practices and performance", *Journal of Product Innovation Management* 16(4), pp. 333-351, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=6B3F106783098F0BF90FA0145BCEA696?doi=10.1.1.613.4709&rep=rep1&type=pdf>

DA MOTTA CERVEIRA T. (2015), *Pourquoi et comment structurer les processus d'innovation en ETI ? Le cas Matfer Bourgeat*, mémoire de recherche, master Projet Innovation Conception.

GATTAZ Y. (2010), *Les ETI, champions cachés de notre économie – 30 histoires d'entreprises de taille intermédiaire*, Paris, Éditions François Bourin.

LE MASSON P., WEIL B. & HATCHUEL A. (2006), *Les Processus d'innovation: conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermès.

MANIAK R. & MIDLER C. (2014), "Multiproject lineage management: bridging project management and design-based innovation strategy", *International Journal of Project Management*, vol. 32, pp. 1146-1156.

MIDLER C., MANIAK R. & BEAUME R. (2012), *Ré-enchanter l'industrie par l'innovation, stratégie et management de l'innovation dans l'industrie automobile*, préface de Patrick Pelata, Paris, Dunod 2012, 178 p.

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, DGCIS - Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, dossier « Les entreprises de taille intermédiaire », Paris, mai 2010, <https://www.entreprises.gouv.fr/files/cpci-dossier-eti.pdf>

SIMON H. & GUINCHARD S. (2012), *Les Champions cachés du XXI<sup>e</sup> siècle : stratégies à succès*, Paris, Économica.

TEECE D., PISANO G. & SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal* 18(7), pp. 509-533.

VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT Press.

VON PECHMANN F., MIDLER C., MANIAK R. & CHARUE-DUBOC F. (2015), "Managing Systemic and Disruptive Innovation: Lessons from the Renault Zero Emission", *Initiative Industrial Corporate Change*.

# Le processus de construction de l'inacceptabilité sociale d'un projet de production électrique éolien en Haute Saintonge

Par Béatrice CANEL-DEPITRE  
Université du Havre – Laboratoire NIMEC

Face à la multiplication des conflits suscités par de grands projets environnementaux, l'assentiment des acteurs sociaux est devenu rapidement une condition essentielle de leur réalisation, hissant l'acceptabilité sociale au rang des priorités. Pour illustrer ma recherche sur l'acceptabilité sociale, j'ai choisi d'étudier le projet d'implantation d'un parc éolien industriel sur les communes d'Allas-Bocage et de Nieul-le-Virouil en Haute Saintonge. La méthodologie choisie s'appuie sur l'observation participante, qui autorise la compréhension d'un groupe. Si l'acceptabilité sociale est un processus fragile et lent à construire, l'inacceptabilité sociale s'enracine durablement. Ma problématique repose sur le processus de construction de l'inacceptabilité sociale, qui est le fruit de logiques différentes entre promoteur et acteurs locaux. Les résultats auxquels je suis parvenue me permettent d'appréhender la dimension processuelle de l'installation de l'inacceptabilité sociale d'un projet.

## Introduction

Associée à des entreprises exerçant des activités extractives et industrielles provoquant des nuisances environnementales pour les communautés locales, l'acceptabilité sociale s'est imposée comme une condition nécessaire à l'exploitation d'un site. Récente dans la littérature scientifique, la notion d'acceptabilité sociale, après avoir été développée par les praticiens, fait l'objet, depuis une décennie, d'une attention croissante de la part des universitaires (BABA, 2016 ; BATELLIER, 2015 ; CARON-MALENFANT, CONRAUD, 2009 ; FOURNIS et FORTIN, 2014 ; GENDRON, 2014 ; PRNO et SLOCOMBE, 2012). Ce concept est de plus en plus prégnant dans les débats portant sur de grands projets (crématorium, autoroute, réseau ferré, aéroport, maison d'arrêt...). Combiné à un accès infini à l'information, grâce à l'avènement d'Internet et des réseaux sociaux, cela renforce la capacité d'action des communautés et des autorités locales (ZANDVLIET et ANDERSON, 2009). Les tensions entre riverains, promoteurs et décideurs politiques génèrent des coûts, qui paralysent temporairement, voire parfois de façon permanente, l'avancement des projets.

Pour les régions concernées, des enjeux cruciaux de gouvernance territoriale et de justice sociale sont posés : pourquoi ces grands projets ? Décidés par

qui ? Au bénéfice de qui ? Et au détriment de qui ? La vertu affichée d'un projet ne peut être un prétexte pour esquiver d'autres préoccupations jugées importantes par des personnes et des groupes habitant ces territoires, comme la qualité de vie, le bien-être et l'identité (FORTIN et LE FLOCH, 2010). D'un point de vue managérial, dans un contexte actuel marqué par une multiplication des conflits et une demande grandissante d'implication de la société civile dans les processus décisionnels liés aux grands projets, le concept d'acceptabilité sociale s'impose comme un préalable aux promoteurs de projets et aux décideurs publics.

Nous évoquerons ici la production électrique décentralisée<sup>(1)</sup> éolienne, qui nécessite des installations de petite capacité raccordées au réseau électrique à des niveaux de tension peu élevés. L'étude d'acceptabilité permet aux citoyens concernés de s'exprimer en matière d'énergie, et parfois de faire barrage aux projets éoliens sur leur territoire. Si l'acceptabilité sociale s'envisage comme un processus fragile et lent à construire, l'inacceptabilité sociale, une fois installée, est difficile à renverser (GENDRON,

<sup>(1)</sup> Selon la direction générale de l'énergie et du climat (DGEC) – ministère de la Transition écologique et solidaire.

2014). Ma problématique sera celle du processus de construction d'une inacceptabilité sociale, qui est le fruit de logiques différentes entre promoteur et acteurs locaux.

Si la littérature récente sur le sujet s'est centrée sur le rapport au paysage que les projets éoliens suscitaient, l'originalité de ma démarche se focalise, au-delà du paysage, sur l'adéquation entre un projet éolien et le territoire choisi pour son implantation. Après avoir défini le corpus théorique de mon étude, construit à partir de la littérature sur le courant de l'acceptabilité sociale, j'exposerai la méthodologie choisie, soit une étude de cas d'un projet énergétique décentralisé sur les communes d'Allas-Bocage et de Nieul-le-Virouil, en Haute Saintonge. Enfin, mes résultats me permettront d'appréhender le processus de construction de l'inacceptabilité sociale d'un grand projet et d'en dégager des pistes de réflexion.

## Le cadre théorique

Le concept d'acceptabilité n'est pas encore stabilisé, il est encore en construction sur le plan scientifique (BATELLIER, 2015). Si la théorie des parties prenantes (TPP) constitue un point de départ incontournable pour comprendre les enjeux d'acceptabilité sociale, celle-ci doit encore être enrichie. L'acceptabilité sociale est une question de valeurs et de croyances partagées qui se traduisent par un jugement collectif sur un projet (SHINDLER *et al.*, 2002 ; GENDRON, 2014), qui peut évoluer à l'occasion d'un processus de consultation. Ainsi, l'acceptabilité sociale n'est pas une question d'intérêts individuels : elle se fonde sur la défense de valeurs socialement construites et elle participe à des dynamiques sociales qui sont susceptibles de modifier ce jugement d'acceptabilité.

Pour explorer le concept d'acceptabilité, je montrerai 1) l'évolution des projets de société, 2) l'importance, nouvelle, prise par des acteurs non industriels, 3) la confusion faite par des industriels de ce concept avec le syndrome du NIMBY<sup>(2)</sup> et, enfin, 4) l'ignorance des croyances localement partagées, laquelle crée de l'inacceptabilité sociale.

### L'évolution du projet de société

Il y a une évolution dans les projets de société. Jadis ancrés sur un modèle de développement industriel, ils mutent, aujourd'hui, vers un modèle plus écologique, que défend la société civile. C'est un nouveau projet de société qui s'impose, s'appuyant sur la préservation et la conservation du territoire, alors qu'on l'envisageait autrefois exclusivement à travers l'industrialisation et la transformation des territoires. La controverse que suscitent les grands projets tient aux valeurs d'acteurs qui ont des visions différentes du développement et de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux. Il est d'ailleurs légitime que la population se prononce sur des installations dont elle va assumer les risques, dans la mesure où cela va modifier ses

conditions de vie (MAILLEBOUIS, 2003). Comprendre l'opposition à un projet, c'est comprendre que deux perceptions du progrès s'opposent. Le promoteur décrète être seul habilité à décider d'un projet de société et à en peser les risques. Il n'y a pas de compréhension de ce qui fonde l'opposition à un projet, alors que risque et projet de société sont aujourd'hui des sujets de débat qui s'inscrivent dans une dynamique démocratique. Au-delà du risque, on s'inscrit dans une nouvelle dynamique des rapports sociaux qui bouscule la légitimité d'un projet, une dynamique dans laquelle la société civile s'immisce pour imposer une certaine vision du progrès et du bien-être.

L'acceptabilité sociale se fonde sur un projet de société dans lequel le modèle de développement industriel, les valeurs et une certaine conception du progrès sont remis en cause. La préservation et la conservation de la nature font désormais partie des stratégies de développement et de progrès qui occupent une place autrefois réservée à l'industrialisation et à la transformation des territoires (GENDRON, 2014). L'exploitation des richesses naturelles et ses nuisances doivent plus que jamais être justifiées par la mise en balance des bénéfices qu'en retirent les sociétés concernées. Les enjeux d'acceptabilité sociale, de par leur nature, s'inscrivent dans une dynamique sociale dans laquelle les acteurs négocient en fonction de l'intérêt du territoire et des représentations qu'ils s'en font. Une technologie pour être acceptée doit répondre aux attentes des acteurs du territoire local (ZELEM, 2012). L'argument du paysage a permis aux groupes de soulever la question des choix en matière d'aménagement du territoire, ainsi que celle des modèles de développement sous-jacents aux projets et aux politiques publiques. Le choix de l'emplacement d'un projet d'infrastructure est une question délicate qui demande, en théorie, l'adhésion préalable des habitants des communes concernées (GUEORGUIEVA-FAYE, 2006).

### L'importance des acteurs locaux

Aujourd'hui, les acteurs locaux se voient reconnaître des compétences et pèsent sur l'évaluation des grands projets. En effet, la signification du risque a évolué ; s'il était autrefois l'affaire de calculs d'experts visant à envisager des mesures de réduction et à corriger des perceptions erronées, on reconnaît aujourd'hui que le citoyen dispose d'une compétence pour l'évaluer dans son contexte territorial. Au-delà de la modélisation, le savoir profane capable d'imaginer les conséquences pratiques d'une technologie est dorénavant considéré comme ayant une rationalité aussi pertinente que celle de l'expert. La société civile est d'ailleurs en mesure de mobiliser ses propres experts pour mesurer le risque, contrer le projet et peser dans le débat démocratique. Forts de ce nouveau statut dans la société, les acteurs locaux sont en attente de concertation et de dialogue pour peser sur les décisions qui les concernent. Ainsi, le temps du processus d'acceptabilité sociale permet au promoteur et aux parties prenantes d'instaurer un dialogue constant aidant à la compréhension des enjeux de part et d'autre, par négociations et compro-

<sup>(2)</sup> *Not in My Back Yard.*

mis (FORTIN et FOURNIS, 2014). Ce dialogue entre l'organisation et les parties prenantes suppose une influence mutuelle permettant éventuellement d'aboutir à un changement dans les pratiques de l'organisation, mais aussi parmi les parties prenantes (MORSING et SCHULTZ, 2006).

Considérant que l'acceptabilité sociale se définit au regard d'un processus dynamique de dialogue social, Fortin et Fournis (2013) suggèrent de déplacer le cadre d'analyse de l'acceptabilité sociale vers la problématique du développement territorial. L'acceptabilité sociale serait un processus d'évaluation politique mettant en interaction une pluralité d'acteurs impliqués à divers niveaux qui construisent des arrangements reconnus légitimes, car cohérents avec la vision du territoire et avec le modèle de développement privilégié par les acteurs concernés (FORTIN et FOURNIS, 2013). Or, le promoteur a tendance à se focaliser sur le territoire du projet, sur le lieu d'implantation de celui-ci et sur les raisons qui l'ont conduit à choisir ce lieu. Au contraire, les acteurs locaux replacent le projet dans leur propre projet de territoire, afin d'évaluer l'impact du premier sur la manière dont ils entendent développer le second. La population dispose d'un savoir contextualisé à partir de l'expérience qu'elle a de son territoire. Sa connaissance ajoute à celle de l'expert des éléments précieux d'information, parfois confondus à tort par les industriels avec le syndrome du NIMBY.

#### L'assimilation erronée avec le syndrome du NIMBY

En confinant l'opposition à un projet au syndrome du NIMBY, les industriels restent dans une vision erronée et dépassée du projet de société et interprètent à tort les oppositions à leur projet comme étant la mise en avant d'intérêts individuels. Les industriels assimilent, à tort, l'inacceptabilité sociale à un manque d'information et à une volonté de défendre son intérêt personnel au détriment de l'intérêt général. Ainsi, les industriels ont souvent tendance à confondre l'inacceptabilité sociale avec le syndrome du NIMBY, c'est-à-dire avec la défense d'intérêts individuels par des riverains, face à l'intérêt général de toute la population (GENDRON, 2014). D'ailleurs, les opposants au projet ont eux-mêmes tendance à se prononcer au nom de l'intérêt collectif de la communauté afin de s'assurer une légitimité représentative et à s'éloigner de ce syndrome NIMBY par un processus de montée en généralité (YATES et ARBOUR, 2016).

L'acceptabilité sociale est un jugement collectif issu d'un processus dynamique de construction sociale, elle peut donc se transformer au gré des débats sociaux et des enjeux liés au projet. C'est l'incapacité des promoteurs à faire valoir la pertinence économique et sociale de grands projets qui les expose à une contestation sociale. Le dialogue sur les conditions de mise en œuvre du projet est certes nécessaire, mais il n'est pas suffisant pour susciter l'adhésion au projet, eu égard au contexte social et économique et aux valeurs de la population. Les populations espèrent l'engagement d'une discussion sur la pertinence du projet en amont du processus, sans exclure l'abandon possible du projet, tandis que le promoteur s'intéresse uniquement à la mise en œuvre de son

projet, et favorise, par là même, l'inacceptabilité sociale. Campé sur ses positions, le promoteur adopte une stratégie de communication se réduisant à une information visant à convaincre du bien-fondé du projet, en réponse à ce qu'il considère relever d'un manque d'information, des intérêts particuliers des riverains et d'inquiétudes infondées. En réduisant les contestations suscitées par les grands projets au syndrome NIMBY, les promoteurs ont souvent délaissé la participation et le dialogue, pour s'en tenir à une information unilatérale.

#### L'ignorance de l'attente de concertation crée l'inacceptabilité sociale

Face à une construction de croyances partagées, les acteurs industriels ne prennent pas en compte cette attente de concertation, ne s'y insèrent pas et sont, de ce fait, responsables de l'inacceptabilité sociale de leur projet (YATES et ARBOUR, 2016). Les controverses deviennent des enjeux de gestion pour les promoteurs de grands projets en méconnaissant l'acceptabilité sociale (LEMIEUX, 2007). Les décideurs cherchent à mieux maîtriser les contestations dont leurs décisions font l'objet de manière statique, figée et unilatérale, à l'aide d'outils de relations publiques (MAINSONNEUVE, 2010) et de gestion des conflits, négligeant, par là même, la concertation avec les acteurs locaux (riverains, élus locaux, associations de défense du territoire, président de la communauté de communes, sous-préfet du territoire, populations et élus des communes avoisinantes, sénateurs, députés et préfet du département, service territorial de l'architecture et du patrimoine, direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement, Commission départementale de la nature des sites et des paysages, Société pour la protection des paysages et de l'esthétique de la France). L'avis de ces acteurs n'est suscité que très en aval du projet, au moment de la réflexion sur sa mise en œuvre, ce qui entrave la construction d'une relation de confiance et annihile la co-construction de la décision, renforçant ainsi le processus d'inacceptabilité sociale. Or, ces acteurs aux compétences diverses sont porteurs de visions du territoire en termes de stratégies écologique, économique et humaine.

Même si le dialogue n'est pas une garantie d'acceptabilité sociale, la littérature académique estime que la mise en place de processus participatifs le plus en amont possible du projet est une condition de l'acceptabilité sociale (GENDRON, 2014). Elle permet de mettre en place les conditions minimales requises pour qu'un projet s'intègre harmonieusement dans son environnement naturel et humain (CARON-MALENFANT et CONRAUD, 2009). La consultation du public sur des projets donnés se réalise en aval de leur conception, alors que c'est une réflexion sur la destination d'un espace qui est attendue. Une communication tardive sur le projet conduit d'ailleurs les acteurs locaux à se sentir écartés des processus décisionnels. Ainsi, la réussite à long terme d'un grand projet dépend de son acceptabilité sociale, celle-ci reposant sur le dialogue avec les populations (DE BUSSY, 2010). C'est bien en amont du projet que la teneur et la pertinence de celui-ci sont les premiers éléments de l'acceptation,

avant même la réflexion sur sa mise en œuvre. Si ce processus n'est pas garant de l'acceptabilité, il aide à la compréhension des enjeux de l'inacceptabilité. Mais, bien souvent, évacuant totalement l'adhésion, en amont, au projet, les promoteurs s'en tiennent à l'information sur sa mise en œuvre.

Après avoir sommairement rappelé les principaux fondements théoriques de l'acceptabilité sociale, je vais développer maintenant la méthodologie de mon étude.



Photo ©ARTOTHEK / LA COLLECTION

Svenja Borghans, née en 1986. Windenergie, image numérique.

« La réussite à long terme d'un grand projet dépend de son acceptabilité sociale, celle-ci reposant sur le dialogue avec les populations. »

## Contexte et méthodologie

### Le contexte

Avec l'avènement de la transition énergétique publiée au Journal Officiel le 18 août 2015, la France a pour objectif de porter à 23 % en 2020, puis à 32 % à l'horizon 2030, la part des énergies renouvelables (EnR) dans sa consommation énergétique, avec une priorité donnée à l'éolien. Une partie de l'opinion publique perçoit la technologie éolienne comme une ressource « propre » et la plébiscite, tandis que certains y voient l'instrument d'une industrie capitaliste qui détériore les paysages français, fait fi des ressentis des populations impactées et ne répond pas à l'intérêt du

territoire. C'est ainsi que parmi les EnR disponibles, aucune d'elles n'a jamais fait l'objet d'autant de controverses que l'éolien industriel (JACOBSSON et JOHNSON, 2000). Les articles scientifiques s'attachent d'ailleurs au fossé observé entre le soutien de l'opinion publique au développement des EnR en général et l'opposition des populations locales à l'implantation de projets éoliens sur leur territoire. Chacun se réclame d'une vision écologique de son environnement : pour les uns, les éoliennes sont susceptibles d'apporter une réponse aux problèmes climatique et environnemental ; pour les autres, les éoliennes industrielles sont des monstres géants qui envahissent les paysages ruraux et ne respectent pas la nature (GUEORGUIEVA-FAYE, 2006). Leur différence s'entend dans leurs appréhensions respectives du territoire : globale *versus* locale. Ainsi, un restaurateur de Haute Saintonge favorable à l'énergie éolienne m'a donné son opinion : « Une éolienne, moi, je trouve ça beau... Et puis, c'est l'avenir, c'est mieux que le nucléaire... ». Son expression traduit une vision globale de la stratégie énergétique du pays.

La particularité de la France est d'être déjà exportatrice d'électricité ; les EnR s'y développent dans un contexte de nette prédominance de l'électronucléaire. En mai 2016, ERDF nous apprend que le parc éolien français<sup>(3)</sup> représente 3,75 % de l'ensemble de la production d'électricité de la France, ce qui est marginal en comparaison des 76 % du parc nucléaire. L'énergie éolienne n'empêche pas la progression du nucléaire : en 2015, le président d'EDF, Jean-Bernard Lévy, a annoncé la prolongation de la vie des centrales de 30 à 60 ans et la construction de 30 à 40 nouvelles centrales d'ici à 2050<sup>(4)</sup>. Cela va à l'encontre de l'argument principal des pro-éoliens, qui déclarent que le nucléaire peut être remplacé, et ce, alors même que les promoteurs de l'éolien misent sur un « mix énergétique », dans lequel le nucléaire a sa place.

Pour illustrer ma recherche sur l'acceptabilité sociale d'un cas de production électrique décentralisée, j'ai choisi d'étudier le projet d'implantation d'un parc éolien industriel sur les communes d'Allas-Bocage et de Nieul-le-Virouil, en Haute Saintonge. Ce cas, un des premiers projets éoliens de Haute Saintonge, me permet d'étudier un phénomène contemporain dans son contexte (YIN, 1994). En effet, la Saintonge a longtemps été considérée comme un espace à préserver des projets éoliens. Les raisons de cette posture sont liées non seulement à la densité du patrimoine architectural médiéval et religieux, mais aussi à la proximité des emblématiques paysages littoraux et de l'estuaire de la Gironde. Avec l'adoption du schéma régional éolien, de nombreux territoires – dont la Haute Saintonge – ont été ouverts à la prospection. Comment les habitants et les élus locaux d'un territoire vierge de tout parc éolien industriel réagissent-ils à cette intrusion ?

Pour s'opposer au projet éolien sur Allas/Nieul, un réseau de bénévoles a créé, en décembre 2013, l'association « Pas de vent en Haute Saintonge »

<sup>(3)</sup> 7 000 éoliennes.

<sup>(4)</sup> Diffusé le 26 octobre 2015 par BFM TV.

(PVHS), qui est elle-même adhérente de la Fédération de l'Environnement Durable (FED), créée le 6 janvier 2007. Les opposants sont habiles à faire valoir la légitimité de leur position, leurs principaux arguments reposent sur six points :

- il n'est pas souhaitable que des éoliennes soient installées si près des habitations ;

- le patrimoine médiéval très dense de la Haute Saintonge serait altéré ;
- la remarquable biodiversité du site en pâtirait ;
- la région ne bénéficie pas d'un potentiel éolien suffisant ;
- la région a déjà une stratégie énergétique décentralisée ;
- l'économie touristique en souffrirait.

## Méthodologie

### Le recueil des données

Pour m'imprégner des représentations du territoire par les habitants, j'ai opté pour l'observation participante (OP). L'OP est une méthode d'étude ethnologique, sociologique et psychoéducative introduite par Bronislaw Malinowski et John Layard au début du XX<sup>e</sup> siècle. Elle consiste à étudier une société en partageant son mode de vie et en participant aux activités du groupe. L'OP introduit une rupture méthodologique et épistémologique fondamentale, au regard des autres pratiques d'étude de terrain et d'enquête en ethnographie. Avec L'OP, l'observateur n'a plus un statut extérieur à la société étudiée, il s'immerge pleinement dans la vie sociale, où il prend un rôle réel. L'OP autorise la compréhension d'un groupe, et non sa description stéréotypée. J'ai découvert le projet d'un parc éolien industriel de 6 éoliennes de 180 mètres de hauteur en bout de pales, du promoteur ABO Wind, sur les communes d'Allas/Nieul en juillet 2014, lors d'un entretien avec le trésorier de l'association PVHS. J'ai alors décidé d'adhérer à cette association, puis d'intégrer son bureau, en décembre 2015. Après mes lectures sur l'OP, j'ai été convaincue que cette appréhension du terrain pouvait me permettre une immersion totale dans mon sujet d'étude pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque, néanmoins, de manquer de recul et de perdre en objectivité, mais l'enjeu de la démarche était véritablement stimulant. Mon avantage était clair en termes de production de données : cette méthode me permettait de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décriptables pour quiconque demeure extérieur à la situation. Tous nos entretiens ont eu lieu en tant que membre de l'association. La plupart de ces entretiens ont été informels, sauf ceux, avec prise de rendez-vous préalable, que j'ai eus avec M. le Sous-préfet (durée : 2h30), Mme le Sous-préfet (durée 1h30), qui ont eu lieu à la préfecture de Jonzac, et, en octobre 2016, avec M. Le Maire d'Allas-Bocage (durée : 1h), à la mairie. Certains entretiens, bien qu'informels, ont duré de une à trois heures. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations qui auraient été inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques.

### Le protocole expérimental

Ma démarche de recherche s'est déroulée de juillet 2014 à novembre 2017, en plusieurs temps :

- 1) le recensement des écrits scientifiques sur le domaine ;
- 2) une recherche documentaire sur l'éolien terrestre et son acceptabilité sociale ;
- 3) l'étude de la pertinence du cas du projet éolien d'Allas/Nieul en Haute Saintonge ;
- 4) l'analyse de divers documents institutionnels associés au projet.

Mon OP m'a permis d'obtenir un certain nombre de dossiers : l'étude d'impact commandée par la société ABO Wind et réalisée par ATER Environnement, un bureau d'études spécialisé dans les EnR ; les demandes de permis de construire et d'autorisation d'exploiter<sup>(5)</sup> ICPE<sup>(6)</sup> ; le rapport de la DREAL ; un courrier du sénateur-maire de Montendre adressé au commissaire enquêteur ; le rapport d'enquête publique.

L'étude d'impact n'a pas pour objectif la recevabilité du projet ; il aide le promoteur à répondre à ses obligations d'information de la préfecture en vue de l'obtention d'un permis de construire. Cette étude a pour objectif d'apprécier les conséquences environnementales d'un projet et de tenter d'en limiter, d'en atténuer ou d'en compenser les impacts négatifs. Selon la loi, l'enquête publique a pour objet d'assurer l'information et la participation du public, ainsi que la prise en compte des intérêts des tiers, lors de l'élaboration de décisions susceptibles d'affecter l'environnement<sup>(7)</sup>.

L'enquête publique, fruit de la consultation publique et élément central de l'acceptabilité sociale, est menée par un commissaire enquêteur désigné par le président du Tribunal administratif et indemnisé par le promoteur éolien. Les observations du public sont consignées dans un registre et permettent au commissaire enquêteur, au vu de ces observations et de l'étude d'impact, de donner un avis personnel motivé. Pour l'autorisation d'exploiter, le préfet s'appuie, notamment, sur le rapport d'enquête publique pour valider ou non le projet.

Étude d'impact et enquête publique sont des documents cruciaux pour l'obtention des autorisations du projet ; l'étude d'impact est épluchée par les parties prenantes qui en cherchent les failles, et le rapport d'enquête publique peut être contesté s'il ne tient pas compte de l'avis du public. Ces documents m'ont permis d'appréhender le processus d'inacceptabilité sociale du projet. Au fil de mon étude, l'opposition au projet, loin de fléchir, s'est intensifiée, s'appuyant sur les arguments mis en exergue dans ces deux dossiers.

De juillet 2014 à janvier 2017, j'ai participé activement à un certain nombre de réunions au sein de l'association PVHS consacrées à la mise en place d'un réseau des associations d'Aunis et Saintonge, ainsi qu'aux AG de la FED. Je me suis entretenue avec des acteurs parties prenantes au projet : promoteur, maires, conseillers municipaux, sous-préfets, député, riverains. Mon analyse a permis de mettre au jour les principaux thèmes qui ont alors été codifiés, résumés et classés selon leur similitude. Cette perspective socioconstructiviste est essentielle dans ma recherche. J'ai tenté de comprendre les fondements des demandes sociales, de dégager les rationalités des groupes d'acteurs concernés par le projet de parc éolien d'Allas/Nieul pour déterminer ce qui pose problème de leur point de vue. Les thèmes abordés ont porté sur 1) l'émergence du projet, 2) la perception de celui-ci, 3) sur ses enjeux et 4) sur l'évaluation de la filière éolienne pour la Haute Saintonge.

<sup>(5)</sup> La réforme de l'autorisation environnementale unique est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2017 et dispense de déposer séparément permis de construire et autorisation d'exploiter.

<sup>(6)</sup> Installations classées pour la protection de l'environnement.

<sup>(7)</sup> Loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 - art. 236 - article L.123-1 du Code de l'environnement.

Le tableau suivant récapitule les différentes étapes du projet ainsi que celles de mon OP :

Dates	Projet de parc éolien	Association PVHS	Observation participante
27/05/2013	Vote <u>favorable</u> du conseil municipal de Nieul-le-Virouil		
20/09/2013	Visite du site éolien de Xambes Permanence d'information en mairie de Nieul-le-Virouil		
14/12/2013		Création de l'association « Pas de vent en Haute Saintonge »	
14/01/2014		1 <sup>ère</sup> réunion publique de PVHS	
Août 2014			Adhésion à PVHS
Décembre 2014	Demandes de permis de construire et d'autorisation d'exploiter et vote <u>défavorable</u> du conseil municipal d'Allas-Bocage		
27/03/2015		Dépôt d'une plainte de PVHS au TGI de Saintes pour soupçon de conflit d'intérêts des élus locaux d'Allas/Nieul	
01/09/2015	Avis <u>défavorable</u> du STAP <sup>(8)</sup> Rapport de la DREAL <sup>(9)</sup>		
Octobre 2015	Refus tacite du permis de construire et Inscription de la ferme éolienne d'Allas/Nieul au RCS <sup>(10)</sup>	Réunion publique d'information par PVHS	Participation à la réunion publique à Mirambeau
26/10 au 27/11/2015	Enquête publique préalable à l'autorisation d'exploiter (75% d'avis <u>défavorables</u> )	Manifestation devant les mairies d'Allas-Bocage, puis de Nieul-le-Virouil contre le projet	Entretiens avec le maire d'Allas-Bocage et le commissaire enquêteur
28/11/2015			Participation à l'AG de la FED <sup>(11)</sup>
Décembre 2015	<u>Recours gracieux</u> d'ABO Wind suite au <u>refus tacite du permis de construire</u>	AG de PVHS	Intégration du bureau de PVHS
05/01/2016	Rapport du commissaire enquêteur : avis <u>favorable</u> avec réserves		
Février 2016	<u>Recours contentieux</u> d'ABO Wind sur le refus de la préfecture de délivrer le permis de construire	AG de PVHS	Entretien avec le sous-préfet de Jonzac et le président de PVHS Participation à la réunion inter-associations à Léoville et à l'AG de PVHS
02/06/2016	Avis <u>défavorable</u> <sup>(12)</sup> de la commission départementale de la nature des sites et des paysages (CDNPS)		Entretien avec Marc Fardet, délégué SPPEF <sup>(13)</sup>
03/06/2016			Entretien avec Michel Broncard, vice-président de la FED
23/06/2016		AG de PVHS	
13/07/2016			Echanges avec Claude Belot, maire de Jonzac, et Dominique Bussereau, président du Conseil général et député de la Charente-Maritime.
13/09/2016	Refus du préfet de Charente-Maritime de l'autorisation d'exploiter sollicitée par « Ferme éolienne d'Allas-Nieul »		
27/10/2016		AG de PVHS	Entretien avec le maire d'Allas-Bocage Participation à l'AG de PVHS
19/11/2016			Participation à l'AG de la FED
05/01/2017			Entretien avec Mme le sous-préfet de Jonzac, le président de PVHS et « PNVNT <sup>(14)</sup> »

Tableau 1 : Les étapes clés du projet associées à notre démarche.

<sup>(8)</sup> Service territorial de l'architecture et du patrimoine.

<sup>(9)</sup> Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement.

<sup>(10)</sup> Registre du commerce et des sociétés.

<sup>(11)</sup> Fédération de l'environnement durable.

<sup>(12)</sup> Résultat du vote : 9 défavorables, 3 favorables et 3 abstentions.

<sup>(13)</sup> Société pour la protection des paysages et de l'esthétique de la France.

<sup>(14)</sup> Le président et une adhérente de « Préservons nos villages et notre terre ».

Avant d'être immergée dans l'association PVHS, j'avais une idée globale de l'éolien industriel considéré comme l'énergie du futur. Ce plongeon dans l'association m'a fait découvrir une réalité perçue différemment. À partir de mon cas d'espèce, je me suis penchée de manière plus approfondie sur les motivations générales et profondes des populations concernées par l'introduction de l'éolien industriel.

## La production électrique décentralisée sur le territoire étudié

Sur le terrain, on a pu concevoir que l'acceptation de l'énergie éolienne par l'opinion publique n'avait rien à voir avec l'acceptation par les populations directement concernées par un projet éolien précis (WOLSINK, 2013). Si les anti-éoliens ont tendance à glaner le maximum d'informations, le pro-éolien reste, quant à lui, dans le discours général et n'émet pas un avis circonstancié par rapport au cas d'espèce, comme le souligne le commissaire enquêteur dans son rapport : « *Les formulations des avis favorables reprennent les arguments généraux en faveur des énergies renouvelables évoqués par les organes de presse dans leurs journaux ou documents, nombreux en cette période de COP21, ou relevés dans le dossier d'enquête publique. La crainte des centrales nucléaires, la production d'une énergie renouvelable et propre et l'intérêt général sont des motivations plus fortes que certains inconvénients pouvant être générés par les éoliennes [...] Elles ne nécessitent pas d'avis de la part du commissaire enquêteur* ». Les seuls avis circonstanciés sur le cas d'espèce émanent des opposants au projet, ce qui conduit le commissaire enquêteur à concentrer son rapport sur leurs commentaires. Le promoteur développe également des arguments de portée générale : le réchauffement climatique et le fait que l'énergie éolienne soit la plus mature de toutes les EnR. Les arguments en faveur du projet éolien s'inscrivent dans un environnement global, tandis que ses opposants le replacent dans leur projet de territoire local.

Les opposants construisent leur jugement sur le projet éolien décentralisé sur leur territoire à partir des informations qu'ils ont pu collecter et de leurs échanges sur le sujet. Si jouer le rôle de contre-pouvoir face à des industriels est légitime et nécessaire, on doit s'interroger sur le fondement réel des oppositions (MAILLEBOUIS, 2003). Ainsi, la question énergétique en France s'est ouverte à une discussion publique donnant la parole à de nombreuses associations qui ont acquis une expertise sur le sujet. La société ABO Wind a choisi les communes de Neuil-le-Virouil et d'Allas-Bocage, tout d'abord parce que celles-ci figuraient sur la liste des communes de la Charente-Maritime couvertes par le Schéma régional éolien (SRE). Au niveau local, le mouvement d'opposition au projet rappelle que quinze SRE ont été annulés (la cour administrative d'appel de Bordeaux a, par exemple, annulé le SRE Poitou-Charentes par un arrêt du 4 avril 2017). L'étude d'impact puis l'enquête publique ont pour objectif de vérifier, de manière plus approfondie,

sur le terrain, s'il y a compatibilité entre le projet et le lieu d'implantation choisi. Ces documents m'ont permis d'apprécier le projet éolien d'Allas/Nieul au regard des caractéristiques propres du territoire saintongeais, de son inacceptabilité sociale pour les habitants et du projet de territoire.

## Des caractéristiques propres au territoire saintongeais

Les caractéristiques du territoire retenu suscitent des interrogations sur son choix et sont au fondement de l'inacceptabilité sociale et du sentiment d'incompatibilité du projet avec le projet économique et touristique du territoire saintongeais. Les particularités du territoire saintongeais sont largement développées dans l'étude d'impact portée par le bureau d'études ATER Environnement, dans le rapport d'enquête publique et dans celui de la DREAL. L'arrêté de refus d'autorisation d'exploiter pris par le préfet en septembre 2016 se fonde également sur ces mêmes arguments. Ainsi, tous les acteurs partagent un même point de vue. Si la population, les associations et des élus locaux insistent plus particulièrement sur l'absence de vent, tous s'accordent sur la nécessité de protéger des espaces naturels, culturels et patrimoniaux exceptionnels et sur la richesse de la biodiversité des lieux.

## Pas de vent en Haute Saintonge

La Haute Saintonge est réputée pour sa quasi-absence de vent, qui apporte cette quiétude si chère aux habitants et aux touristes de cette région. À la demande de PVHS, le sénateur-maire de Montendre, Bernard Lalande, a écrit une lettre au commissaire enquêteur<sup>(15)</sup> : « *Il faut installer des machines plus imposantes, donc plus coûteuses et plus gênantes pour aller chercher le vent plus haut* ». Une véritable dynamique de défense du territoire a gagné un certain nombre d'élus.

Le développement d'une énergie éolienne chère, intermittente, imprévisible et impossible à stocker est injustifié sur ce site, selon les opposants au projet éolien :

- une énergie intermittente : la production électrique des éoliennes est intermittente et, la moitié du temps, elles ne tourneront pas, compte tenu de la faiblesse des vents en Haute Saintonge.

En septembre 2013, pour convaincre du bien-fondé de sa démarche, la société ABO Wind a organisé une visite du site éolien de Xambes, réunissant une quinzaine de participants, pour permettre aux citoyens de constater par eux-mêmes le bruit généré par un parc éolien. Une riveraine du futur projet me relate : « *Ils nous ont emmenés visiter une ferme éolienne, les éoliennes étaient à l'arrêt !* ». Au lieu de convaincre l'opinion du bien-fondé de cette énergie, les éoliennes au repos ont suscité des doutes sur l'intérêt de les installer dans de tels endroits. Cette stratégie de relations publiques réduite à une simple volonté d'informer montre ses limites. Les participants, sans idées préconçues

<sup>(15)</sup> Il a fait la même démarche pour le projet éolien (proche de celui d'Allas/Nieul) de Baignes-Sainte-Radegonde, le commissaire enquêteur a donné un avis défavorable pour ce dernier.

au départ, en sont revenus dépités ; le processus d'inacceptabilité sociale était enclenché... ;

- une énergie imprévisible : l'énergie éolienne, le vent, est une ressource imprévisible, mais surtout impossible à stocker. Les périodes de production sont déconnectées des besoins du consommateur et ne permettent pas de garantir une source d'énergie fiable et constante ;

- une énergie chère : le tarif de rachat de la production électrique décentralisée éolienne est un tarif garanti imposé à EDF, qui assure la rentabilité du système au promoteur. Les associations citent Jean-Louis Doucy, ancien directeur de la communauté de communes de la Thiérache d'Aumale : « *Le week-end de Pâques 2016, les entreprises se sont arrêtées et les besoins en électricité se sont effondrés tout comme les cours du MWh sur le marché spot à 9,44 €. Seulement le vent a soufflé, et les éoliennes ont produit 300 365 MWh sur 2 jours, inutilement, mais [tout en donnant lieu à rémunération], grâce à la garantie d'achat [offerte] par EDF, 82 € par MWh. Soit un coût pour la collectivité de  $72,56 \times 300\,365 \approx 22$  millions d'€* »<sup>(16)</sup>.

En cas de faible consommation, on brade cette électricité surproduite à n'importe quel prix. Au contraire, les jours trop venteux, il faut impérativement arrêter ces machines pour ne pas mettre le réseau en panne et ne pas l'endommager<sup>(17)</sup>.

### Des espaces naturels, culturels et patrimoniaux exceptionnels

La Haute Saintonge est le pays de l'art roman, elle est traversée par les chemins menant à Saint-Jacques-de-Compostelle, qui sont classés au patrimoine de l'Unesco. Elle compte plus de 130 églises classées ou inscrites à l'Inventaire des monuments historiques. Forte de ce précieux patrimoine, Jonzac, capitale de la Haute Saintonge, s'affiche avec fierté parmi Les Plus Beaux Détours de France<sup>(18)</sup>. À Nieul-le-Virouil, on trouve l'église Saint-Séverin du XI<sup>e</sup> siècle, elle aussi classée aux monuments historiques et située à deux pas du chemin de Saint-Jacques-de-Compostelle. L'église paroissiale Saint-Martin d'Allas-Bocage, datant du XII<sup>e</sup> siècle, est un édifice roman inscrit aux monuments historiques. L'arrêté du préfet de septembre 2016 est très explicite à ce sujet : « *Considérant que le parc d'Allas-Bocage-Nieul-le-Virouil se situe sur le territoire de la Haute Saintonge, paysage exceptionnel, de faible hauteur, comprenant un maillage patrimonial reconnu et très important de par la construction d'églises romanes marquant l'identité de la région et protégées au titre des monuments historiques, considérant que le caractère industriel et gigantesque, sans commune mesure avec les lignes paysagères du territoire et de ses entités bâties, aboutirait à dénaturer substantiellement ces espaces de qualité...* ».

Les habitants, qui apprécient leur territoire, s'inscrivent dans une identité culturelle et territoriale très forte, comme l'écrit le commissaire enquêteur dans son

<sup>(16)</sup> *L'Union*, 31 mars 2016.

<sup>(17)</sup> Vent minimal : 4m/s ; vent optimal : 12m/s ; vent de coupure : 25m/s.

<sup>(18)</sup> Les « Plus Beaux Détours de France » sont de petites villes touristiques où l'on est toujours sûr de trouver un hébergement et un accueil de qualité, un patrimoine valorisé et attrayant, une identité, une tradition gastronomique, un artisanat diversifié, sans oublier l'ambiance d'un marché ou d'une fête locale.



L'église de Nieul-le-Virouil (Charente-Maritime).

rapport : « *La campagne est synonyme de calme, de tranquillité, de qualité de vie dans un cadre de paysages naturels. C'est pour ces raisons et bien d'autres encore que beaucoup de personnes tiennent à "l'immuabilité" des lieux, qu'elles apprécient et qu'elles tiennent à conserver en l'état* ». Pour ATER Environnement, commanditée par ABO Wind : « *L'impact visuel sera fort..., mais la grande hauteur des mâts permet d'élever les pales au-dessus des coteaux, qui seront ainsi vues sur fond de ciel* ». Les machines se verront donc très haut dans le ciel, ce qui n'est pas de nature à rassurer la population. Le commissaire enquêteur répète également, dans son rapport, les impacts dommageables pour le patrimoine paysager et architectural du projet éolien : « *Le patrimoine architectural et historique de Haute Saintonge est riche... Les machines impacteront nécessairement les monuments historiques situés dans le périmètre d'étude* ». Tous ces développements aboutissent à alimenter le processus d'inacceptabilité sociale.

### Une biodiversité remarquable

Peu de sites peuvent se prévaloir d'une telle richesse en termes de biodiversité. Or, l'implantation d'un parc éolien industriel est préjudiciable à certaines espèces protégées : ce sont au moins 69 espèces d'oiseaux qui seront impactées, selon les études fournies. Le schéma régional de cohérence écologique<sup>(19)</sup> met en évidence un corridor écologique entre la zone boisée de Soubran et l'étang d'Allas, un corridor affecté par les emplacements des éoliennes E5 et E6. La DREAL précise également : « *La richesse en chiroptères<sup>(20)</sup> de ce site relativement vaste est remarquable, puisqu'au total, 19 espèces de chiroptères y sont attestées sur les 26 présentes en Poitou-Charentes* ». Les chauves-souris sont protégées par la loi depuis 1981. Pour éviter des bouleversements importants pour les chiroptères, le SRE recommande d'ailleurs le respect d'une distance tampon d'un kilomètre d'éloignement de ces 19 espèces de chiroptères, une distance qui n'est pas respectée par le projet, comme le montrent les différentes études. Il est important de signaler que les chauves-souris sont d'importants régulateurs de l'environnement : elles mangent chaque jour l'équivalent de leur poids en insectes volants et se chargent, dès le printemps, d'éliminer les moustiques et autres insectes nuisibles. Or, selon une étude publiée en 2013<sup>(21)</sup> par un chercheur de l'Université du Colorado, ce sont au minimum 600 000 chauves-souris qui ont été tuées en 2012 aux États-Unis. Les éoliennes (par leur mouvement, la chaleur qu'elles dégagent, leur couleur blanche, leur éclairage) attirent les insectes, les chauves-souris, qui sont insectivores, s'en alimentent. Mais elles ne peuvent pas éviter les pales, dont la vitesse, à leur extrémité, peut dépasser les 300 km/h. Il en est de même pour de nombreux oiseaux insectivores et pour les oiseaux de proie qui se nourrissent de ces derniers. En dévorant des parasites qui ravagent les cultures, les chauves-souris sont les

alliées des agriculteurs et permettent à l'agriculture mondiale de réaliser une économie estimée à plus d'un milliard de dollars<sup>(22)</sup>.

Tout le rapport du commissaire enquêteur appuie fortement sur les nombreux risques pour ces espèces protégées. Il insiste sur un point important pour la faune : l'implantation d'une éolienne « *au-delà d'un rayon de 500 m de toute zone habitée : si, pour la flore, cela peut paraître suffisant, il n'en est pas de même pour la faune qui se déplace pour gagner ses zones de nourriture, de repos ou d'échange* ».

Il précise par ailleurs :

- « *L'éolienne E1 se trouve à 85 mètres du bord du ruisseau, et la limite la plus proche de la zone arborée à 68 mètres, soit à une distance inférieure à la hauteur de la nacelle de l'éolienne où se trouvent les produits lubrifiants nécessaires au bon fonctionnement de la machine... Bien qu'estimée rare, la possibilité de l'effondrement de l'éolienne E1 doit être prise en compte dans les scénarios d'accidentologie* ».
- « *Les pales de l'éolienne E5 surplomberont les zones périphériques classées "enjeu fort" pour les chauves-souris, ce qui peut engendrer un taux de mortalité important par collision, voire par barotraumatisme* ».
- « *L'éolienne E5, dont l'emplacement est prévu au lieu-dit "Les Grandes Enclouses", sur la commune d'Allas-Bocage, à 64 mètres au nord de l'orée d'un bois [...]. L'analyse des typologies d'accidents les plus fréquents présente l'incendie d'une éolienne comme l'un des principaux événements redoutés* ».
- « *Il est nécessaire d'entreprendre de nouvelles prospections, notamment dans le "Bois Boularme" [...]. L'emplacement et la mise en place de l'éolienne E6 doivent être subordonnés aux résultats obtenus* ».

Toutes ces études ont fait prendre conscience aux acteurs du territoire d'une richesse qu'ils ne soupçonnaient même pas, ce qui a amplifié le processus d'inacceptabilité sociale. Le jugement collectif (négatif), issu d'un processus dynamique de construction sociale, n'a cessé de l'affirmer au fil des différentes étapes du projet.

### Pas d'acceptabilité sociale

Il n'y a pas d'acceptabilité sociale pour le projet éolien d'Allas/Nieul. L'enquête réalisée à domicile par PVHS auprès de 730 personnes<sup>(23)</sup>, fait état de 72 % de personnes opposées à ce projet éolien. Ce résultat est similaire à celui obtenu dans le registre de l'enquête publique : sur 140 avis, 105 s'opposant au projet, soit 75 %. On mesure dès lors l'inacceptabilité sociale de ce projet. Certains élus du territoire se sont même,

<sup>(19)</sup> Arrêté du 7 novembre 2015.

<sup>(20)</sup> Chauves-souris.

<sup>(21)</sup> *Revue scientifique BioScience1*, États-Unis.

<sup>(22)</sup> Menée aux États-Unis, cette étude a été publiée le 14 septembre 2015 dans les Comptes rendus de l'Académie américaine des sciences.

<sup>(23)</sup> Enquête réalisée, de janvier à novembre 2015, auprès des habitants d'Allas Bocage (population totale : 220) et de Nieul-le-Virouil (population totale : 587) jusqu'à une limite de 6 kilomètres autour du projet.

pour certains, exprimés sur le registre du commissaire enquêteur, tel M. Bernard Lalande, sénateur-maire, qui souligne le manque de cohérence et les conséquences désastreuses de ce projet pour le territoire. Nous sommes dans cette dynamique de défense du territoire, quand il écrit : « *C'est toute la communauté de communes de Haute Saintonge qui est concernée du fait des impacts de telles zones sur son projet de territoire en matière d'aménagement, mais aussi de développement économique et de tourisme, qui sera bientôt de sa compétence (en application de la loi NOTRe)* ». Les collectivités rurales sont des systèmes dynamiques spécifiques, qui, eux-mêmes, sont reliés à des systèmes se situant à des échelles spatiales plus grandes, formant le territoire de la communauté de communes. Ainsi le développement d'un territoire découle-t-il de la capacité de la communauté à identifier les défis de développement autour desquels sera élaborée une vision de son territoire. Le système crée de l'« inacceptabilité » en raison d'une information défailante, d'un sentiment de sacrifice du territoire, des préjudices envisagés et de leurs conséquences relationnelles désastreuses pour les communes.

### Un processus d'information défailant

Le processus d'information s'est mis en place en démarchant les deux maires des communes d'Allas-Bocage et de Nieul-le-Virouil. Des pourparlers ont eu lieu avec ces deux municipalités avant même la conceptualisation du projet visant à installer un mât de mesure. Seuls les propriétaires terriens désignés par les maires et jugés disposés à recevoir des éoliennes sur leurs terres ont été approchés par le promoteur : « *Ils n'ont pas eu le temps de réfléchir ; on leur a mis la pression pour signer tout de suite* », me relate un proche d'un propriétaire signataire d'un bail. Certains conseillers municipaux ou leur famille ont accepté de signer des baux emphytéotiques<sup>(24)</sup> contre une promesse de rémunération de 5 000 € maximum par an et par éolienne, pour 1 000 m<sup>2</sup> de terrain. En réalité, ils ne saisissaient pas toujours qu'ils engageaient toute la parcelle de leur terrain pour recevoir le raccordement au réseau et les chemins d'accès aux éoliennes. Ils ne savaient pas qu'ils ne pouvaient plus se rétracter passé un délai de 30 jours<sup>(25)</sup> et que la promesse de bail les engageait définitivement. S'ils envisagent de vendre, c'est quasi impossible, personne n'étant prêt à acheter une parcelle objet d'un bail emphytéotique ; ils sont condamnés à garder leur parcelle coûte que coûte pendant les 18 ans de signature du bail et, éventuellement, à en assumer les risques. Un villageois me précise : « *Certains de ces propriétaires s'informent a posteriori de leur engagement ; ils se sentent coincés et espèrent que le projet ne se fera pas* ». On entre dans une dynamique d'opposition profonde quand les opposants arrivent à faire basculer les plus convaincus. Le maire d'Allas-Bocage m'a confirmé cette évolution : « *Certains signataires regrettent, secrètement...* ». Il déplore ce processus d'information défailant, qui est

responsable de cette ambiance délétère au sein de sa commune.

Toutes les démarches du promoteur sont individualisées et confidentielles ; une clause de confidentialité est d'ailleurs prévue qui lie chaque propriétaire terrien au promoteur. La chargée d'affaires d'ABO Wind nous l'a confirmé : « *Tant que l'on n'a pas l'accord des propriétaires, on ne communique pas* ». C'est pourtant bien la teneur du projet et sa pertinence qui sont, en amont de la décision de mise en œuvre, les premiers éléments d'une acceptation (GENDRON, 2014). Ainsi, les populations potentiellement concernées et affectées par les projets éoliens n'ont été informées qu'une infrastructure de production d'énergie de grande envergure se réaliserait dans leur voisinage qu'au moment de son annonce officielle. Ce manque de transparence a attisé la suspicion à l'égard du promoteur et des autorités municipales, un des deux maires en fonction à l'époque semblant lui-même s'être placé en situation de conflit d'intérêts en signant un bail emphytéotique, une position peu compatible avec son rôle de défense des intérêts de la collectivité locale. Il est soupçonné de connivence avec le promoteur ou d'une soumission à sa volonté. Un processus décisionnel est inéquitable quand il est mené dans le secret (SAUCIER, 2009). Même le processus d'information retracé dans l'étude d'impact du projet présentée le 22 février 2013 par le promoteur au conseil municipal d'Allas-Bocage a été ébranlé. Quand j'en parle au maire d'Allas-Bocage, pourtant favorable au projet, il me fait part de son étonnement : « *Ah bon, ils ont dit ça ? Il n'y avait rien de prévu... Il y avait mon prédécesseur (pour ma part, j'étais présent par hasard). De toute façon, Paul<sup>(26)</sup> se méfiait des réactions de son conseil municipal et négociait en secret. Pourtant, à cette époque, le conseil municipal aurait certainement été favorable [...]. Quand je suis devenu maire, j'ai fait voter mon conseil municipal, qui a voté contre le projet* ».

Une fois le projet rendu public, le promoteur a organisé, le 20 septembre 2013, une permanence d'information en mairie de Nieul-le-Virouil, qui a attiré peu de participants, la population ne souhaitant pas participer à ce qu'elle considérait n'être que la « propagande » du promoteur. On est loin de l'acceptabilité sociale fondée sur un véritable dialogue entre les décideurs et la population. À l'inverse, quand l'association PVHS organisa une première réunion publique d'information à Allas-Bocage, le 14 janvier 2014, environ 120 personnes ont exprimé leur volonté de dialoguer.

### Des associations de défense du territoire dynamiques et solidaires

Les associations de Haute Saintonge manifestent un dynamisme remarquable ; elles sont en contact permanent, chacune s'engageant pour la cause des autres sur leur territoire par des manifestations, des courriers au commissaire enquêteur, des signatures de pétitions, l'affichage de pancartes, la participation aux réunions publiques du territoire, le contact avec les médias locaux, l'échange de mails et leurs sites Internet.

<sup>(24)</sup> Les propriétaires ont signé une promesse de bail emphytéotique de 18 ans prolongeable jusqu'à 30 ans.

<sup>(25)</sup> En 2015, l'article L.553-1 du Code de l'environnement a été complété par un alinéa allant dans ce sens.

<sup>(26)</sup> Maire d'Allas de 2001 à 2014.

Une conseillère municipale de Léoville, présidente de l'association « Préserver notre habitat et notre paysage sans éoliennes », dit souvent : « *Si un seul projet est accepté, c'est la porte ouverte à une invasion sur notre territoire !* ». Lors de la réunion publique du 23 octobre 2015 organisée par PVHS sur le projet d'Allas/Nieul, j'ai été frappée par l'implication des associations alentour venues de plus de 50 kilomètres à la ronde pour témoigner. La présidente de « Saint-Christophe Nature », par exemple, n'a pas hésité à parcourir 200 kilomètres aller-retour pour appuyer la cause de l'association PVHS et a livré un témoignage poignant sur ses acouphènes, son anxiété permanente et son sommeil perturbé liés à la présence d'éoliennes pourtant situées à 2 kilomètres de chez elle. On ressent un élan de solidarité entre les membres des associations, qui s'écoutent, apprennent les uns des autres et confortent le processus d'inacceptabilité sociale. Trois responsables du projet éolien s'étaient également déplacés, à l'invitation de PVHS, et ont participé au pot de clôture de la réunion. La chargée d'affaires d'ABO Wind (responsable du projet éolien d'Allas/Nieul) a défendu la nécessité d'un « mix énergétique », un discours qui n'a pas convaincu l'assistance d'où ont émané des arguments tel que le caractère aléatoire des EnR, qui sont souvent considérées comme une énergie de surplus et non comme une énergie de complément. Un des responsables m'a déclaré : « *Je suis impressionné ! Pour nous, c'est notre travail... Mais ces gens sont des bénévoles et n'hésitent pas à faire des kilomètres pour venir, un vendredi soir, exprimer leur malaise... [...]. Ces témoignages m'interpellent* ». Cette remarque de l'un des responsables montre que l'échange apporte à la compréhension mutuelle. Or, le promoteur s'est contenté d'une information unilatérale visant à convaincre du bien-fondé de son projet et a sacrifié la participation et le dialogue pour les laisser aux mains des seules associations. Les dynamiques sociales à l'œuvre sont pourtant susceptibles de modifier les positions des acteurs. Dans ce cas, ce dialogue entre le promoteur et les parties prenantes locales, instauré à l'initiative de PVHS, n'a fait que renforcer l'inacceptabilité sociale du projet.

### **Le ressenti de territoires de vie sacrifiés**

Jusqu'ici, les habitants se considéraient protégés par un certain nombre de dispositions :

- la Convention européenne, ratifiée par la France en 2006, reconnaît juridiquement le paysage en tant que composante essentielle du cadre de vie des populations ;
- l'Académie des Beaux-arts et l'UNESCO se sont clairement prononcés contre l'implantation d'éoliennes à proximité de monuments historiques ;
- la Charte de la Charente-Maritime du 16 mars 2004 préconise une distance minimale de 900 mètres entre les éoliennes et les habitations, et de plus de deux kilomètres pour les monuments historiques, ce qui condamne le projet d'Allas/Nieul.

PVHS a le sentiment que l'on veut imposer ce projet éolien, à n'importe quel prix, indépendamment du caractère inopportun du lieu retenu. L'altération directe

du paysage du territoire est bien réelle, puisqu'elle est citée à plusieurs reprises dans l'étude d'impact : « *Les habitations qui bénéficient souvent d'une vue ouverte sur le vallon pourront voir leur paysage quotidien impacté [...]. Le parc [éolien] s'imposera comme motif dominant dans le vallon d'Allas-Bocage* ». Le commissaire enquêteur a d'ailleurs relevé l'importante inacceptabilité sociale de ce projet : « *La préservation de la qualité des paysages de Haute Saintonge, riche d'un patrimoine dense, le plus souvent religieux, d'un cadre paysager rural très varié drainé par des rivières à forte protection écologique, d'une qualité de vie très appréciée par les habitants, est assurée et défendue par de nombreuses associations et autres organismes tenant à cet équilibre entre économie et environnement* ». La largeur de l'aire d'étude n'est que de 200 mètres entre Allas-Bocage et le hameau de Berceleu, et 38 habitations se situeront à 500 ou à 600 mètres d'une éolienne de 180 mètres de hauteur (soit les 2/3 de la Tour Eiffel). Selon le commissaire enquêteur : « *La distance séparant le bout des pales de l'éolienne E6 et le lieu-dit "Chez Gentet", lorsqu'elles seront orientées dans cette direction, sera à peine supérieure à 450 mètres* » (soit 510 mètres de distance au mât - 60 mètres de longueur des pales). Les habitants de La Laigne sont, eux, à 455 mètres de l'éolienne E1 (soit 515 mètres - 60 mètres). Comme le souligne le commissaire enquêteur : « *Plus importantes et plus imposantes, les machines seront [visibles] à partir de lieux plus éloignés* ». Depuis la concrétisation des projets éoliens en Haute Saintonge, la tranquillité des habitants est gâchée, ils sont obsédés : « *Je m'endors avec les éoliennes, je rêve d'éoliennes, je me réveille avec les éoliennes !...* », me déclare Judith Rapet, musicienne et écrivaine de l'association « Préservons nos villages et notre terre » de Messac-Mérignac. Une conseillère municipale de Léoville m'a fait part de témoignages qu'elle a recueillis auprès de riverains potentiels d'éoliennes : « *Nous avons stoppé les rénovations de nos habitations par crainte de ces projets...* ». Le processus d'opposition au projet s'auto-entretient.

Un riverain inquiet de l'implantation d'une éolienne prévue à 600 mètres de son habitation s'est vu proposer, par un membre d'ABO Wind : « *On vous plantera gracieusement des haies, pour masquer le désagrément...* ». On imagine bien le côté dérisoire d'une telle mesure compensatoire qui occulte le paysage, sans pour autant masquer totalement ces aérogénérateurs, en soulignant plus encore le caractère artificiel. Cette réponse, considérée comme du mépris, a été véhiculée dans le village et a eu pour effet immédiat de donner plus de force encore à l'inacceptabilité sociale.

Le commissaire enquêteur, lui-même, a écrit : « *Il est certain que la présence de ces éoliennes modifiera le paysage très charmant du site et des lieux environnants* ». Pourtant, depuis les années 1970, avec la création des parcs nationaux (PN) et des parcs naturels régionaux (PNR), les territoires français épargnés par l'urbanisation sont devenus des territoires où s'exerce une protection sévère de

la nature et des paysages<sup>(27)</sup>. M. Bernard Lalande estime qu'il n'y aura bientôt plus que du béton sur les terres : « *Les fondations de ces éoliennes, de plus en plus imposantes, et donc [de plus en plus] coûteuses et gênantes, nécessitent des milliers de tonnes de béton et d'acier qui ne disparaîtront jamais : de 250 à 400 m<sup>3</sup> de béton par éolienne, de 25 à 40 tonnes d'acier en sous-sol* ». PVHS souligne les impacts négatifs du projet sur la faune locale, ainsi que sur la nappe phréatique qui risque d'être contaminée lors de la construction. De même, les terres agricoles seront impactées en raison du phénomène de compaction des sols découlant du transport nécessaire de matériaux lourds. La FED, relayée par PVHS, estime que le promoteur n'offre aucune garantie en matière de démantèlement des éoliennes (50 000 € sont provisionnés) et qu'il ne prévoit pas d'enlever les socles en béton servant de supports aux éoliennes. La FED fait état de devis allant de 150 000 à 800 000 €, selon les cas. Le propriétaire du terrain reste responsable de ce qui aura été mis ou de ce qu'il aura accepté de mettre sur sa propriété. Si l'investisseur disparaît avant ou à l'issue des 18 ans définis dans leur bail emphytéotique, c'est le propriétaire du terrain qui aura la responsabilité de démanteler l'engin ou, en dernier recours, la commune. Tous ces éléments ne font qu'accentuer l'appréhension des riverains.

### Les craintes des riverains

L'impact d'un parc éolien sur les paysages aurait également pour conséquence une dépréciation des propriétés foncières et immobilières. En juin 2010, suite à la vente d'une propriété avec omission d'informations sur un projet de parc éolien se situant seulement à un peu plus d'un kilomètre de l'habitation, la cour d'appel d'Angers a condamné les vendeurs à verser aux acquéreurs des dommages et intérêts à hauteur de 36 000 € (sur un prix de vente initial de 180 000 €). Le trésorier de PVHS reproche au commissaire enquêteur d'avoir omis de fournir le certificat (daté du 29 septembre 2015) que lui avait remis l'agence immobilière Guy Hoquet de Jonzac, stipulant que plusieurs ventes immobilières avaient été contrariées par le projet éolien d'Allas/Nieul. La DREAL s'est également prononcée sur ce préjudice : « *Les vues principales depuis les habitations seront tournées vers les éoliennes* ». Elle a demandé à ce que les plaintes qui en découleront « *soient prises en considération par le porteur de projet et qu'il y apporte des solutions adaptées* ». Le 17 août 2017, M. Bernard Sébilleau, médecin biologiste, propriétaire du château de Nieul-le-Virouil, déplorait, lors de sa conférence d'université d'été sur l'histoire du château, au Cloître des Carmes, le fait que les potentiels acquéreurs de sa propriété, après trois visites, aient finalement abandonné l'idée de l'acheter en raison de ce projet éolien.

D'autres préoccupations apparaissent dans les documents officiels, notamment sur l'impact du bruit des pales. La DREAL souligne : « *La population, actuellement habituée à des niveaux sonores très bas, devra s'adapter à des niveaux plus élevés* ». De même, le

commissaire enquêteur précise : « *Les bruits nocturnes ressentis actuellement par la population connaîtront probablement une augmentation lors du fonctionnement des éoliennes [...] qui peut perturber le sommeil de personnes très sensibles aux variations des bruits* ». En 2006, l'Académie nationale de médecine a d'ailleurs proposé une distance minimale de 1 500 mètres, en application du principe de précaution, compte tenu de cette gêne sonore permanente occasionnée par les éoliennes.

Lors des réunions d'information, l'association PVHS a évoqué un jugement qui a marqué les esprits des riverains. En septembre 2013, la société La Compagnie du Vent, qui exploitait dix éoliennes dans le Nord-Pas-de-Calais (à Conchy-sur-Canche et à Boubers-sur-Canche) a été condamnée par le TGI<sup>(28)</sup> de Montpellier à démolir les éoliennes implantées<sup>(29)</sup>. Un préjudice auditif causé par le « *ronnement et le sifflement des éoliennes* », ainsi qu'un préjudice visuel provoqué par le « *clignotement des flashes blancs ou rouges toutes les deux secondes, de jour et de nuit* » ont, en effet, été reconnus. Pour le tribunal, « *le caractère tout à fait inhabituel, permanent et rapidement insupportable crée un préjudice dépassant les inconvénients normaux de voisinage, constituant [ainsi] une violation du droit de propriété* ». Après avoir pris connaissance de ces éléments d'information, les riverains se sentent sacrifiés.

### Allas-Bocage et Nieul-le-Virouil dans la tourmente

Le 27 mai 2013, le conseil municipal de Nieul-le-Virouil votait en faveur du projet éolien. Le 15 décembre 2014, le conseil municipal d'Allas-Bocage émettait, au contraire, un avis défavorable au projet éolien. Il est intéressant de souligner qu'entre ces deux votes, plus d'un an et demi s'était écoulé. L'association PVHS a permis des échanges d'informations qui ont fait croître le nombre des opposants au projet. Le jugement collectif s'inscrit dans un processus dynamique de construction sociale et se transforme au gré des débats sociaux et de l'évolution des enjeux économiques.

Les retombées financières des projets pour les collectivités locales constituent en effet un enjeu important. La société ABO Wind promet, selon les données de la loi de finances actuelle, une prévision de gain financier de 23 000 € pour Allas-Bocage et de 21 000 € pour Nieul-le-Virouil. Ces chiffres sont théoriques, ils dépendent de la production obtenue. Le SER<sup>(30)</sup> a publié en 2014 un document faisant état de la volonté d'obtenir une diminution de la fiscalité locale applicable à ces machines, ce qui entraînerait une baisse des retombées fiscales pour les communes. Séduit par les promesses du promoteur éolien, le maire d'Allas-Bocage est favorable au projet, avis qui va à l'encontre de la population de son village. Il me déclare :

<sup>(28)</sup> Tribunal de grande instance.

<sup>(29)</sup> La Compagnie du Vent a fait appel, mais la cour d'appel de Montpellier s'est déclarée incompétente en juillet 2015 et a renvoyé l'affaire devant le Tribunal administratif. En janvier 2017, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi des riverains.

<sup>(30)</sup> Syndicat des énergies renouvelables.

<sup>(27)</sup> Loi du 10 juillet 1976 relative à la protection de la nature ; loi n°77-2 du 3 janvier 1977 modifiée sur l'architecture ; loi Paysage du 8 janvier 1993.

« *En tant que citoyen, je suis contre le projet, mais en tant que maire, je suis pour !* ». Cette position schizophrénique est à l'image de la complexité des positions des maires qui prennent la responsabilité de marquer leur mandat par la fin de la quiétude de leur village. Depuis que le projet de parc éolien d'Allas/Nieul existe, le village est divisé. M. Claude Belot, président de la communauté de communes et maire de Jonzac, a d'ailleurs déclaré : « *Le projet éolien crée la zizanie dans les villages. Certains habitants ne se parlent plus, parfois sur plusieurs générations* ». Un agriculteur en retraite me raconte : « *Maintenant, Paul<sup>(31)</sup>, il rase les murs... Son propre fils est contre le projet éolien, et lui en veut* ».

Les retombées financières dont pourront bénéficier des municipalités et certains propriétaires terriens ne pourront compenser les aspects négatifs du projet, que la majorité des citoyens devront assumer sans en retirer un quelconque bénéfice. La perte de valeur d'un bien est désormais reconnue en Grande-Bretagne, où le gouvernement vient de consentir à abaisser l'assiette fiscale d'habitations situées à proximité d'un parc éolien<sup>(32)</sup>. Le risque, pour la commune, est évident : fin des apports de population extérieure, décroissance démographique... La création d'un parc éolien est un facteur aggravant de la désertion des populations dans les espaces ruraux et présente de ce fait un risque pour toute la Haute Saintonge.

Les populations du territoire ont fondé beaucoup d'espoir sur l'enquête publique, grâce à laquelle elles ont pu s'exprimer et faire part de leur profonde opposition. Mais suite à ce processus de consultation publique, un sentiment de déception est ressorti après l'avis favorable (avec réserves) rendu par le commissaire enquêteur en janvier 2016. Il y a un total décalage entre l'argumentaire qu'il développe tout au long de son rapport, soulignant les risques d'un tel projet, et sa conclusion finale. Nous sommes au cœur de la problématique de l'acceptabilité sociale : la consultation des publics sur des enjeux qui les concernent est bafouée du fait que l'on ne tient pas compte de leur point de vue. Ils se sentent trahis, perdent confiance dans le processus qu'ils considèrent comme une « *mascarade de consultation* ». On entre ainsi dans une dynamique de montée de la contestation des autres projets éoliens en cours en Haute Saintonge ou jouxtant cette région. Ainsi, le projet éolien de Chantillac/Baignes, limitrophe de la Haute Saintonge, a recueilli 213 avis défavorables sur les 221 avis formulés lors de l'enquête publique de novembre 2016, soit un taux d'opposition de 96 %. Cette dynamique ne s'arrête pas à quelques opposants, elle gagne l'ensemble du territoire saintongeais. On assiste à une montée en puissance de l'inacceptabilité sociale. L'aspect le plus problématique de l'acceptation de la production électrique décentralisée se manifeste lorsque celle-ci est confrontée à un territoire et à son projet.

<sup>(31)</sup> Maire d'Allas de 2001 à 2014.

<sup>(32)</sup> *Wind farms do bring down property values (Telegraph, 22-07-2012).*

## Projet du territoire

Un parc éolien industriel est visible à des dizaines de kilomètres à la ronde. Il impacte largement, bien au-delà d'une commune, l'ensemble du territoire concerné. L'absence relative d'encadrement réglementaire de l'implantation des parcs éoliens, notamment en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme, est regrettée par les opposants au projet. Le promoteur vend des éoliennes, mais il ne réfléchit pas à l'aménagement du territoire (CHATAIGNIER et JOBERT, 2003). Son projet éolien repose essentiellement sur le système de tarif garanti (l'obligation de rachat de l'électricité produite), empêchant de fait une implantation raisonnée de l'éolien. Les promoteurs éoliens ont omis d'envisager leur projet sous l'angle du développement territorial durable. Or, sous l'impulsion de M. Claude Belot, président de la communauté de communes, la Haute Saintonge a cru en la géothermie et aux énergies renouvelables adaptées à son territoire et a orienté son économie vers le tourisme.

## La stratégie électrique de la Haute Saintonge

La politique énergétique éolienne, en France, repose très souvent sur une approche technologique ignorant le caractère sociologique de son acceptabilité au plan local. On dépossède le territoire de cette production électrique décentralisée pour lui imposer une approche du type « *top-down* », réduisant les acteurs locaux à subir des projets s'inscrivant en dehors de leur propre projet de territoire. Or, la Haute Saintonge a une vision très claire en matière de production électrique décentralisée. Mais l'État, tout en renvoyant les questions territoriales aux acteurs locaux, ne leur donne pas les moyens de définir indépendamment une politique d'énergie renouvelable qui leur soit propre et adaptée à leur territoire. Des acteurs privés interfèrent dans leur stratégie, sans avoir une quelconque vision de la stratégie globale du territoire. La Haute Saintonge est pourtant pionnière, depuis plus de trente ans, dans le domaine de l'exploitation des sources d'EnR. Alimentée par la géothermie profonde et par le bois, la ville de Jonzac a souvent été citée en exemple. Ses activités liées aux forages géothermiques, à sa centrale au bois et à l'installation de chaudières à bois créent un nombre non négligeables d'emplois dérivés, et d'emplois indirects, dans le tourisme. La région mise également sur l'énergie solaire avec une production significative de ses parcs solaires, tel le miroir de 350 m<sup>2</sup> installé sur le toit de la chaufferie biomasse de la zone de la Source.

Dans le cadre des Assises européennes de la transition énergétique, Jonzac a reçu le 1<sup>er</sup> prix national en janvier 2016 pour sa production à travers les EnR que sont la biomasse et la géothermie<sup>(33)</sup>. Un nouveau parc photovoltaïque<sup>(34)</sup> à La Barde est également prévu, avec à terme le pari de stocker de l'énergie solaire grâce à des batteries<sup>(35)</sup>. Un opérateur a fait le choix

<sup>(33)</sup> *Sud-Ouest* du 9 février 2016.

<sup>(34)</sup> Après La Génétouze, Montendre, Guitinières et Saint-Léger, deux importants parcs photovoltaïques de 15 hectares vont voir le jour à Le Fouilloux et Bédénac.

<sup>(35)</sup> *Sud-Ouest* du 8 juillet 2016.

d'investir, autour de 7 à 8 millions d'euros, sur le site d'une ancienne carrière de 6 hectares pour y installer une centrale photovoltaïque intégrant ce système de stockage d'énergie, un des enjeux majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle. Ce parc d'avant-garde serait une première en France et pourrait constituer une véritable « révolution énergétique », qui passerait par la Haute Saintonge. M. Claude Belot, président de la communauté de communes et maire de Jonzac, a pour objectif, d'ici à quinze ans, de produire localement plus de la moitié de l'électricité consommée sans avoir recours à l'énergie éolienne. M. Claude Belot met tout particulièrement l'accent sur cette particularité : « *Nous sommes déjà auto-producteurs d'énergies aléatoires, avec une production significative résultant des quatre parcs solaires qui complète la production nucléaire ; il n'y a [nul besoin] d'une production électrique supplémentaire en Haute Saintonge* ». Personnage très écouté sur le territoire saintongeais, il a conclu son intervention, de juillet 2016, devant les maires des communes de Haute Saintonge, par ce propos : « *Tant que je serai président de la communauté de communes, il n'y aura pas d'éolien en Haute Saintonge !* ». Cette déclaration très forte a été rapidement relayée et permet de mesurer l'ancrage de l'inacceptabilité sociale d'un tel projet sur ce territoire.

Le 13 juillet 2016, lors d'un meeting de M. Alain Juppé aux Antilles de Jonzac, un parc aquatique de loisirs entièrement chauffé par la géothermie, je suis intervenue pour connaître son sentiment sur l'adéquation du projet éolien d'Allas/Nieul avec le projet de territoire de la Haute Saintonge. M. Dominique Bussereau, président du conseil général et député de la Charente-Maritime, a longuement pris la parole et a insisté sur les paysages et sur le patrimoine architectural de la région qui ne pourraient supporter de tels projets sans que l'économie touristique locale soit ruinée. Il m'a fait part de son désappointement : « *Qu'ont-ils fait de Saint-Jean-d'Angély ? Un site aussi remarquable que Jonzac, à l'origine. Je ne comprends pas...* ». Tout comme les populations locales, les « grands élus » sont sensibles aux projets éoliens qui ne font pas partie de la vision qu'ils ont pour leur territoire. Ils défendent l'idée de la totale inadéquation entre leur territoire et les projets éoliens. La Haute Saintonge produit actuellement 24 % de l'énergie qu'elle consomme grâce à la géothermie, au bois et au solaire, et s'inscrit dans une dynamique de résistance face à la production électrique décentralisée éolienne.

### **La stratégie économique et touristique de la Haute Saintonge**

Entre tradition et modernité, la Haute Saintonge, qui attire différentes catégories de touristes, affiche sa volonté de devenir un grand lieu touristique. Certains sont à la recherche de cadres authentiques et vierges, qui font la beauté des paysages, de la qualité naturelle de l'environnement, du caractère paisible des lieux et de la richesse culturelle de la Haute Saintonge. Les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle y attirent des randonneurs en quête culturelle, spirituelle, sportive ou touristique. Cette activité bénéficie indéniablement au tourisme de la région. La Haute Saintonge

est un espace d'accueil résidentiel ou récréatif pour des populations urbaines. Les « grands élus » craignent de déstabiliser le développement de leur territoire avec ces projets éoliens, avec pour menace, la baisse de la valeur locative des habitations et donc celle du produit des taxes locales, des emplois indirects sacrifiés et la mise en péril de toute l'économie du territoire.

L'attractivité de la Haute Saintonge repose également sur sa modernité. Jonzac, capitale de la Haute Saintonge, est une ville de seulement 3 500 habitants, qui n'en est pas moins un exemple de développement. Son Centre des Congrès, qui a ouvert ses portes en octobre 2017, a une capacité d'accueil de 2 000 personnes, ce qui correspond à plus de la moitié de sa population. Jonzac a fait naître ses Thermes<sup>(36)</sup>, en 1986 (14 640 curistes en 2015), les Antilles de Jonzac (400 000 visiteurs par an) et son Casino (en 2002). Les attraits de la Haute Saintonge sont nombreux, avec notamment le Pôle-Nature de Vitrezay depuis 2005, le Circuit de la Genétouze inaugurée en 2009 et le projet du Parc des Labyrinthes<sup>(37)</sup> de Montendre, qui s'étendra sur 11 hectares de plantations forestières<sup>(38)</sup>.

La Haute Saintonge est également réputée pour ses nombreuses activités sportives (randonnées équestres et pédestres, vols de montgolfières, aéromodélisme...). Les montgolfières sont emblématiques de la région de Jonzac, qui a accueilli plus de 10 000 personnes en août 2017, pour la 20<sup>ème</sup> Coupe d'Europe de Montgolfières. Or, une photographie a été prise par un membre de l'association PVHS montrant une montgolfière ayant dû se poser en urgence à seulement 50 mètres du mât de mesure du futur parc éolien d'Allas/Nieul, en 2014. Quels sont les risques en cas d'implantation d'un parc éolien ? Les turbulences des éoliennes présentent-elles un danger ? On garde à l'esprit l'accident mortel impliquant une montgolfière survenu en 2012 à Château-Thierry (dans l'Aisne), pour lequel le préfet a évoqué la suspicion de phénomènes aérologiques à proximité des éoliennes.

Tout au long de l'année, la Haute Saintonge organise de nombreuses manifestations culturelles, sportives, divertissantes. Leur nombre important est le reflet d'un grand dynamisme local. Le commissaire enquêteur a reconnu l'activité touristique de la Haute Saintonge et ses retombées bénéfiques pour le territoire : « *Les gîtes et les chambres d'hôtes sont assez nombreux et bénéficient d'une bonne occupation due en partie à la fréquentation des Thermes de Jonzac. L'été, elle accueille également le tourisme de la côte* ». Ce que redoute la population, c'est un risque de désertion touristique et d'hémorragie démographique pour toutes les structures de tourisme rural. Les propriétaires des gîtes ruraux du territoire sont inquiets pour leur structure d'hébergement et sont très actifs dans les associations de défense du territoire, comme me l'a signifié une adhérente de PVHS : « *Le touriste, en Haute Saintonge, a un profil particulier ; il vient chercher la tranquillité, loin des bruits des grandes métropoles* ». Le tourisme

<sup>(36)</sup> Centre de cures thermales.

<sup>(37)</sup> 6 labyrinthes sont prévus.

<sup>(38)</sup> Sud-Ouest du 18 décembre 2015.

N° de l'éolienne	Demandes du commissaire enquêteur	Motifs de cette demande
E1	<i>Éloignement du ruisseau et de la ripisylve du Tarnac</i> <sup>(39)</sup> (zones protégées ZNIEFF type 2 et ZSC) de l'éolienne E1 d'une distance égale à la zone d'effondrement (hauteur totale d'une machine).	<ul style="list-style-type: none"> <li>risque de pollution de la rivière en cas d'effondrement de la machine,</li> <li>risque d'altération d'un corridor de chasse, pour les chauves-souris.</li> </ul>
E5	Au minimum, éloignement d'une distance suffisante de l'orée Nord du bois et de sa périphérie des « Grandes Enclouses ». Il semble cohérent d'interdire l'implantation d'une éolienne dans cet espace agricole.	<ul style="list-style-type: none"> <li>prévention des incendies,</li> <li>risque d'altération des gîtes et corridors des chauves-souris,</li> <li>risque de mortalité par collision ou barotraumatisme pour les chauves-souris de haut-vol,</li> <li>impact paysager, notamment pour l'église classée d'Allas-Bocage.</li> </ul>
E6	Mise en place et emplacement subordonné à de nouvelles prospections sur la faune. <i>Évaluation de l'influence des bois</i> de Soubran et de la région de l'étang d'Allas sur le vallon prévu pour le parc éolien. Prospection du bois, aux « Grandes Enclouses », afin de savoir s'il s'agit d'un lieu de gîte pour les chauves-souris.	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'étude d'impact faune/flore paraît être trop limitative dans l'espace, notamment l'ouest et le sud de l'emplacement prévue pour E6,</li> <li>l'influence de la vallée de l'étang d'Allas, à la biodiversité très riche, sur le vallon accueillant le projet éolien n'est pas suffisamment estimée, notamment au niveau des corridors empruntés par les chiroptères.</li> </ul>
E1 et E2	Point supplémentaire de mesure et de calcul sur le bruit émis par les machines mis en place à « La Laigne », lieu-dit très proche de deux éoliennes (E1 et E2, à 515 et 600 mètres).	

Tableau 2 : Réserves formulées par le commissaire enquêteur sur le projet de parc éolien d'Allas/Nieul.

Source : rapport du commissaire enquêteur en date du 5 janvier 2016.

<sup>(39)</sup> Ruisseau.

est un vecteur de croissance créant des emplois non-délocalisables et a accéléré le développement économique de la Haute Saintonge.

Les retombées de la construction d'un parc éolien en termes d'emplois en Haute Saintonge sont un sujet sensible, mais la société ABO Wind a annoncé qu'il n'y en aurait pas sur ce territoire, aucun fabricant ni aucun installateur n'étant installés dans son voisinage. Pour le montage et la maintenance des six éoliennes d'Allas/Nieul, la société Nordex, société allemande basée à Hamburg en Allemagne, effectuera le montage des éoliennes qu'elle prévoit d'installer en dix semaines, avec une dizaine de techniciens. Le commissaire enquêteur souligne le peu de retombées économiques liées à la mise en place du parc éolien pour la région : « *De plus, lors de leurs passages sur site, les techniciens de maintenance et d'exploitation dorment et se restaurent sur place, alimentant ainsi le commerce local* ». Mais ce constat n'apaise pas l'opposition des acteurs locaux, il ne fait qu'entretenir l'inacceptabilité sociale : un parc éolien sur le territoire de Haute Saintonge ne risque-t-il pas d'enrayer l'embellie touristique et d'entraîner rapidement une disparition inévitable des emplois associés ?

Malgré cette forte opposition des acteurs du territoire au projet éolien d'Allas/Nieul, le commissaire enquêteur a rendu un avis favorable (avec réserves) sur ce projet. Cet avis a suscité l'incompréhension des acteurs, nourrissant à nouveau le processus d'inacceptabilité sociale qui s'est solidement enraciné en Haute Saintonge.

Cet avis va à l'encontre de ceux émis par un certain nombre d'organismes ou d'acteurs qui ont étudié le projet : le Service territorial de l'architecture et du patrimoine (STAP) a donné un avis défavorable en septembre 2015 ; le préfet de Charente-Maritime a refusé de délivrer le permis de construire le 18 octobre 2015 ; la Commission départementale de la nature des sites et des paysages (CDNPS) a voté majoritairement contre le projet éolien d'Allas/Nieul<sup>(40)</sup> en juin 2016 et, enfin, en septembre 2016, le préfet de Charente-Maritime a refusé l'autorisation d'exploiter. Il semble y avoir un véritable consensus de tous les acteurs locaux sur le projet de territoire de cette région.

Face au refus du préfet de délivrer ces autorisations indispensables, la société ABO Wind a introduit un recours gracieux qui n'a pas abouti. Elle a alors intenté un recours contentieux auprès du Tribunal administratif, une première fois, en février 2016, contre le refus de délivrance du permis de construire, puis une seconde fois, en novembre 2016, contre le refus de délivrer l'autorisation d'exploiter. Il semblerait que le promoteur du projet éolien veuille passer en force, indépendamment de l'absence d'acceptabilité sociale dudit projet et de son inadéquation avec le projet du territoire concerné, refusant ainsi de reconnaître la légitimité représentative des associations, la légitimité démocratique des élus et la légitimité étatique de la préfecture (pour nous en tenir à sa légitimité technique).

<sup>(40)</sup> 9 votes défavorables, 3 abstentions et 3 votes favorables.

## Conclusion - Limites, perspectives de recherche et implications managériales

Le promoteur ne peut se contenter pour justifier ses décisions de se replier sur des méthodes de communication traditionnelle plutôt que de chercher à stimuler un processus de consultation renouvelé, dynamique et plus intégrateur (MASSICOTTE, 2008). Un projet serait d'autant plus susceptible d'être accepté socialement, s'il s'inscrivait dans une vision du territoire définie en amont, conjointement avec les populations locales (YATES et ARBOUR, 2016). C'est ce qui a fait défaut dans le cas étudié ; à aucun moment le promoteur n'a permis à la population de dialoguer sur la pertinence (le pourquoi) de ce parc éolien. Le promoteur a préféré imposer la mise en œuvre (le comment) de son projet.

Il est primordial que les industriels fassent entrer les parties prenantes locales dans le processus décisionnel. Une politique énergétique décentralisée verticale et technocratique sans une mise à contribution des populations concernées est vouée à générer de la méfiance et un défaut d'acceptabilité sociale. À l'issue de cette réflexion sur le concept d'acceptabilité sociale, je propose la définition suivante : « *L'acceptabilité sociale est un jugement collectif portant sur la possible insertion d'un projet dans un territoire au regard du projet global de ce territoire et des avantages et des risques du projet considéré* ». Il est évident que le promoteur n'a pas organisé en amont les conditions de l'insertion de son projet dans le territoire et qu'il a laissé s'installer l'opposition de manière irréversible. Le jugement collectif a favorisé l'installation d'une contestation grandissante à tous les projets éoliens en Haute Saintonge qui seraient en désaccord avec le projet territorial pressenti par les acteurs locaux. Cette contestation s'est nourrie de l'identité, très forte, du territoire de la Haute Saintonge.

Ainsi, un autre projet éolien en Haute Saintonge a été refusé par le préfet de Charente-Maritime : le projet éolien d'EDF EN sur les communes de Saint-Ciers-Champagne et Saint-Germain-de-Vibrac. Le préfet de Charente a également refusé le projet de Chillac/Oriolles et celui de Baignes-Sainte-Radegonde, tous deux limitrophes de la Haute Saintonge, impactant cette région en premier lieu et mobilisant des associations de Haute Saintonge contre lui. D'autres projets éoliens, en Haute Saintonge ou jouxtant cette région, sont en cours. Mais ils suscitent une opposition grandissante (c'est le cas des projets de Baignes/Chantillac, limitrophe de la Haute Saintonge, ou de celui de Messac-Mérignac).

L'étude de cas s'est révélée particulièrement bien adaptée à mon étude, qui visait à analyser l'échec de l'acceptabilité sociale en l'absence d'une vision partagée du développement du territoire. Comme toute recherche, ce travail présente différentes limites. L'observation participante (OP), mode d'appréhension du réel, doit se faire en respectant un minimum de précautions. Comment concilier la nécessité méthodologique de l'implication dans la vie d'un groupe avec

le recul et la mise en perspective nécessaires au rôle de chercheur ? (DIAZ, 2005 ; SOULE, 2007). Il y a une contradiction pratique entre le fait d'être à la fois partie prenante du jeu social et observateur distancié (BOURDIEU, 1978). D'un côté, le chercheur qui se distancie voit son objet « lui glisser des mains ». De l'autre, celui qui accepte une participation de près doit « gérer les risques de la subjectivation ». Diaz (2005) propose une approche s'apparentant à un compromis : être participant et observateur à temps partiel, c'est-à-dire être participant en public, et observateur en privé. Consciente de cette difficulté, j'ai cherché tout au long de ma recherche à trouver cet équilibre entre la participation sur le terrain et l'observation distanciée dans l'écriture. Cette recherche s'est inscrite dans un champ très vaste qui pourrait permettre, dans le cadre de futures études, d'envisager d'autres cas de production électrique décentralisée, mais s'accompagnant, cette fois-ci, de l'obtention de leur acceptabilité sociale. Par ailleurs, la richesse du cas de la Haute Saintonge<sup>(41)</sup> et sa forte identité m'ont conduite à envisager de poursuivre mes recherches sur la production éolienne en menant des entretiens qualitatifs auprès des maires des communes du territoire concerné afin de croiser leur perception de l'éolien dans un environnement global avec celui du territoire local.

À l'issue de ma recherche, il s'avère que toute démarche de production électrique décentralisée doit être contextualisée, doit s'envisager en amont du projet et s'intégrer à la stratégie énergétique durable du territoire concerné, sous peine d'échouer.

## Bibliographie

- ANDERSON M. B. & ZANDVLIET L. (2009), *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- BABA S. (2016), « Vers un cadre conceptuel socio-constructionniste pour appréhender l'acceptabilité sociale », Controverse et acceptabilité sociale des projets de développement économique, Les approches conceptuelles et méthodologiques, *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, vol. 18, n°1.
- BATELLIER P. (2015), « Acceptabilité sociale. Cartographie d'une notion et de ses usages », *Les Publications du Centr'ERE*, UQAM, Montréal.
- BOURDIEU P. (1978), « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°24, novembre, pp. 2-22.
- CARON-MALENFANT J. & CONRAUD T. (2009), *Guide pratique de l'acceptabilité sociale : piste de réflexion et d'action*, Québec, Éditions D.P.R.M.
- CHATAIGNIER S. & JOBERT A. (2003), « Des éoliennes dans le terroir. Enquête sur l' "inacceptabilité" de projets de centrales éoliennes en Languedoc-Roussillon », *Flux* n°54, octobre-décembre, pp. 36-48.

<sup>(41)</sup> La plus grande communauté de communes de France.

- DE BUSSY N. M. (2010), "Dialogue on a Basis for Stakeholder Engagement: Defining and Measuring the Core Competencies", in HEATH R. (Ed.), *The Sage Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 127-144.
- DIAZ F. (2005), « L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité », vol. 2, <http://champpenal.revues.org/document79.html>
- FORTIN M. J. & LE FLOCH S. (2010), « Contester les parcs éoliens au nom du paysage : le droit de défendre sa cour contre un certain modèle de développement », *Énergie et citoyenneté, Revue internationale d'études québécoises*, vol. 13, n°2, pp. 27-50.
- FORTIN M. J. & FOURNIS Y. (2013), « Conceptualiser l'acceptabilité sociale : la force d'une notion faible », *Sciences du territoire* 2, pp. 17-33.
- FORTIN M. J. & FOURNIS Y. (2014), « Vers une définition ascendante de l'acceptabilité sociale : les dynamiques territoriales face aux projets énergétiques au Québec », *Natures Sciences Sociétés* 3, vol. 22, pp. 231-239.
- GENDRON C. (2014), « Penser l'acceptabilité sociale : au-delà des intérêts, les valeurs », *Revue internationale de communication sociale et publique* 11, pp. 117-129.
- GUEORGUIEVA-FAYE D. (2006), « Le problème de l'acceptation des éoliennes dans les campagnes françaises : deux exemples de la proximité géographique », *Développement durable et Territoires, Proximité et Environnement*, dossier 7.
- JACOBSSON S. & JOHNSON A. (2000), "The diffusion of renewable energy technology: an analytical framework and key issues for research", *Energy Policy* 28, pp. 625-640.
- LEMIEUX C. (2007), « À quoi sert l'analyse des controverses ? », *Mil Neuf Cent. Revue d'Histoire Intellectuelle*, n°25, pp. 191-212.
- MAILLEBOUIS C. (2003), « Nimby ou la colère des lieux. Le cas des parcs éoliens », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 11, pp. 190-194.
- MAINSONNEUVE D. (2010), *Les Relations publiques dans une société en mouvance*, Presses de l'Université du Québec, 503 p.
- MASSICOTTE G. (ed). (2008), *Sciences du territoire : perspectives québécoises*, Presses de l'Université du Québec, 422 p.
- MORSING M. & SCHULTZ M. (2006), "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies", *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n°4, october, pp. 323-338.
- PRNO J. & SLOCOMBE D. S. (2012), "Exploring the Origins of 'Social License to Operate' in the Mining Sector: Perspectives from Governance and Sustainability Theories", *Resources Policy* 37, pp. 346-357.
- SAUCIER C. & al. (2009), *Développement territorial et filière éolienne. Des installations éoliennes socialement acceptables : élaboration d'un modèle d'évaluation de projets dans une perspective de développement territorial durable*, Université du Québec à Rimouski, 215 p.
- SHINDLER B. A., BRUNSON M. & STANKEY G. H. (2002), "Social acceptability of forest conditions and management practices: a problem analysis", Gen. Tech. Rep. PNW-GTR-537. Portland, OR: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station. 68 p.
- SOULÉ B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Revue recherches qualitatives*, vol. 27, n°1, pp. 127-140.
- WOLSINK M. (2013), « Acceptation sociale de l'innovation en matière d'énergie renouvelable : en quoi l'offshore est-il différent ? », book chapter, Amsterdam Institute for Social Science Research, [https://pure.uva.nl/ws/files/1997788/133696\\_ENERGIES\\_MARINES\\_RENOUVELABLES\\_Wolsink\\_Acceptation\\_Sociale.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/1997788/133696_ENERGIES_MARINES_RENOUVELABLES_Wolsink_Acceptation_Sociale.pdf)
- YATES S. & ARBOUR M. (2016), « Le rôle des maires dans l'acceptabilité sociale des projets d'infrastructure : tension entre arbitrage et promotion », *Politique et Sociétés*, Éd. Société québécoise de science politique, vol. 35, n°1, pp. 73-101.
- YIN R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, 171 p.
- ZELEM M. C. (2012), « Les énergies renouvelables en transition : de leur acceptabilité sociale à leur faisabilité sociotechnique », *Revue de l'énergie*, décembre.

# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

## Quel financement efficace des Objectifs de développement durable (ODD) ?

Éditorial - **Neven MIMICA**

Avant-propos - **Françoise ROURE** et **Mireille CAMPANA**



**Octobre 2017**

### **Une falaise à gravir : une aide publique au développement se chiffrant en trillions**

L'atteinte des Objectifs de développement durable : les solutions proposées par la Banque mondiale - **Hervé de VILLEROCHÉ** et **Cécile POT**

Comment prévenir les crises systémiques et les *stranded assets* (actifs échoués) liés aux risques climatiques ? - **Dominique AUVERLOT**

L'Agenda 2030 des Nations Unies pour le financement du développement durable : la conférence d'Addis- Abeba et ses suites - **Cyrille PIERRE**

L'adaptation du cadre statistique du Comité d'aide au développement (CAD) aux Objectifs de développement durables (ODD) - **Valérie THIELEMANS**

Les difficultés du financement de la protection de l'environnement : comment en sortir ? - **Dominique DRON**

### **Le financement des ODD : les choix de la France et de l'Union européenne**

Quels leviers financiers de coopération pour la France ? Une approche critique de leur efficacité - **Philippe JAHSHAN**

La mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) en France : indicateurs de suivi et financement

**Laurence MONNOYER-SMITH** et **Vanessa LORIOUX**

Luxembourg Green Exchange: the meeting place for ESG-conscious issuers and investors - **Chiara CAPRIOLI**

The inclusion of Science, Technology and Innovation (STI) in the Financing of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs)

**Prof. Enrico GIOVANNINI** and **Dr. Françoise ROURE**

Le financement des Objectifs de développement durable (ODD) **Philippe ORLIANGE**

Le financement des Objectifs de développement durable (ODD) par les choix d'investissement faits par l'ERAFP en matière de gestion du régime de retraite additionnelle de la Fonction publique - **Philippe DESFOSSÉS**

Comment financer l'atteinte de l'Objectif de développement durable « Eau » en 2030 ? - **Gérard PAYEN** et **Patrice FONLLADOSA**

### **L'action de la sphère civile et entrepreneuriale en faveur des ODD**

Contribuer aux Objectifs de développement durable par une meilleure gestion des ressources naturelles : le cas de l'Initiative pour la Transparence des industries extractives (ITIE) - **Asmara KLEIN**

Urbanization, a financing challenge for a sustainable world - **Douglas FINT**

Une fiscalité verte efficace pour le climat : retour sur l'expérience suédoise - **Pierre-Alexandre MIQUEL**, **Julien GROSJEAN** et **Thomas STERNER**

L'essor des *green bonds* : potentialités et limites - **Arnaud BERGER**

La place des fondations dans le financement de l'Objectif Santé des ODD – L'approche de la Fondation Mérieux - **Benoît MIRIBEL**

Financement du développement et évasion fiscale - **Lucie WATRINET**

Le capitalisme philanthropique : un certain renouveau de la solidarité internationale - **Marc LÉVY**

Les Objectifs de développement durable (ODD) et le secteur financier : l'expérience de la Caisse des Dépôts - **Maria SCOLAN**

Ce numéro est coordonné par **Françoise ROURE** et **Mireille CAMPANA**

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

<http://www.annales.org>

# Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail

## Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque

Par Mathieu DETCHESSAHAR, Stéphanie GENTIL, Anouk GREVIN et Benoît JOURNÉ

Université de Nantes (IAE – Laboratoire d'économie et de management de Nantes – LEMNA)

Les organisations à haute fiabilité sont désormais soumises à des contraintes économiques et industrielles qu'elles doivent concilier avec les impératifs de sûreté et de sécurité. Plus que jamais, la question de la bonne articulation entre un haut niveau de prescription et un flux permanent d'aléas est au cœur des préoccupations de ces organisations. Cela se traduit par une attention constante portée aux activités opérationnelles. Cet article s'appuie sur une recherche-intervention conduite depuis 2013 au sein d'une usine industrielle à risques confrontée à des problèmes de tenue des délais de ses projets d'arrêt pour maintenance et à des tensions en matière de qualité de vie au travail. Le caractère remarquable du cas analysé réside dans le fait qu'en dépit d'une culture de la sécurité très attentive à la coordination opérationnelle, l'organisation peine à penser les espaces qui permettraient un véritable dialogue sur l'activité. Nous montrons, dès lors, qu'il ne suffit pas de multiplier les dispositifs de coordination pour construire la performance globale d'une organisation. En effet, la sur-instrumentation de la communication peut, au contraire, devenir contreproductive, lorsque le travail reste silencieux alors que la communication devient de plus en plus cacophonique. Dans la lignée des travaux de Detchessahar (2013), l'article dessine une ingénierie des espaces de discussion du travail qui soit à même de prendre en charge les multiples tensions qui traversent les organisations à haute fiabilité (HRO – *High Reliability Organizations*).

### Introduction

Le site industriel que nous étudierons dans cet article appartient à la catégorie des « organisations à haute fiabilité » (*High Reliability Organizations*, HRO), qui font de la sûreté leur priorité (ROBERTS, 1990). À l'instar d'autres organisations de type HRO, cette entreprise se trouve confrontée à une montée en puissance des objectifs de performance industrielle, comme l'ont bien constaté Starbuck et Farjoun dans leurs travaux (2005). Désormais, la contrainte de la performance économique s'accroît, elle doit être combinée avec les objectifs, classiques, de sûreté de l'installation et de sécurité des personnels, qui restent toujours prioritaires. Cette évolution ne manque pas de mettre les activités opéra-

tionnelles sous tension, en particulier les opérations de maintenance qui doivent être effectuées avec le même niveau de qualité, mais dans des délais mieux maîtrisés (GENTIL et TILLEMENT, 2015). L'enjeu est de réduire le temps durant lequel les installations sont à l'arrêt pour cause de maintenance, de manière à accroître le temps consacré à la production.

Pour faire face à ces nouveaux enjeux, l'entreprise, bien consciente de l'importance de la coordination opérationnelle pour construire une performance articulant fiabilité et performance économique, a fait le choix d'un management par projet pour piloter ses opérations de maintenance. Elle a développé au fil du temps de nombreux dispositifs visant à « outiller »

la communication autour du travail opérationnel de manière à piloter le projet de maintenance au plus près de l'activité. Ces dispositifs ont conduit à une multiplication des espaces de communication quotidienne entre les acteurs du projet et les acteurs représentant les différents métiers impliqués dans la maintenance. Toutefois, ces dispositifs n'ont pas produit tous les effets escomptés, le site faisant face non seulement à des problèmes persistants de performance industrielle (les durées des arrêts dépassant les délais planifiés), mais aussi, ces dernières années, à des tensions en matière de qualité de vie au travail.

Dans ce contexte, la direction des Ressources humaines, très vite soutenue par la direction industrielle du groupe, a fait appel, en 2013, à notre équipe de recherche. Notre étude a consisté en l'élaboration d'un diagnostic et en l'accompagnement d'une démarche de transformation de l'organisation afin de repenser le *design* des espaces de communication pour en faire de véritables espaces de discussion sur le travail (DETCHESSAHAR, 2013), dans lesquels se construise la performance globale d'un projet de maintenance. Il s'agissait de sortir de la situation paradoxale à laquelle avaient finalement conduit les dispositifs de communication opérationnelle déployés dans l'entreprise : le travail demeurait très largement silencieux, au sens où il restait absent des arènes de dialogue qui avaient été ouvertes dans le cadre de la gestion des projets de l'entreprise, alors que la communication devenait de plus en plus cacophonique, les différents lieux de coordination délivrant une information surabondante, mais jugée peu fiable, voire contradictoire, par les acteurs. C'est finalement la question de la conception ou de l'ingénierie des espaces de dialogue sur le travail qui est en jeu, dans ce cas (DETCHESSAHAR, 2013 ; DETCHESSAHAR *et al.*, 2015 ; ROCHA, 2014 ; ROCHA *et al.*, 2015 ; BONNEFOND, 2016 ; MERCERON, 2016 ; CLOT et GOLLAC, 2014...).

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les enjeux de l'articulation entre le « réglé » et le « géré » inhérents aux organisations à haut risque, et nous montrerons comment les espaces de discussion sur le travail peuvent constituer des lieux de résolution de problèmes concrets où s'articulent entre eux le « réglé » et le « géré », à condition d'en penser correctement l'ingénierie. Nous exposerons ensuite les principaux résultats empiriques de notre recherche et nous analyserons, pour conclure, les difficultés de la conception et de l'animation des espaces consacrés à la discussion du travail.

## Revue de la littérature

L'organisation étudiée dans cet article appartient à la catégorie des HRO (*High Reliability Organizations*, organisations à haute fiabilité). Ces organisations se caractérisent par l'importance qu'elles accordent à la sûreté afin d'éviter tout accident industriel majeur (ROBERTS, 1990). Les HRO sont traversées de tensions contradictoires particulièrement puissantes (WILDAVSKY, 1988), qui en font des organisations

duales (BOURRIER, 1999) et paradoxales (JOURNÉ, 1999, 2003 ; DEKKER, 2003). Leurs performances découlent précisément de la gestion active de ces contradictions (JOURNÉ, 2009). Il s'agit, pour l'essentiel, d'articuler un très haut niveau de planification et de prescription formelle de l'activité avec un flux permanent d'événements imprévus qui requiert des capacités d'ajustement et d'improvisation *in situ* de l'organisation et des collectifs de professionnels responsables de sa bonne exploitation. Toute la difficulté réside dans l'articulation de ces deux stratégies qui renvoient à deux conceptions opposées de l'organisation (JOURNÉ, 2009) : d'un côté, une vision mécaniste tournée vers « l'anticipation », la sécurité « réglée » (DANIELLOU *et al.*, 2010), et, de l'autre, une vision organique tournée vers la résilience du système, la sécurité « gérée » (*op. cit.*). La sécurité réglée correspond à la capacité qu'a l'organisation d'anticiper, de prévoir le mieux possible, de manière à éviter toutes les défaillances prévisibles. La sécurité gérée renvoie, quant à elle, à la capacité qu'a l'organisation de faire face aux aléas qui n'ont pu être anticipés.

La question – déjà délicate – de la bonne articulation entre le « réglé » et le « géré » est complexifiée par la montée spectaculaire des objectifs de performance industrielle, économique et financière qui sont assignés aux organisations à hauts risques (STARBUCK et FARJOUN, 2005). Cette nouvelle situation est incarnée par la montée en puissance du management par projet, dont la philosophie consiste justement à concilier les objectifs parfois contradictoires de qualité, de coûts et de délais. Starbuck et Farjoun (2005) montrent que dans certains cas, comme à la NASA, les projets reposent sur des slogans tels que « *better, faster, cheaper* » et visent explicitement à faire mieux avec moins de ressources, et ce, sur toutes les dimensions de la performance. Or, cela revient à supprimer tous les « *slacks* » (les « surplus » de ressources) qui seuls permettent la réflexivité, l'adaptation et l'apprentissage de l'organisation, au cœur de la sécurité « gérée ». Les auteurs y voient la cause directe des accidents des navettes Challenger (1996) et Columbia (2001) et, de manière générale, la mise en danger du modèle HRO.

Au croisement du « réglé » et du « géré », du prescrit et du réel, de nombreux travaux ont montré l'importance du travail d'organisation (TERSSAC et LALANDE, 2002) ou d'articulation (STRAUSS, 1992) pour gérer les contingences inhérentes aux activités. Travailler, c'est alors « bricoler » des solutions, inventer de nouvelles façons de faire, réguler. Or, ces régulations reposent sur des dynamiques communicationnelles (GROSJEAN et LACOSTE, 1999) qui prennent la forme de « dialogues » ou de « discussions » au travers desquels les acteurs expriment les tensions et contradictions qu'ils rencontrent et en définissent collectivement les voies de résolution. En sciences de gestion, plusieurs travaux ont interrogé la façon dont l'organisation peut équiper ces dynamiques communicationnelles afin de soutenir les régulations à l'œuvre (DETCHESSAHAR, 2003 ; GENTIL, 2012), à l'articulation entre le « réglé » et le « géré ».



Photo © AKG Images

« Acrobates et taureau », peinture murale représentative de l'Art minoen (XVI<sup>e</sup> siècle avant J. C.) découverte dans le Palais de Cnossos, Musée archéologique d'Héraclion (Grèce, île de Crète).

« La sécurité réglée correspond à la capacité qu'a l'organisation d'anticiper, de prévoir le mieux possible, de manière à éviter toutes les défaillances prévisibles. La sécurité gérée renvoie, quant à elle, à la capacité qu'a l'organisation de faire face aux aléas qui n'ont pu être anticipés. »

Ces dialogues et discussions entre acteurs n'ont en effet rien de spontané ou de naturel. À la faveur du développement d'outils de gestion (*lean manufacturing*) visant tout à la fois l'excellence opérationnelle et l'autonomie des salariés (UGHETTO, 2012), le travail réel, dans ses dimensions de régulation et de dialogue, a fini par devenir « invisible » (GOMEZ, 2013) aux yeux de l'organisation et du management. Des travaux ont décrit les risques inhérents à une organisation qui reste « silencieuse » sur l'activité et le travail réel (MORISSON et MILIKEN, 2000 ; ROCHA *et al.*, 2015) ou qui envoie des messages surabondants, contradictoires et porteurs d'effet de cacophonie (RIVIERE, 2006). Dans ce dernier cas, les acteurs, pourtant très impliqués, sont placés dans l'incapacité de gérer correctement les contraintes de l'activité et ont du mal à savoir ce qui est attendu d'eux. Cela n'est pas sans conséquence en termes de qualité de vie au travail (CLOT, 2010 ; ASQUIN *et al.*, 2007).

En dépit d'une montée en puissance des impératifs productifs et économiques, l'organisation étudiée dans cet article se caractérise justement par l'attention qu'elle prête à l'activité opérationnelle. C'est là toute la spécificité des organisations HRO qui, dotées d'une culture industrielle de sécurité, portent une attention extrême aux opérations concrètes réalisées sur le terrain (WEICK et SUTCLIFFE, 2007). Bien consciente

de la mise en tension actuelle du travail, l'organisation a ainsi travaillé à soutenir, « outiller » la bonne coordination opérationnelle pour construire une performance globale. Mais rattrapée par des problèmes de performance industrielle et de qualité de vie au travail, force est de constater que l'entreprise se heurte à la difficulté d'organiser la discussion ou le dialogue sur le travail.

Il apparaît dès lors nécessaire de penser les conditions organisationnelles et managériales d'une véritable mise en discussion de l'activité en se focalisant sur les dispositifs de gestion qui les portent. C'est ce que propose le concept d'« espace de discussion » (DETCHESSAHAR, 2003, 2013 ; DETCHESSAHAR et JOURNÉ, 2011 ; ROCHA *et al.*, 2015). Celui-ci se présente comme un dispositif réflexif « à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète » (DETCHESSAHAR, 2013). Dans le cadre des HRO, cet espace est le lieu de résolution de problèmes concrets dans lequel s'articulent les dimensions réglées et gérées de la sécurité. Mais la capacité des espaces de discussion à remplir cette fonction, qui s'apparente au « travail d'organisation » (TERSSAC et LALANDE, 2002), dépend de la manière dont ces espaces ont été conçus et dont ils sont animés. À ce titre, toute réunion ne constitue pas un espace

de discussion. Cela suppose une réelle ingénierie (DETCHESSAHAR, 2013) qui définit clairement les participants, la fréquence, les modalités d'animation managériale et les connexions avec le reste de l'organisation. C'est de cette question de la délicate ingénierie des espaces de discussion sur le travail dans une organisation HRO dont nous nous emparons dans cet article.

## Méthodologie

### Présentation du cas étudié

Le cas étudié est une entreprise industrielle de type HRO disposant de plusieurs unités de production. Elle emploie près de 1 400 salariés et environ 450 sous-traitants travaillent au quotidien sur ses installations. Chaque année, l'usine est conduite à arrêter une ou plusieurs de ses unités de production afin d'entretenir ses installations. À cette occasion, le nombre de sous-traitants est multiplié par deux. La maintenance est organisée sur le site sous la forme de projets appelés « arrêts de maintenance ». Ces projets font intervenir une multitude de services et de fonctions différents.

Chaque arrêt de maintenance est tout d'abord animé par une équipe projet constituée d'un chef de projet et de responsables sous-projets, qui pilotent une partie des activités de maintenance à l'interface entre plusieurs métiers. Selon la nature des opérations réalisées, les projets de maintenance font intervenir différents « corps de métiers » (électricité, robinetterie, logistique, etc.) en coordination avec le service de pilotage des installations. Au sein de ces « métiers », on retrouve différentes fonctions. Les chargés d'affaires de chaque métier organisent les opérations de maintenance (analyse de risques, procédures...) et se coordonnent avec les intervenants. Le temps de l'arrêt, les chargés d'affaires se voient attribuer une équipe de chargés de surveillance, qui sont des techniciens délégués au projet de maintenance. Le rôle de ces derniers est de contrôler le travail des intervenants afin de prévenir les problèmes de non-qualité de la maintenance. En effet, pour la plupart, les interventions de maintenance sont réalisées par des opérateurs externes placés sous la surveillance de leur chef de chantier.

### Le dispositif méthodologique de la recherche

L'étude a été proposée par la direction des Ressources humaines du groupe, qui était préoccupée par les questions de qualité de vie au travail soulevées par l'actuelle organisation des arrêts, conjointement avec la direction industrielle. La prolongation fréquente des arrêts nécessitant un rythme de travail extrêmement intense apparaissait comme difficilement tenable dans la durée. Le site étudié s'était proposé pour la réalisation d'une étude pilote sur le sujet en vue, d'une part, d'apporter au site « des réponses simples et relativement faciles à tester » (directeur du site) et, d'autre part, de proposer une méthodologie d'intervention qui permît ensuite de répliquer l'étude sur d'autres sites.

Cette recherche-intervention, réalisée par quatre chercheurs, se poursuit actuellement. Elle s'est déroulée en trois phases. La première phase, celle de collecte des données, principalement sur la base d'entretiens et d'observations, a eu lieu entre juillet 2013 et février 2014. L'observation visait à repérer les dynamiques organisationnelles en jeu et à saisir notamment la manière dont les aléas et les perturbations étaient gérés entre le projet et les équipes métiers, en fonction des contraintes organisationnelles. Cela supposait différentes modalités d'observation (JOURNÉ, 2005) :

- *l'observation de lieux* susceptibles de jouer le rôle d'espaces de discussion, comme les locaux du comité de pilotage du projet (un vaste *open space*), la salle de pilotage, le bureau des consignations où les prestataires viennent retirer les autorisations de travaux,
- *l'observation de réunions* (12 types de réunion, quotidienne ou hebdomadaire, prévus dans l'« horloge projet »),
- *le suivi d'acteurs* (12 personnes aux fonctions différentes, appartenant tant à l'équipe projet qu'aux différents métiers).

Se sont ajoutés 33 entretiens individuels avec des acteurs de toutes les catégories concernées, y compris des prestataires extérieurs. L'analyse a été ensuite présentée et discutée lors de quatre séances de restitution sur le site, avec l'équipe projet, le comité de direction, le comité de pilotage de l'étude (constitué des chefs de services métiers et des chefs de projet) et un groupe de travail opérationnel, afin d'engager avec eux un travail sur le plan d'action à construire en réponse aux différents points soulevés par le diagnostic.

La deuxième phase de l'intervention a consisté en des séances de travail avec le comité de pilotage de l'étude et un groupe de travail opérationnel sur la circulation de l'information et sur la gestion des imprévus. Un travail a été réalisé, d'une part, avec le comité de pilotage (constitué principalement des chefs de services métiers et des chefs de projet) et, d'autre part, avec des opérationnels réunis en groupe de travail, pour analyser les espaces de discussion existants, la manière dont ceux-ci permettaient ou non la gestion des imprévus et l'élaboration collective de solutions, et pour identifier les circuits effectifs de circulation de l'information, en amont et en aval de ces espaces.

La troisième phase de l'intervention (encore en cours) voit des chercheurs plus en retrait, mais maintenant un contact étroit avec les acteurs du site pour suivre la manière dont ils se sont saisis des propositions élaborées lors de la phase précédente, et ce que leur mise en œuvre a produit. En parallèle, suite à une restitution au siège du groupe, un travail de mise en commun des résultats de l'étude a été initié avec des chercheurs du service de R&D propre à l'organisation afin d'élaborer des propositions qui puissent être proposées à l'ensemble des sites.

Nous précisons que l'intervention en elle-même ne fera pas l'objet de cet article qui se concentrera sur la partie « diagnostic ».

## Diagnostic de l'organisation étudiée

Sur le site étudié, la circulation de l'information et, de façon générale, la maîtrise de la communication sont appréhendées comme un facteur clé de succès d'un projet d'arrêt pour maintenance. L'organisation a consacré des efforts importants à cette question et de nombreux dispositifs de coordination ont été développés, en particulier pour faciliter l'articulation entre le planning et la gestion des imprévus, entre le « réglé » et le « géré ». Pour autant, ces efforts n'ont pas produit tous les effets escomptés. De façon générale, l'ensemble des acteurs du projet semble être encore bien en peine d'obtenir des informations précises sur le niveau d'avancement des activités opérationnelles, qui demeure une sorte de « boîte noire ». Nous allons décrire ci-après les dispositifs de coordination qui ont été développés pour permettre la communication entre l'équipe projet et les métiers, et montrer comment ces dispositifs conduisent finalement à produire un « silence » sur l'activité elle-même, tout en générant un effet de cacophonie, du point de vue de l'organisation, du fait des mécanismes de compensation qu'ils génèrent.

### Un effort significatif d'articulation entre le « réglé » et le « géré »

Chaque projet d'arrêt pour maintenance est préparé des mois à l'avance. Cette phase de préparation consiste en la planification et l'organisation (intervenants, outils, pièces de rechange, autorisations...) des opérations de maintenance qui seront réalisées au cours de l'arrêt. Elle permet de procéder aux analyses de risques et d'anticiper de potentiels aléas techniques afin de mettre en place les parades adaptées. Elle participe donc de la sécurité « réglée » du projet de maintenance. Pour beaucoup d'acteurs, sur le site, cette phase est la clé de la performance d'un arrêt : « *L'élément primordial d'un arrêt ? La préparation ! : il faut tout prévoir...* » (chef de projet).

Pourtant, en phase de « réalisation », le planning du projet est profondément déstabilisé par les nombreux aléas qui se présentent et qui génèrent des demandes d'intervention de maintenance supplémentaires. « *Je voyais les gens se décomposer entre la manière dont on prépare l'arrêt de maintenance et le premier jour ; dès la première minute, l'agenda construit pendant six mois tombait par terre. Une volonté de maîtrise totale et une énergie dépensée pour... ça ! Et, en temps réel, il fallait tout réinventer, et tout re-bricoler...* » (RH, siège de l'entreprise). C'est par exemple le cas lorsqu'un dysfonctionnement se produit sur les chantiers de maintenance (une panne, une casse) ou lorsqu'un intervenant découvre une anomalie à traiter sur une installation. Les imprévus peuvent être aussi le fait de demandes d'intervention supplémentaires émanant du « national » par rapport à l'activité prescrite initialement. Par définition, ces aléas n'ont pu être anticipés : la réponse doit être conçue en temps réel. Elle requiert souvent une réorganisation des activités, en lien avec le planning du projet. Dans un système marqué par de multiples interdépendances, la gestion

des aléas impose des arbitrages entre les priorités des différents métiers et les objectifs du projet (disponibilité des installations, coûts du projet, qualité de la vie au travail (QVT)...), tout en garantissant la sécurité des installations : par exemple, reporter voire annuler une opération de maintenance au profit d'une autre jugée plus urgente ou prioritaire, mobiliser les opérateurs en astreinte (ce qui génère un coût supplémentaire et peut aussi, en cas de répétition, impacter la qualité de vie au travail) afin de tenir les délais, etc.

La performance des projets repose donc sur la capacité des équipes à « gérer » des aléas et à les articuler avec le planning des interventions « réglées » construit en phase de préparation. Sur le site, plusieurs dispositifs ont été pensés pour articuler le « réglé » et le « géré ». Il s'agit, en premier lieu, de la « professionnalisation » du pilotage du projet. Le projet est piloté par une équipe projet (constituée du chef de projet et des responsables sous-projets) qui dispose d'une vision globale du planning et des activités critiques, à l'interface entre les différents métiers. Les arbitrages et la coordination que requièrent les réorganisations d'activités pour absorber les imprévus sont supposés en être facilités. En second lieu, pas moins d'une vingtaine de réunions (quotidiennes ou hebdomadaires) ont été instituées dans le but de faciliter l'articulation entre le « réglé » et le « géré ». Les principaux points de rencontre de cette « horloge » doivent soutenir la coordination entre les projets et les métiers, comme le synthétise le Tableau 1 de la page suivante.

Au-delà des réunions, plusieurs dispositifs sont supposés faciliter l'articulation entre le « géré » et le « réglé » en supportant la remontée d'informations, depuis l'activité opérationnelle jusqu'à l'équipe projet. Les métiers doivent, par exemple, renseigner un outil destiné à suivre l'avancement des activités. Une procédure d'alerte spécifique à la gestion des aléas a également été instituée. Elle impose aux métiers de communiquer à l'équipe projet tout retard de plus de 30 minutes impactant le planning.

### Le risque d'une communication sur-outillée masquant un silence sur l'activité

L'organisation a donc produit une foule de dispositifs censés supporter la communication sur le site et contribuer à une bonne articulation entre gestion des imprévus et déroulement du planning. Notre étude révèle que les acteurs projets comme les acteurs métiers passent effectivement un temps important en réunion, au téléphone, à alimenter des outils, etc. Pourtant, chacun, à son niveau, dénonce des difficultés à obtenir des informations « fiables » sur l'état d'avancement du travail réel sur les chantiers de maintenance. « *En termes d'énergie dépensée et de temps dépensé pour trouver l'info, pour moi, on n'est pas... [grimace]* », commente un acteur projet. L'activité opérationnelle reste une « boîte noire » pour l'ensemble de ces acteurs. Comment, dès lors, expliquer ce paradoxe entre un « équipement » massif de la communication sur le site et le ressenti, chez les acteurs, d'un silence sur l'activité opérationnelle ?

Nature de la réunion	Horaire	Participants	Objectifs/déroulement de la réunion
Audiocônférences	8H et 18H	Directeur et chef de projet, ainsi que directeurs de services (métiers)	Audio du matin : information sur les priorités qui seront ensuite transmises lors de la réunion de pilotage.  Audio du soir : retour d'information sur le déroulement de la journée et réajustement des priorités, analyse de risques à court, moyen et long termes.
Réunion « Demande d'intervention »	8H45	Responsables sous-projets, un acteur du pilotage de l'installation, les préparateurs des métiers	Recensement de tous les imprévus survenus la veille ou durant la nuit afin d'organiser les opérations supplémentaires de maintenance requises (répartition des demandes d'intervention entre les métiers, définition des créneaux d'intervention).
Réunion de pilotage du projet	9H	Équipe projet et correspondants métiers (une vingtaine de participants)	(1) Présentation par le chef de projet des priorités de la journée (liées au chemin critique du projet) sur la base du planning du projet projeté pour le rendre visible pour tous les participants,  (2) Les responsables sous-projets déclinent ensuite ces priorités au niveau des différents métiers,  (3) La parole est donnée aux correspondants métiers, qui sont invités à s'exprimer sur des points critiques identifiés par l'équipe projet en lien avec le planning et les priorités émises pour la journée.
Réunion planning	16H45	Équipe de pilotage du projet	Point sur l'état de réalisation du planning et redéfinition des tâches prioritaires des prochaines 24 heures, lesquelles seront ensuite communiquées à tous les services.

Tableau 1 : Les principales réunions de l'horloge.

### Des dispositifs de coordination qui « ratent » l'activité concrète

Parmi les dispositifs de coordination développés sur le site, nos observations révèlent qu'en définitive, peu d'entre eux atteignent l'activité opérationnelle. La réunion de pilotage du projet illustre bien ce constat : « *Ce qui se dit en réunion de pilotage, c'est axé planning. On ne parle que du critique de l'arrêt* » (correspondant métier). Comme le présente le Tableau 1 ci-dessus, cet espace de coordination réunit le chef de projet, les responsables sous-projets et les correspondants des différents métiers. Dans un souci d'efficacité et de fiabilité, la structure de la communication y est extrêmement formatée. La réunion démarre par une présentation des indicateurs par le chef de projet. Celui-ci expose ensuite les priorités et les opérations critiques pour la journée. La parole est alors donnée aux responsables sous-projets qui affinent les priorités. Les correspondants métiers ne s'expriment en définitive que sur les questions qui leur sont directement adressées sur tel problème ou telle priorité. Ainsi, « *la réunion de pilotage n'est pas un lieu de résolution de problèmes* » (chef de service). Ces derniers sont traités au sein de réunions *ad hoc*, auxquelles sont « convoqués » les acteurs de terrain concernés (nous y reviendrons). Dans les réunions de pilotage, chacun est exhorté à ne prendre la parole que si cela est nécessaire, et de le faire de manière extrêmement synthétique. Par exemple, un mémo affiché au regard de tous dans la salle de réunion rappelle les règles de communication : « *Je m'interdis de me plaindre sur les sujets transverses récurrents...* ».

Dans l'ensemble, l'organisation et le déroulement de ces réunions sont plutôt mal vécus par les acteurs métiers. Les correspondants métiers n'ont la parole qu'au moment où ils sont « *mis à la question* » ou « *mis en exigence* » par l'équipe projet. Il est dès lors fréquent qu'ils n'aient pas de réponses à apporter à l'équipe projet sur ces points précis, puisqu'ils ne sont pas eux-mêmes au contact de l'activité opérationnelle. La non-association des interlocuteurs « terrain » à ces espaces porte ainsi préjudice à la coordination, puisque personne n'est en mesure de rendre compte de l'avancement réel des chantiers de maintenance et des problèmes qui se posent en lien avec les priorités du jour. Par ailleurs, ces espaces ne constituent pas seulement des lieux de partage d'informations, ils mettent également en jeu des mécanismes sociaux et symboliques plus profonds de reconnaissance, de confiance et de structuration du collectif. Les acteurs supposés être plus « opérationnels », tels que les chargés d'affaires, souffrent d'en être exclus. « *Les CA se sentent exclus. Moi, je serais frustré à leur place. (...) Avant, ils allaient en réunion de pilotage. C'est valorisant, devant le chef de projet...* » (chef de service). Par conséquent, ils ne sont pas toujours enclins à partager avec les correspondants métiers les informations dont ils sont en possession (« *on fait face à de la rétention d'information* », déplore un correspondant métier), ce qui vient renforcer le phénomène décrit précédemment : ces derniers ne sont parfois pas en mesure de répondre aux questions qui leur sont adressées dans ces réunions et se retrouvent publiquement « *mis en porte-à-faux* », ce qui suscite chez eux un sentiment de non-reconnaissance de leurs compétences et de leur légitimité.

**Des dispositifs qui ne pensent pas, voire « empêchent », la coordination à l'intérieur de la « boîte noire »**

Si les interlocuteurs « terrain » ne sont pas associés aux réunions de pilotage, la connaissance de l'activité réelle par ces opérationnels et leur capacité à la restituer à l'équipe projet sont elles-mêmes souvent remises en question. Les interprétations entre équipe projet et métiers divergent sur ce point.

Aux yeux de l'équipe projet, les métiers censés rendre compte de l'avancement des chantiers de maintenance ne passent pas suffisamment de temps sur « le terrain ». Par ailleurs, l'équipe projet soupçonne les métiers de ne pas toujours partager et défendre les impératifs du projet en termes de tenue des délais, ce qui ne les inciterait pas à communiquer d'éventuels retards pris sur le planning, par crainte de voir les impératifs de délai primer sur d'autres objectifs. Sur le site, la définition même du « collectif » projet et de ses frontières ne fait pas l'unanimité : ne concerne-t-il que le chef de projet et ses responsables sous-projets, ou bien regroupe-t-il l'ensemble des acteurs (équipe projet et métiers) autour d'objectifs communs ? Nos observations montrent effectivement que les métiers ne semblent pas être concernés au même titre que l'équipe projet par les impératifs de délais :

- ainsi, lors d'une séquence d'observation, un acteur du pilotage de l'installation demande au chef de projet : « *Où en es-tu de "ton" critique ?* » ;
- lors d'un entretien, un correspondant métier explique : « *Je donne la priorité, d'un point de vue opérationnel, à (...) la sécurité et à la qualité... (...) Le planning, c'est "la cerise sur le gâteau" !* ».

Dès lors, l'équipe projet, exprimant un « défaut de confiance » vis-à-vis des métiers, se méfie des informations qui lui parviennent sur l'état d'avancement des activités : « *On m'enfume sur la com' ! On ne voit pas les choses en réel...* » (responsable sous-projet).

Si les métiers reconnaissent avoir des difficultés à obtenir des informations sur l'activité réelle, ils mettent de leur côté l'accent sur les empêchements auxquels ils font face. Ne disposant pas d'une autorité hiérarchique<sup>(1)</sup> sur les chargés de surveillance (CS) censés être leurs « yeux sur le terrain », ils ne parviennent pas toujours à identifier leurs interlocuteurs pour la journée. Ainsi, ils ne sont pas informés des plannings de travail des CS : qui est absent ? Qui est en formation ?, etc.

Par ailleurs, paradoxalement, alors que de multiples temps et dispositifs de coordination entre l'équipe projet et les métiers ont été conçus, la coordination au sein des métiers, et entre les métiers, ne semble pas avoir été « pensée » dans l'horloge des réunions. Cette dernière se concentre sur l'interface projets/métiers, mais elle n'envisage pas de temps de rencontre à l'intérieur de « la boîte noire » de l'activité. Quels temps de coordi-

<sup>(1)</sup> C'est en effet le responsable d'équipe technique qui conserve l'autorité sur ses techniciens mandatés comme chargés de surveillance, y compris ceux qui sont détachés au service du projet, et ce, même si lui-même n'en fait pas partie et n'en connaît ni les contraintes ni les exigences.

nation entre chargés d'affaires, chargés de surveillance (ou leur responsable) et intervenants (techniciens internes ou prestataires) ? Quelle organisation des métiers pour préparer les réunions de pilotage auxquelles participeront les correspondants métiers, et pour « redescendre » les informations importantes, à l'issue de ces réunions ?



Système d'horlogerie développé par Christiaan Huygens (1629-1695).

« Paradoxalement, alors que de multiples temps et dispositifs de coordination entre l'équipe projet et les métiers ont été conçus, la coordination au sein des métiers, et entre les métiers, ne semble pas avoir été "pensée" dans l'horloge des réunions. »

Les chargés d'affaires évoquent finalement des difficultés à libérer du temps pour se rendre sur les chantiers de maintenance, et donc pour obtenir des informations sur l'activité opérationnelle... du fait même d'une multiplication des dispositifs de communication du projet pourtant supposés faciliter la coordination ! La sur-sollicitation des métiers, « pollués » par de trop nombreux interlocuteurs en demande d'informations (nombreuses réunions, appels téléphoniques, passages dans les bureaux...) est vivement dénon-

Photo © G. Cigolini / De Agostini Picture library / Bridgeman Images

cée sur le site. « Les chargés d'affaires sont dérangés en permanence, parce que le processus est compliqué... » ; « On peut avoir 4 personnes qui posent la même question à 10 minutes d'intervalle ! » (chefs de service). « On a créé des organisations qui nous empêchent de travailler » ; « On n'est quasiment plus sur le terrain (...) Il y a beaucoup de gens qui travaillent autour de nous et qui nous empêchent de bosser » (chargés d'affaires). Les acteurs métiers voient leur journée structurée par l'horloge des réunions du projet auxquelles ils sont tenus d'assister ou pour lesquelles ils sont extrêmement sollicités pour transmettre des informations, autant de temps qu'ils ne peuvent passer à échanger sur l'activité opérationnelle. Les outils de gestion développés sur le site produisent des effets similaires. Les métiers n'ont pas toujours le temps de communiquer l'état d'avancement de chaque opération à l'aide de l'outil prévu à cet effet, en particulier lorsque le volume d'activités est important : « On n'y arrive pas » ; « c'est le temps qui manque » (chargés d'affaires). La procédure d'alerte en cas de retard de planning donne lieu, quant à elle, à de fréquents contournements : « L'alerte, tu la fais quand tu as résolu le problème, parce que tu as trop d'appels... Sinon, au moment où tu donnes l'alerte !... » (chef de service). Les métiers considèrent qu'en définitive, l'équipe projet demande trop d'informations : « Le projet, ils voudraient avoir l'info avant que l'on ait fini, avant de commencer. Nous on gère beaucoup plus d'infos que le responsable sous-projet, qui ne gère que l'activité critique » (chargé d'affaires) ; « On est un certain nombre à le penser : le projet demande trop d'informations... » ; « Le projet appelle pour se rassurer » (chefs de service).

Au final, les acteurs métiers se retrouvent confrontés à une situation paradoxale, dans laquelle les dispositifs supposés soutenir la communication produisent au contraire des « empêchements » à communiquer sur l'activité opérationnelle. La sur-instrumentation de la communication à travers de multiples espaces, temps et outils de gestion produit une cacophonie organisationnelle qui, loin d'ouvrir la « boîte noire » du travail opérationnel, laisse au contraire l'activité dans un profond silence.

### Des mécanismes de compensation aux effets pervers

Pour s'approcher de la « boîte noire » de l'activité opérationnelle de manière à piloter le projet, à gérer les aléas et à se coordonner en disposant d'informations fiables sur la réalité du « terrain », plusieurs réponses ont été apportées ou développées sur le site (voir le Schéma 1 ci-après). Ces améliorations le plus souvent efficaces pour gérer l'activité sont cependant perçues par les acteurs comme des « mécanismes de compensation » de la mauvaise remontée de l'information du terrain. Ils les qualifient parfois même de « rustines », ce qui n'est pas sans révéler l'insatisfaction des acteurs vis-à-vis de ces dispositifs ou de ces bricolages et des effets qu'ils produisent.

Quatre dispositifs peuvent être distingués ici, qu'illustrent quatre figures :

- **le stéthoscope** : nous entendons ici les fonctions de coordination créées pour faire davantage de lien entre l'équipe projet et les métiers (par exemple, les correspondants métiers institutionnalisés peu avant

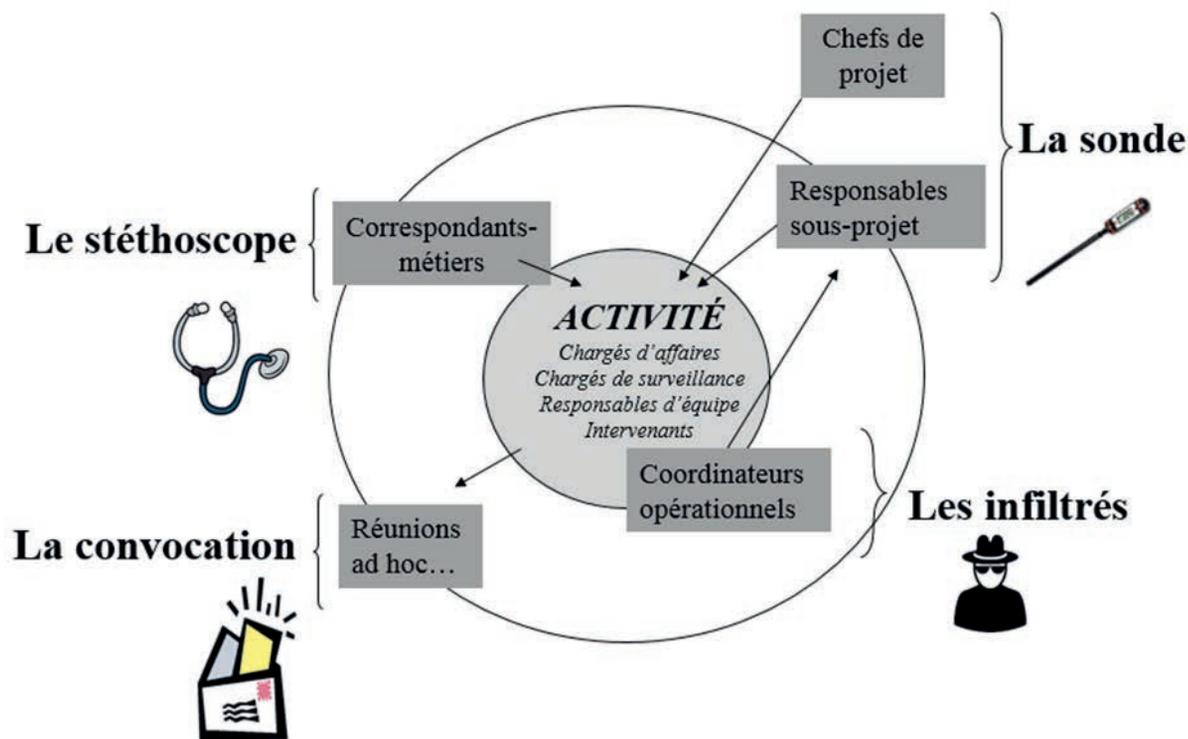


Schéma 1 : Les mécanismes de compensation développés sur le site.

notre arrivée) afin, en principe, de l'alimenter en informations plus accessibles sur le travail des métiers. Or, ces personnes aux fonctions « intermédiaires » ne sont elles-mêmes jamais sur le terrain qu'elles sont censées représenter et n'ont, le plus souvent, ni la compétence ni les connaissances nécessaires.

- **les infiltrés** : c'est ainsi que nous avons qualifié les fonctions de coordination, plus récentes, en prise directe avec les chantiers de maintenance, qui ont été créées afin de constituer « *les yeux du projet sur le terrain* », comme la fonction de coordinateur opérationnel. Ils sont constamment en contact avec le terrain et sont censés constituer des points d'entrée pour porter, au quotidien, les enjeux du projet.

- **la sonde** : nous avons appelé ainsi les incursions quotidiennes de l'équipe projet sur les chantiers de maintenance, pour « *aller voir, en local* ». Les acteurs de l'équipe projet sortent ici de leurs missions propres et des canaux de communication « officiels » qui supposent de passer par les correspondants métiers ou les chargés d'affaires.

- **la convocation** : nous faisons référence ici aux réunions organisées par l'équipe projet en lien direct avec les prestataires, sans passer par les acteurs métiers, en vue de régler des questions directement avec les acteurs concernés. Citons ici les « points » et réunions *ad hoc* déclenchés lors de la réunion de pilotage du projet pour résoudre les problèmes identifiés ou lors de certaines phases du projet : s'ils sont efficaces pour résoudre les imprévus, ils court-circuitent néanmoins les acteurs concernés.

Parmi ces dispositifs, les deux premiers ont été produits et institutionnalisés par l'organisation elle-même, pour pallier la difficulté de pénétrer dans la boîte noire de l'organisation. Mais ils se sont avérés insuffisants, soit parce que les fonctions créées n'étaient pas au contact de l'activité (le « stéthoscope »), soit parce que les acteurs, au contact de l'activité (les « infiltrés »), ne sont pas dans les espaces de coordination. Par conséquent, deux autres réponses ont été développées, cette fois-ci par les acteurs eux-mêmes (les pratiques de la « sonde » et de la « convocation »).

Du fait qu'ils associent les opérationnels (chefs de chantier) et les acteurs décisionnaires (équipe projet), certains de ces dispositifs participent de la qualité de décisions qui sont, dès lors, prises sur la base d'une information fiable. Ils ont ainsi largement fait leurs preuves aux yeux des différents acteurs, y compris du côté des métiers. Face aux imprévus, les solutions sont co-construites en tenant compte des différentes contraintes (délais, contraintes techniques de réalisation, moyens...). On observe dans ces dispositifs le rôle fondamental qu'y jouent les acteurs opérationnels non seulement pour informer la décision (sur la réalité locale), mais aussi pour être force de proposition dans la construction des solutions.

Parmi les réponses organisationnelles développées, d'autres sont vivement dénoncées par les acteurs métiers ou par les intervenants comme produisant des effets délétères sur la performance du système pris

dans son ensemble. Si ces « mécanismes de compensation » jouent un rôle indéniable dans la capacité du système à « sortir la production », ils complexifient considérablement l'organisation, la fragilisent, la mettent en tension et font peser, à plus long terme, des risques sur sa performance.

En premier lieu, ces divers ajouts et mécanismes de compensation désorganisent fortement le site. Les sollicitations en direct des intervenants par l'équipe projet viennent interrompre et perturber le déroulement des activités opérationnelles (téléphone, venue des « chefs », etc.). Les décisions prises par l'équipe projet de prioriser tel chantier en contournant les processus formels de communication viennent, elles aussi, mettre le système en tension (du retard est dès lors pris dans la réalisation des interventions dont les démarches avaient été faites dans les temps). On constate sur le site de multiples glissements de tâches, opérés à différents niveaux, qui se traduisent en particulier par des pratiques de « facilitation » du travail des prestataires (aller chercher pour eux une pièce de rechange, trouver un créneau pour une manutention en urgence, malgré un délai officiel « incompressible » de 48 heures, etc.). L'équipe projet disposant des leviers nécessaires pour « faciliter » le travail des intervenants, le contact direct équipe projet/intervenant (sous-traitant ou agent interne) est grandement facilité au détriment des acteurs métiers, qui sont les interlocuteurs officiels des opérationnels : « *Le prestataire en joue beaucoup* », notent les acteurs métiers.

Par ailleurs, l'information circulant de manière désorganisée, ces arrangements viennent eux-mêmes défabriquer les processus de communication : des informations contradictoires remontent par différents canaux, et l'on ne sait plus qui a la bonne information. « *Tout le monde court après le ballon...* » (directeur projet). Par conséquent, les décisions prises par l'équipe projet ne s'accommodent pas toujours bien des contraintes métiers et de la réalité opérationnelle. Les acteurs métiers soupçonnent ainsi l'équipe projet de se focaliser sur la gestion du critique et la tenue des délais en faisant fi de leurs propres contraintes (contraintes techniques ou logistiques, ressources disponibles, aléas à traiter...). Ils doivent dès lors composer avec des décisions qui ne sont pas adaptées à la réalité locale, ce qui les met parfois en difficulté (par exemple, « *être mis en exigence* » sur une intervention à réaliser en astreinte, alors qu'ils n'ont plus d'opérateur disponible, tout en ayant atteint leur quota d'heures fixé par la législation).

Ces mécanismes de compensation génèrent en définitive fatigue et frustrations pour l'ensemble des acteurs impliqués dans les projets de maintenance. « *J'en ai ras-le bol : l'équilibre entre vie pro et vie familiale, y'en a plus : (...) la journée, c'est des horaires pas possibles, tous les jours !* » (chargé d'affaires). « *On s'épuise, on a besoin de savoir que ça va changer !* » (correspondant métier). Du côté de l'équipe projet, la « compensation » se traduit par des amplitudes horaires déraisonnables. L'équipe s'épuise. Elle souffre dans le même temps d'un manque de reconnaissance de son travail, puisque celui-ci est constitué de plus en plus de bricolages, de

glissements de tâches invisibles, par définition, du point de vue de l'organisation formelle du travail. L'attractivité des postes – en particulier, de ceux de chef de projet – s'en trouve elle-même impactée, ce qui participe d'un cercle vicieux : face à la pénurie de chefs de projet, ceux-ci sont sollicités pour préparer ou piloter de plus en plus de projets sur l'année, ce qui contribue à leur épuisement. L'équilibre qui existait autrefois entre phase de réalisation, très intense, et phase de préparation disparaît au profit d'une succession ininterrompue de phases de projets très intenses, avec des chevauchements entre la fin d'un projet en retard et la préparation du projet suivant.

En conclusion, ces « mécanismes de compensation », s'ils permettent à l'équipe projet de mieux maîtriser l'information opérationnelle, produisent d'importantes désorganisations, ce qui renforce la cacophonie organisationnelle et met en péril la performance globale du projet. Ils demeurent des « rustines », car ils ne font que compenser le fait que l'ingénierie de la discussion du travail n'a pas été suffisamment pensée.

### Discussion : les difficultés de conception et d'animation des espaces de discussion

Si un très gros effort a été fait pour concevoir de multiples espaces de communication opérationnelle dans l'organisation (comme en témoigne la densité de l'horloge projet), ceux-ci souffrent de multiples défauts de conception sur plusieurs des dimensions essentielles d'une telle ingénierie. Ainsi, a) les espaces de communication ne portent pas sur les bons objets, b) ils ne réunissent pas les acteurs au contact de l'activité, c) leurs modes d'animation sont peu favorables au dialogue et, enfin, d) ces différents espaces souffrent d'un manque de connexion les uns avec les autres. Ils ne jouent donc pas le rôle d'espaces de discussion sur le travail.

#### Les espaces de discussion ne portent pas sur les bons objets

Comme l'analyse précédente l'a démontré, les espaces de discussion mis en place dans cette organisation n'ont pas pour objet principal l'activité, pas plus que le travail réel. Ils portent avant tout sur le « prescrit », sur le planning et sur son respect, notamment celui des tâches critiques. L'activité demeure une « boîte noire » dont les acteurs ont bien des difficultés à se saisir. Le planning et son respect sont au cœur des préoccupations. Même sur ce registre, la définition du périmètre considéré n'est pas partagée. Tandis que l'équipe projet a les yeux rivés sur les tâches dites critiques, celles-ci ne constituent jamais l'enjeu essentiel des équipes des métiers de maintenance. Pour elles, il est nécessaire d'articuler ces perturbations avec le flux permanent des centaines de tâches quotidiennes qui ne sont pas à ce stade « critiques », mais qu'il est indispensable d'effectuer dans les temps pour éviter justement qu'elles ne le deviennent. Par ailleurs, il est apparu que la question de la coordination entre métiers, centrale

pour les acteurs de la maintenance, n'est traitée dans aucun des espaces existants, tous pensés à partir du projet. Finalement, les acteurs savent que les véritables enjeux se jouent en dehors des espaces officiels qui ne leur sont que d'une utilité réduite en termes de coordination effective.

#### Les espaces de discussion ne réunissent pas les acteurs au contact de l'activité

Pour que le travail réel soit au cœur des échanges de manière à soutenir la coordination, il faudrait que les acteurs présents dans ces espaces soient en contact direct avec les opérations. Or, seuls sont présents les chefs de service, chefs de projet, responsables de sous-projets et correspondants métiers (ou parfois les chargés d'affaires) qui ne voient l'activité qu'à distance, sans pénétrer dans la « boîte noire ». Les seules réunions qui permettent réellement de traiter efficacement les imprévus rencontrés sont les réunions *ad hoc*, auxquelles sont convoqués les acteurs de terrain concernés. Mais, de manière ordinaire, les acteurs de terrain, qui sont pourtant les seuls à disposer de l'information exacte sur l'avancement des opérations, manquent d'espaces de coordination. De la même manière, les canaux de circulation de l'information entre les instances décisionnelles et le terrain ne sont pas pensés. Plus encore, la multiplication des réunions de l'horloge projet empêche les acteurs métiers de dégager suffisamment de temps pour ouvrir des espaces de discussion locaux qui les mettent au contact de leurs propres équipes, et, par conséquent, avec les données du terrain. En réunions de pilotage du projet, ils se retrouvent par conséquent dépourvus des informations attendues, et donc de légitimité face à une équipe projet en position de force, car souvent mieux informée que tous les autres sur les sujets traités. Cette situation ne manque pas d'alimenter un fort sentiment de non-reconnaissance et un profond malaise chez les acteurs métiers.

#### Le mode d'animation de ces espaces ne permet pas le dialogue

Les réunions de coordination sont, en réalité, des chambres d'enregistrement des tâches réalisées et des anomalies repérées, ainsi que des espaces de communication descendante dans lesquels l'équipe projet rappelle avec force les priorités à respecter. L'analyse de la réunion de pilotage du projet révèle ainsi combien, jusque dans ses modalités d'animation, la discussion est rendue extrêmement difficile par un style de communication qui est soit essentiellement informatif, soit plus coercitif, à travers le rappel des principaux jalons du projet et la mise en exigence des acteurs métiers.

#### Enfin, les espaces ne sont pas connectés entre eux

Un gros effort d'ingénierie a porté sur « l'horloge projet », qui déroule pas moins de vingt réunions quotidiennes censées porter la coordination. Toutefois, à aucun moment jusqu'à notre intervention, ce travail sur « l'horloge projet » n'avait conduit à interroger « les

horloges métiers », c'est-à-dire le cadencement des réunions opérationnelles à l'intérieur de chaque métier, au plus près de l'activité opérationnelle. La recherche-intervention que nous avons proposée sur le sujet a mis en évidence à quel point ces « horloges métiers » n'avaient jamais été véritablement formalisées par les chefs de service et que le cadencement des quelques réunions opérationnelles existantes n'était pas harmonisé avec celui de « l'horloge projet ». Bref, aucune offre institutionnelle claire et harmonisée de dialogue n'existait pour les acteurs au contact de l'activité : chargés d'affaires, chargés de surveillance, techniciens et prestataires. Il n'est pas surprenant dans ces conditions qu'une information fiable et actualisée sur l'état d'avancement des chantiers de maintenance demeure le talon d'Achille de l'organisation. Ni que se multiplient des stratégies de compensation visant à extraire l'information du terrain, au risque de la cacophonie...

Il résulte d'une telle ingénierie que les dispositifs développés ne le sont pas d'une manière qui permette d'en faire de véritables espaces de discussion sur le travail donnant voix à l'activité. L'organisation demeure sourde aux réalités opérationnelles. Les espaces de coordination conçus sont plus des espaces d'information que des espaces de résolution des problèmes ; ils sont beaucoup plus centrés sur le rappel des exigences du projet que sur le partage et la résolution des difficultés opérationnelles. Certes, les acteurs projet ont inventé chemin faisant des mécanismes de compensation parfois efficaces pour extraire l'information opérationnelle manquante et réguler l'activité. Certains de ces dispositifs accueillent de véritables dynamiques dialogiques à des fins de bonne coordination opérationnelle. Il n'en demeure pas moins que ces mécanismes ont de nombreux effets pervers. Les circuits de communication se sont tellement multipliés que l'organisation devient cacophonique et que l'on ne peut pas toujours distinguer qui porte la « bonne » information. Cela contraint les acteurs projets à de multiples boucles de vérification et à d'incessantes interactions pour arriver à transmettre par la suite une information de qualité. Dans cette cacophonie, les acteurs projets s'épuisent... Du côté des acteurs métiers, dont l'identité et les possibilités d'action dans l'organisation dépendent de la maîtrise technique, logistique et informationnelle des opérations de maintenance, domine un sentiment de relégation et d'assujettissement à la logique du projet.

Si l'on est bien ici face à des actes de résilience, un des apports du présent article est donc de montrer qu'il existe des formes de résilience non efficaces, qui épuisent les acteurs en même temps qu'elles désorganisent entièrement le système. Cette résilience « forcée » (EYDIEUX et al., 2016) n'est pas directement liée aux aléas, mais s'explique plutôt par les insuffisances d'une organisation qui ne pense pas suffisamment les structures de dialogue permettant de se saisir de ces aléas, et donc de l'activité, et qui passe de fait à côté de la mise en discussion du travail.

Si l'ingénierie des espaces de coordination s'avère défailante, c'est parce qu'elle a été essentiellement conçue par les acteurs projet sans y associer pleine-

ment les métiers. En effet, l'industrialisation des projets et la professionnalisation de leur pilotage se sont accompagnées d'une modification des équilibres politiques de l'organisation en faveur des acteurs projet. Ces derniers sont les porteurs privilégiés de l'une des dimensions de la performance industrielle, la maîtrise du temps, un objectif qui a largement présidé au *design* des espaces de communication dédiés au pilotage des projets. Dès lors, il n'est pas surprenant que les exigences et les préoccupations des métiers y soient peu représentées et qu'à l'extrême, l'horloge conçue pour le projet puisse se présenter comme un empêchement à la bonne coordination à l'intérieur des services de maintenance.

Face à ce constat, l'équipe de recherche a été mandatée pour retravailler l'ingénierie des espaces de coordination avec un collectif réunissant des acteurs projet (chefs de projet et responsables sous-projets) et des acteurs métiers, y compris des chargés d'affaires, des chargés de surveillance et des techniciens. Le comité de pilotage de la recherche-intervention a décidé de repenser les dispositifs qui structurent l'action commune des acteurs projet et des acteurs métiers..., pour la première fois, en commun ! L'enjeu consistait alors à ouvrir un espace de discussion de niveau méta conduisant enfin les acteurs à « confronter sur une même scène leurs logiques et leurs positions hétérogènes pour faire œuvre commune » (BEGUIN, 2004).

## Conclusion

Là où les stratégies d'adaptation, les « mécanismes de compensation » et les arrangements informels entre les acteurs sont souvent salués comme d'utiles outils permettant de « mettre de l'huile dans les rouages », le cas que nous avons étudié révèle les effets pervers que la résilience peut produire sur la performance globale, lorsque celle-ci n'est elle-même pas – ou mal – « anticipée ». Ce cas démontre en effet qu'il ne suffit pas « d'intensifier et de densifier les interrelations entre les acteurs » (WEICK et ROBERTS, 1993) pour bâtir une stratégie de résilience pertinente permettant de faire face à l'irréductible incomplétude des règles caractérisant les stratégies d'anticipation. Comme on le voit bien ici, la multiplication des moments de travail collectif entre les acteurs ne suffit pas à produire du « *collective mind* » (*op. cit.*) ni à instituer un collectif de travail, c'est-à-dire un groupe d'individus partageant une commune convention de qualité – une définition commune du bon travail – et réuni par un bon niveau de confiance (CAROLY, 2010). Cette recherche montre que la stratégie de résilience doit elle-même faire l'objet d'un patient travail d'anticipation visant notamment à définir la nature des participants, les objets autour desquels ils se réunissent et les modes d'animation, ainsi que les liens entre les différents espaces, de manière à garantir la bonne reconnexion entre les produits de la discussion et le travail opérationnel (HENDRY et SEIDL, 2003). Ainsi, c'est à une véritable ingénierie des espaces de discussion du travail qu'appelle cette étude (DETCHESSAHAR, 2011, 2013). Les questions posées par une telle ingénierie ouvrent un programme de

recherche autour des dispositifs susceptibles d'étayer le travail d'enquête des acteurs de la situation (JOURNÉ et RAULET-CROSET, 2008) et de nourrir au mieux les processus dialogiques. Ces dispositifs ont une nature spécifique : ils visent en effet à déclencher moins des logiques de conformation que des dynamiques efficaces d'exploration du nouveau (MOISDON, 2007). Ils appellent les chercheurs à mieux éclairer la nature des équipements susceptibles de soutenir les « arènes de régulation conjointe » (PARADEISE, 2003) ou, pour le dire autrement, à mieux éclairer les modalités d'organisation du « travail d'organisation » (TERSSAC, 2003).

## Bibliographie

- ASQUIN A., GAREL G. & PICQ T. (2007), « Le côté sombre des projets. Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°90, décembre, pp. 43-54.
- BEGUIN P. (2004), « Mondes, monde commun et versions des mondes », *Bulletin de psychologie* 57(1), 469, pp. 45-48.
- BONNEFOND J.-Y. (2016), *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité. Le dispositif « DQT » RENAULT à l'usine de Flins*, thèse de doctorat, CNAM Centre de Recherche sur le Travail et le Développement, 284 p.
- BOURRIER M. (1999), *Le Nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF.
- CAROLY S. (2010), « Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail », mémoire pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Victor Segalen – Bordeaux II.
- CLOT Y. (2010), *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Éditions La Découverte.
- CLOT Y. & GOLLAC M. (2014). *Le Travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Colin.
- DANIELLOU F., SIMARD M. & BOISSIERES I. (2010), « Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art », *Cahiers de la Sécurité industrielle*, n°2010-02, Toulouse, Icsi : <http://www.icsi-eu.org/docsi/documents/csi1002-fhos-etat-de-l-art.pdf>
- DEKKER S. (2003), "Resituating your data: Understanding the human contribution to accidents", in SUMMERTON J. & BERNER B., *Constructing risk and safety in technological practice*, London, Routledge, pp. 66-80.
- DETCHESSAHAR M. (2013), « Face aux risques psychosociaux, quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations* 19(1), pp. 57-80.
- DETCHESSAHAR M. (2011), « Management et santé », *Revue française de gestion* 214(5), pp. 65-68.
- DETCHESSAHAR M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue française de gestion* 142, pp. 65-84.
- DETCHESSAHAR M., GENTIL S., GREVIN A. & STIMEC A. (2015), « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique », *@GRH* 16(3), pp. 63-89.
- DETCHESSAHAR M. & JOURNÉ B. (2011), "The Conduct of Strategic Episodes: a communicationnal perspective", 27<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Gothenburg University (Sweden).
- EYDIEUX J., JOURNÉ B. & TILLEMENT S. (2016), « La fiabilité organisationnelle au prisme des activités interstitielles », *Gérer et Comprendre*, n°126, décembre, pp. 15-27.
- GENTIL S. (2012), *Gérer l'événement dans un contexte d'industrialisation des soins : une approche par l'activité de la coordination au bloc opératoire*, thèse de doctorat – Université de Nantes, 542 p.
- GENTIL S. & TILLEMENT S. (2015), "Understanding the roles of anticipation, resilience and accountability in safe industrial performance: a situated analysis of planning in a nuclear plant", Congrès EGOS 2015.
- GOMEZ P.-Y. (2013), *Le Travail invisible : enquête sur une disparition*, François Bourin Éditeur.
- GROSJEAN M. & LACOSTE M. (1999), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF.
- HENDRY J. & SEIDL D. (2003), "The Structure and Significance of Strategic Episode: Social System theory and the Routine Practices of Strategic Change", *Journal of Management Studies* 40(1), pp. 175-196.
- JOURNÉ B. (1999), *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources. Étude de situations de conduite de centrales nucléaires*, thèse de doctorat de l'École polytechnique, 435 p.
- JOURNÉ B. (2003), « Les paradoxes de la gestion de la sûreté nucléaire », in PERRET V. & JOSSERAND E. (Eds.), *Le Paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses Édition, pp. 223-252.
- JOURNÉ B. (2005), « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance, Contrôle, Stratégie* 4, pp. 63-91.
- JOURNÉ B. (2009), « Les organisations de haute fiabilité », in MICHEL X. & CAVAILLE P. (ed), *Le Management des risques pour un développement durable. Qualité, santé sécurité et environnement*, Dunod, pp. 367-384.
- JOURNÉ B. & RAULET-CROSET N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement* 11(1), pp. 27-55.
- MERCERON J.-L. (2016), *Principe de subsidiarité et management des organisations. Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale*, thèse de doctorat – Université de Nantes, 482 p.

MOISDON J-C. (2007), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.

MORISSON E. & MILIKEN F. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review* 25(4), pp. 706-725.

PARADEISE C. (2003), « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique », in TERSSAC (de) G. (dir), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, Éditions La Découverte, pp. 41-49.

RIVIÈRE A. (2006), « Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ? », *Entreprises et Histoire*, Eska 42, pp. 1-17.

ROBERTS K. (1990), "Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization", *Organization Science* 1, pp. 160-176.

ROCHA R. (2014), *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*, thèse de doctorat en ergonomie – Université de Bordeaux.

ROCHA R., MOLLO V. & DANIELLOU F. (2015), "Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management", *Applied Ergonomics* 46, pp. 107-114.

STARBUCK W. & FARJOUN M. (2005), *Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster*, Wiley and Sons.

STRAUSS A. (1992), *La Trame de la négociation*, textes réunis par Isabelle Baszanger, Paris, L'Harmattan, 319 p.

TERSSAC (de) G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in TERSSAC (de) G. (dir.), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte Recherches, pp. 121-134.

TERSSAC (de) G. & LALANDE K. (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF.

UGHETTO P. (2012), « Le lean : pensée et impensé d'une activité sans relâchement », *Activités*, vol. 9, n°2, pp. 148-167.

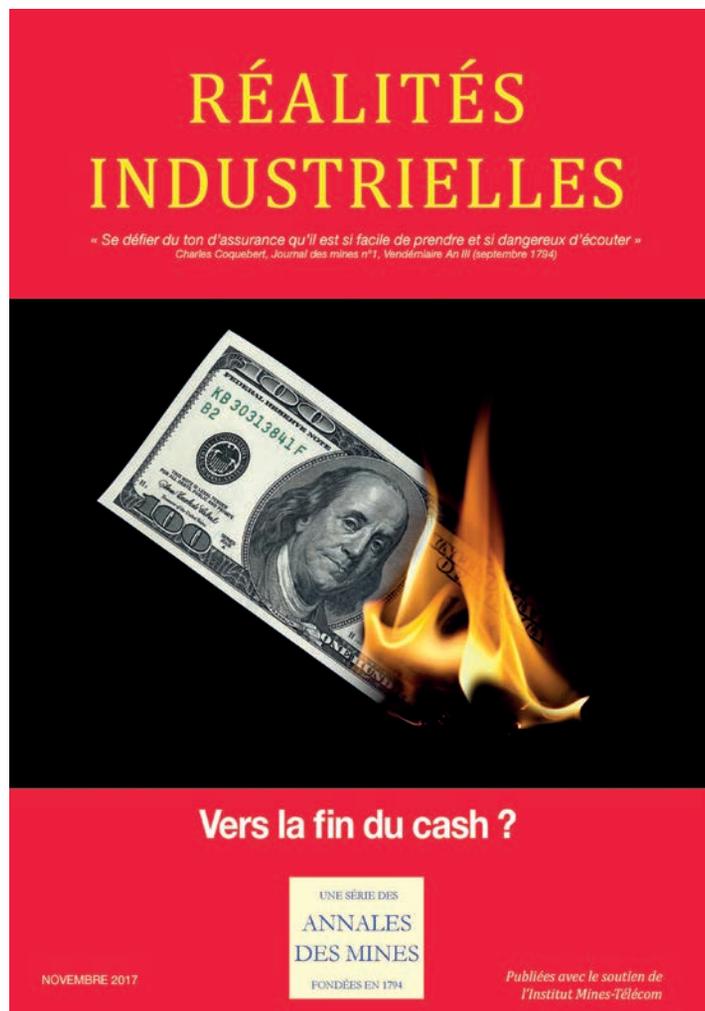
WEICK K. E. & ROBERTS K. H. (1993), "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly* 38, pp. 357-381.

WEICK K. E. & SUTCLIFFE K. (2007), *Managing the Unexpected, Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Jossey-Bass.

WILDAVSKY A. (1988), *Searching for safety*, Transaction Books, New Brunswick.

# RÉALITÉS INDUSTRIELLES

## Vers la fin du cash ?



### INTRODUCTION - Rémi STEINER

#### Monnaie fiduciaire et politiques publiques

How the Riksbank encourages innovation in the retail payments market  
*Cecilia SKINGSLEY*

Peut-on oser une prospective pour les monnaies ?  
*Thierry GAUDIN*

L'interdiction des paiements en espèces : quelques observations juridico-historiques  
*Myriam ROUSSILLE*

Fragments d'une histoire monétaire : réalités et faux-semblants des particularismes français  
*Patrice BAUBEAU*

Les nouveaux instruments de paiement, avatars de la monnaie fiduciaire : de nouveaux facteurs de risque en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme  
*Bruno DALLES*

Les monnaies digitales sont-elles « disruptives » pour les banques centrales ?  
*Laurent CLERC*

Digital Base Money: a few considerations from a central bank's perspective  
*Yves MERSCH*

L'avenir du billet de banque  
*Gilles VAYSSET*

Publics fragiles : retour d'expérience sur la mission d'accessibilité bancaire assurée par La Banque Postale  
*Didier BRUNE*

#### Jeux d'acteurs

Le paiement instantané, futur substitut aux espèces ?  
*Rémi STEINER*

La révolution du paiement instantané : quels en sont les acteurs ?  
*Jean-Marie VALLÉE*

Paiement instantané : un phénomène sociétal dans un monde qui change  
*Thierry LABORDE*

Vers un monde sans banques ?  
*Hugues LE BRET*

Orange Bank : la première telco-banque  
*Jean-Bernard MATEU*

Making in-store payment enjoyable by adopting mobile payment  
*Gwralann DE KERVILER et Nathalie T. M. DEMOULIN*

#### HORS DOSSIER

Un cétacé dans des eaux peu profondes : JPMorgan, la « Baleine de Londres » et la catastrophe organisationnelle de 2012  
*François VALÉRIAN*

**Novembre 2017**

Ce numéro est coordonné par **Rémi STEINER**

Pour plus d'informations, nous invitons le lecteur à se reporter à notre site :  
<http://www.anales.org>

# Enquête sur les vertus cachées des retards : une vision sociologique de l'utilisation stratégique de la contrainte temporelle dans les organisations

Par Denis JEAMBRUN

Les retards régulièrement subis par les grands programmes étatiques sont-ils synonymes d'échecs, ou constitueraient-ils, paradoxalement, une stratégie vers la réussite ? À travers l'apparition de retards dans la conduite d'un programme de drones, nous nous proposons dans cet article de mettre en évidence l'émergence d'une stratégie tirant profit de ces retards. Les contraintes et les intérêts des acteurs les poussent à tolérer, à accepter, voire à implémenter cette stratégie malgré les inconvénients afférents.

## Objet et méthodologie de notre enquête

Les hommes de l'art et la presse constatent régulièrement des « retards » dans tel ou tel grand programme industriel dont le client est souvent un État. Les interprétations communément admises consistent à évoquer la grande « *complexité technique* » du programme ou à blâmer la grossière « *incompétence* » des uns ou des autres. Pourtant, la complexité et l'innovation technologique sont des facteurs que les ingénieurs connaissent bien. De multiples méthodes de conduite de programmes existent et les managers qui les mettent en œuvre sont souvent très expérimentés. Pourtant, les problèmes persistent.

Plus étonnant encore, malgré la gravité des conflits qui éclatent alors, ces programmes sont rarement interrompus. Le client pourrait pourtant dénoncer le contrat au motif de défaillances du fournisseur. *A priori*, par le truchement des dédommagements exigibles, le client ne subirait pas de pertes financières. Ce paradoxe est illustré par le cas que nous avons étudié : la durée d'exécution du programme a été multipliée par quatre, sans que le client étatique ait rompu le contrat.

Partant de ces paradoxes, nous formulons l'hypothèse que ces retards ne seraient pas uniquement la conséquence d'erreurs ou de dysfonctionnements. Ils seraient aussi la clef d'une possible solution, dans un contexte sous fortes contraintes.

À travers un cas concret, nous nous intéresserons à l'analyse des contextes et des enjeux des différents acteurs concernés afin de déterminer pourquoi ces acteurs réussissent à s'accommoder des retards. Il devient dès lors possible de déterminer une typologie des avantages que chaque acteur retire de la situation de blocage. Plus que la maîtrise des délais, c'est la maîtrise des retards qui serait stratégique.

Pour cette étude, nous avons recouru principalement à l'analyse stratégique en sociologie des organisations (CROZIER et FRIEDBERG, 1977). Cette étude porte sur un programme de drones d'observation pour l'Armée de l'Air française. Les informations ont été recueillies en 2009. Les machines furent livrées au début de cette même année. Ainsi, les acteurs étaient encore présents dans les différentes organisations concernées, et leurs souvenirs étaient récents. Cependant, la nature confidentielle (militaire) du programme rendait l'enquête difficile. Les acteurs n'étaient pas enclins à s'exprimer sur le sujet, même si, bien évidemment, aucune information classifiée ne leur était demandée. Les crises étaient récentes et les tensions restaient vives. Bien que non impliqué dans ce programme, l'auteur était cependant salarié du principal fournisseur industriel depuis plus d'une décennie et poursuivait, en parallèle, des études universitaires avec un groupe issu du client étatique. Cette configuration immersive lui a permis de mener une enquête de terrain (PERETZ, 2007). Les informations

proviennent également de sources formelles, telles que des rapports parlementaires, la presse spécialisée, des journaux internes et des comptes rendus de comités d'entreprise (BOURDON et FILLIEULE, 2004). Un mémoire a été rédigé cette même année (2009) sous l'égide du Centre de sociologie des organisations de Paris.

Pour expliquer les difficultés du programme, les personnes interviewées parlent souvent d'« *erreurs de casting* ». Une telle hypothèse a le mérite de la simplicité, voire de la popularité, au moins chez ceux qui ne sont pas la cible de ces critiques. Cependant, la perspective crozienne de l'étude implique d'observer trois postulats. En premier lieu, les acteurs réagissent de manière rationnelle, même si cette rationalité est limitée par les moyens dont ils disposent et par l'environnement dans lequel ils évoluent (CUIN, 2005). Les acteurs ne sont donc pas stupides. En second lieu, les acteurs (individus ou groupes) poursuivent des buts qui leur sont propres, en priorité ceux dans lesquels ils trouvent un certain intérêt pour eux-mêmes ou leur groupe d'appartenance. Ainsi, ces buts ne sont pas nécessairement ceux fixés par l'organisation. Enfin, en troisième lieu, les organisations conservent généralement des zones dans lesquelles l'acteur dispose d'une certaine liberté d'action pour développer sa stratégie et la mettre en œuvre. Il s'agit de « zones d'incertitude » qui sont mal contrôlées par certains, mais bien maîtrisées par d'autres. À l'intérieur de ce champ d'action, l'acteur échangera (négociera) sa maîtrise de telles zones contre celle d'autres zones dont il a besoin. Cette capacité d'influence (réciproque) constitue le « pouvoir » à l'intérieur du jeu social. Ce pouvoir est plus ou moins grand et est généralement déséquilibré entre les acteurs (FRIEDBERG, 1997).

Après cette description du programme observé, nous nous intéresserons brièvement aux contextes dans lesquels évoluent les acteurs afin d'entrevoir les rugosités observées aux interfaces. Puis, à partir d'éléments issus de l'analyse stratégique, nous montrerons comment, paradoxalement, les acteurs ont pu s'accommoder des retards, voire en faire une stratégie implicite commune pour résoudre un problème *a priori* insoluble.

Précisons également que les structures organisationnelles du client et, plus encore, celles de l'industrie concernée sont particulièrement complexes. L'analyse se focalisera sur les interfaces client/fournisseur à travers celles de deux principaux acteurs. Les autres acteurs seront évoqués uniquement lorsque leur action semblera déterminante ou indispensable à la compréhension de l'action.

## Description du programme étudié

Le cas étudié est un programme de « grands » drones destinés à la Défense française. Il porte l'acronyme SIDM pour : Système Intérimaire de Drones Moyenne altitude. Le programme est lancé dans les années 1990 une période marquée par de fortes réductions budgétaires. Il est notifié en 2001, avec une livraison du système en mai 2003. L'Armée de l'Air allait ainsi

remplacer ses drones « Hunter ». Mais la livraison officielle n'interviendra qu'au début de l'année 2009.

Dans les années 1990, on s'interroge encore sur l'efficacité de l'utilisation des drones à des fins militaires. Avant de consentir de lourds investissements, l'Armée veut expérimenter les capacités de cette nouvelle génération d'outils de renseignement. La Délégation Générale de l'Armement (que nous appellerons l'« Agence » dans la suite de cet article) est en charge des achats d'équipements de l'Armée française. Ce processus est strictement cadré, notamment par le Code des marchés publics et l'instruction générale n°1514. À l'époque, l'Agence vient de subir une réforme importante qui l'a privée d'une grande partie de son expertise et qui interdit la création de nouveaux départements. C'est ainsi, et bien qu'il s'agisse de technologies notablement différentes, que le service des programmes de missiles tactiques se vit confier la maîtrise d'œuvre du programme qui nous intéresse ici.

Si le système est qualifié « *d'intérimaire* » dans son acronyme, c'est parce qu'il devait être suivi d'un « vrai » système initialement prévu pour 2008-2009. Pour la compréhension des industriels, ce vocable décrivait implicitement une maturité du produit se situant à mi-chemin entre l'expérimental et l'opérationnel (le système final).

Un premier industriel français, déjà fournisseur de drones plus petits, propose alors un système adapté d'un drone américain. Cette approche permettait de réduire les coûts et les délais de livraison. Un autre industriel français (qui fusionnera avec d'autres entreprises au début des années 2000 et que nous appellerons ici l'« industriel européen (ou mandataire) »), fournisseur d'un missile « dronisé » de renseignement, veut également gagner ce contrat. Les délais imposés sont de deux ans en raison de l'obsolescence du système antérieur. Les contraintes budgétaires du client sont fortes. Mais son mécanisme d'appel d'offres et sa position de monopsonne (unique acheteur) national donnent à l'Agence les moyens de satisfaire ses exigences. De son côté, l'industriel européen veut à tout prix gagner pour entrer sur ce nouveau segment de marché. Il propose donc ses services « à marge nulle » (c'est-à-dire à un prix particulièrement bas) et un délai de réalisation de 21 mois au lieu des 24 demandés. L'industriel européen obtient le contrat, avec un autre industriel non européen (que nous appellerons l'« industriel cotraitant »). Ce dernier est alors un des rares constructeurs aéronautiques au monde à produire un élément clé du système : la plateforme, c'est-à-dire la partie « avion » du système.

Bien qu'élevées, les performances techniques exigées restent atteignables. Cependant, un grand nombre d'équipements d'alors n'ont pas le niveau de performances suffisant ou n'ont pas la taille, le poids ou la résistance nécessaire. Il faut développer ou adapter la plupart des équipements. Il faut également les intégrer dans le système, les tester, puis valider l'ensemble. De fait, ni les délais ni les coûts ne peuvent être respectés. De plus, des fonctionnalités supplémentaires sont demandées par le client. Les indus-

triels n'avaient, semble-t-il, pas prévu ces fonctions en raison d'une rédaction particulière des clauses techniques du contrat. Ces clauses, déjà complexes en elles-mêmes, font référence à de multiples normes militaires. Il est dès lors difficile d'avoir une vision globale des performances opérationnelles requises. Les ingénieurs chargés de la traduction en solutions techniques, qui sont des civils, ne perçoivent pas toujours correctement les contraintes des opérations militaires. De plus, du côté de l'industriel mandataire, le programme n'a pas été confié à la division qui était déjà en charge d'un drone opérationnel. Cette « *erreur de casting* » initiale serait la conséquence des termes d'un pacte d'actionnaires conduisant à une séparation des métiers, au travers d'une spécialisation de chacune des filiales, probablement afin d'éviter une concurrence interne et la duplication de structures similaires.

Le contrat est mis en œuvre dans un nouvel esprit (OUDOT, 2007). Auparavant, l'Agence payait la quantité (heures) de travail fournie. Cela pouvait inciter certains à laisser dériver les programmes pour s'assurer d'une rente. Maintenant, l'Agence paie le produit fini à un prix fixé par avance (c'est-à-dire une contractualisation forfaitaire). L'industriel est totalement responsable du respect des coûts, des délais et des performances. Il doit payer les éventuels surcoûts et dédommager son client s'il ne respecte pas les termes du contrat. Ces dédommagements, proportionnels aux retards, sont également trois fois supérieurs à la norme constatée dans les contrats du même type. De plus, ils ne sont pas plafonnés. Un fonctionnaire de l'Agence a justifié cet aspect hors-norme par la nécessité de « *réfléter l'urgence opérationnelle à laquelle doit répondre le système* ». L'Agence souhaitait ainsi « *motiver* » l'industriel afin que les délais soient respectés.

Dans la suite de ce texte, l'Agence et l'Armée prises ensemble seront appelées « client ». Quant à l'ensemble des industriels, nous les désignerons par les termes « les fournisseurs » ou « l'industrie ».

La criticité de la situation apparaît rapidement chez l'industriel mandataire. Fin 2002, un premier audit interne est lancé. Il met en exergue « *l'absence de management des risques* ». La livraison, qui devait initialement avoir lieu en 2003, est reportée, sans qu'il y ait une forte réaction du client. En effet, à la suite des attentats du 11 septembre 2001, le gouvernement américain décide de restreindre l'exportation de certains composants électroniques. Cela a des incidences sur la réalisation du programme pour lequel il devient nécessaire de développer d'autres solutions techniques. Un accord est alors trouvé entre l'industrie et l'Agence sur l'octroi d'un délai supplémentaire de 8 mois, sans pénalité financière. Les responsables industriels ne demanderont pas d'autre aménagement contractuel visant à prolonger les délais avant la fin officielle du programme en 2004. Quand cette possibilité de prolongation est évoquée, il est déjà trop tard. L'Agence ne peut plus accepter d'avenant à un contrat « *terminé* », car elle considère que « *ce contrat n'existe plus* ». N'ayant

pas été livrée, l'Agence n'effectue pas les derniers paiements. Dès lors, elle n'a plus d'autre moyen de pression que l'aspect « *dissuasif* » des pénalités de retard inscrites au contrat. L'industriel mandataire maintient qu'il va livrer « *dans les 6 mois* ». Le temps passe, mais ce délai prévisionnel de livraison reste pratiquement invariable et l'Agence constate que « *la date de livraison est "shiftée" en permanence* ».

Du côté de l'Armée, une équipe d'une quarantaine de personnes est dans l'expectative. Cette équipe doit rester mobilisée pour la formation des futurs utilisateurs, ainsi que pour la validation et la mise en service du nouveau système. Les deux premières sessions de formation ont lieu en septembre 2003 et en septembre 2004. La suivante n'interviendra qu'en juillet 2008. L'Agence doit convaincre l'Armée de ne pas dissoudre cette équipe en raison de la livraison, supposée imminente, du système.

En réponse à ces difficultés, des audits internes sont initiés. Les uns et les autres doivent se justifier longuement vis-à-vis de leur propre hiérarchie. Le cas est fréquemment évoqué au Parlement. Fin 2005, dans un rapport du Sénat, l'Agence estime que « *la performance de l'industriel n'était pas satisfaisante* ». Des propos auxquels le président exécutif du groupe industriel mandataire répond en ces termes : « *Le projet [...] avait rencontré de nombreuses difficultés géopolitiques et techniques, qui ont provoqué des retards, ainsi que des efforts financiers importants de la part de l'entreprise [...]. L'ensemble des éléments du SIDM devrait être mis à la disposition de l'Armée de l'Air au printemps 2006* ». Effectivement, fin 2005, le vecteur aérien du système est en état pour des essais. Mais, en France, les autorisations de vol voire simplement de stationnement de tels aéronefs sont difficiles à obtenir. La décision est alors prise d'effectuer les vols de qualification dans le pays du cotraitant, en Israël. 2005 est aussi l'année de l'arrivée d'un nouveau président de la filiale mandataire. Celui-ci fait provisionner des pertes sur le programme pour un montant important. Ce provisionnement est un acte comptable qui a pour objectif d'anticiper de fortes baisses des résultats financiers. Ces provisions détériorent les résultats de l'ancienne direction. En utilisant ces provisions les années suivantes, cette nouvelle direction limitera l'impact des pertes sur son propre bilan. De fait, les résultats opérationnels sont particulièrement mauvais en 2005. Mais cela constitue aussi une rupture avec le passé : la stratégie passe du « *n'importe quoi, mais tout de suite* » imposée par un échéancier déjà dépassé à une possible planification de sortie de crise. L'arrivée de ces ressources financières va jouer un rôle positif pour trouver les compétences techniques faisant défaut chez le fournisseur.

Le début des essais en configuration opérationnelle sur le territoire français intervient fin 2006. C'est – enfin ! – « *un premier succès* » pour les industriels et pour l'Agence (qui vient tout juste de surmonter l'imbricatio administratif de l'obtention des autorisations nécessaires). Chez l'industriel, on pense « *tenir le bon bout* ». La livraison devrait intervenir rapidement.

Mais ces essais sont plutôt une énième occasion de petites crises interculturelles nées du hiatus entre la rigueur bureaucratique, le formalisme de l'Agence et « *le pragmatisme d'un industriel de l'armement issu d'un pays en guerre* », en l'occurrence le cotraitant israélien.

Ainsi, l'Agence exerce un contrôle strict et contractuel sur le programme. Les industriels doivent s'acquitter de nombreuses tâches administratives. Il leur est difficile de mobiliser simultanément toutes les ressources nécessaires aux validations. Dans le même temps, l'Agence n'accepte pas de validation partielle, le contrat prévoyant une seule validation globale. Elle l'acceptera cependant, plus tard. Mais, conformément à sa mission, elle restera inflexible sur la sécurité.

Sur le terrain, de « *très bonnes relations de travail* » se nouent désormais entre le personnel industriel et le personnel opérationnel étatique. De plus en plus, les ingénieurs vont se mettre à régler les problèmes en dehors des canaux hiérarchiques officiels. Du côté Agence, comme du côté industriel, les responsables sont souvent court-circuités. On explique que « *si l'on attend qu'ils prennent une décision, on ne finira jamais...* ». Par ailleurs, les hiérarchies ne semblent pas s'opposer à ces réseaux relationnels informels. Elles disent même percevoir l'intérêt des « *relations de confiance* » qui s'établissent et de l'amélioration de la performance qui en découle.

Le système marche de mieux en mieux. Cependant, son acceptation officielle par le client n'intervient qu'en janvier 2009. En fait, cette date est plutôt à rapprocher de celle de la dramatique embuscade de Surobi, en Afghanistan, le 19 août 2008. Dix militaires français y trouvèrent la mort. À l'époque, des rapports de la Commission Défense de l'Assemblée Nationale avaient fait état de débats sur l'urgence de l'arrivée des drones pour potentiellement éviter de tels pièges. Les drones offrent une meilleure vision des théâtres d'opérations, notamment dans des régions montagneuses comme celle de la vallée de l'Uzbin où eut lieu l'embuscade. Sans le drame de Surobi, d'après l'estimation des acteurs, les débuts opérationnels de ces drones seraient intervenus fin 2009, voire début 2010, au lieu de février 2009.

## Les contextes

Deux grands types d'organisation se font face. Les fournisseurs sont des industriels privés aux enjeux essentiellement financiers. Les clients sont des administrations étatiques aux fonctionnements bureaucratiques (CROZIER, 1963). À la rugosité entre l'économie et la règle s'ajoutent des identités potentiellement antagonistes.

Les fonctionnaires de l'Agence participent à une tâche régalienne de l'État, la défense de la Nation. Cette tâche de très haute importance est élevée au rang de « *vertu* » ou d'une « *logique de l'honneur* »

(d'IRIBARNE, 1989), dans une tradition française (d'IRIBARNE, 2006) perpétuée depuis l'Ancien Régime, notamment par les Grands corps de l'État, qui représentent une part importante des effectifs de l'Agence. Cette tradition serait modelée par des droits et des devoirs inhérents à une « *société d'ordres* » que chacun porte en fonction de son statut, de son « *rang* » dans la communauté. À la valeur supérieure du service de l'État sont associés le prestige de l'institution et les attributs de la culture militaire : les uniformes, les grades, les décorations, les cérémonies, la personnalisation des réussites, les formations, etc. Soit tout un champ d'action bien structuré par des rites, des coutumes, des symboles et des héros qui ancrent les valeurs de l'institution (DONNADIEU, 2003). *A contrario*, les tâches marchandes des fournisseurs sont perçues comme étant de moindre importance, voire dégradantes. Cette relation comporte des risques de perturbations et d'irrégularités (interruptions de service, prix excessifs, corruption, etc.) qui constituent des tabous dans cette culture. Dès lors, le rejet par les fonctionnaires des industriels deviendrait même une sorte de devoir envers le groupe social d'appartenance. À titre d'exemple, les fonctionnaires de l'Agence qui rejoignent l'industrie se plaignent d'être considérés comme des « *traîtres* » par leurs ex-collègues. Ces derniers les associent même parfois à un terme monosyllabique, renvoyant au plus vieux métier du monde.

De manière symétrique, le « *fournisseur* », qui regroupe des industriels privés, a aussi ses préjugés sur le client étatique. Les éternels clichés sur des fonctionnaires pointilleux, craintifs, feignants, etc. réapparaissent fréquemment. Au travers des témoignages recueillis, l'on constate cependant un effort de compréhension du client. Il est possible que la dépendance du fournisseur vis-à-vis de son unique et stratégique client national induise cette modération. Le fait que certains directeurs de l'industriel mandataire soient issus de l'Agence contribue probablement à cette compréhension. Cependant, ces efforts se bornent souvent à une constatation d'incompréhension : « *[Entre l'État et l'industrie, il faudrait] plus de confiance, moins de défiance* », demandait un président de l'industriel et ancien haut-fonctionnaire de l'Agence. Mais la frustration est grande pour les salariés des fournisseurs. Leurs compétences et leur sérieux, qui forgent leur identité d'ingénieur (SAINSAULIEU, 1999), sont mis en question non seulement par le client, mais aussi en interne. En effet, cette partie de l'industriel européen a, à sa tête, une direction allemande qui intervient en gestionnaire pour stigmatiser les pertes des Français. Tout cela renforce une certaine aigreur et démotive un peu plus. Étonnamment, l'arrivée, fin 2007, de quelques salariés allemands très expérimentés (notamment des pilotes d'essais) et plutôt en fin de carrière (n'ayant donc plus rien à prouver) a permis de faire baisser les tensions et de se refocaliser sur les aspects techniques. Par exemple, le nouveau patron allemand des essais organisait tous les matins une brève réunion, durant laquelle le travail de

la journée était distribué. Ses fondamentaux managériaux et ses compétences aéronautiques semblaient satisfaire tout le monde, même les plus rétifs.

### L'intérêt paradoxal des retards d'exécution

Les contraintes de l'environnement ont certainement permis l'émergence d'une situation complexe menant aux retards. Pour autant, ces contraintes étaient-elles suffisantes pour créer une situation d'une telle ampleur et pour maintenir durant cinq ans un état de crise permanent ? La structuration du champ d'action passe par les contraintes et les règles des organisations, mais aussi par les stratégies et actions des acteurs et des groupes d'acteurs, dans ce type de contexte (FRIEDBERG, 1997). Les acteurs (ici des groupes organisés) doivent avoir des motivations propres pour accepter, voire pour pérenniser une telle situation. À défaut, le jeu serait absurde. Les acteurs avaient-ils des raisons objectives et des intérêts dans ces retards ? Certes, de telles motivations n'ont jamais été spontanément et explicitement évoquées par les interviewés. Cependant, les retards constatés n'étaient-ils pas finalement la seule clé envisageable pour résoudre les problèmes auxquels les acteurs devaient faire face ?

#### L'intérêt des retards d'exécution pour l'industrie **La réduction des coûts de développement**

Des ingénieurs expliquent qu'il est possible de réduire certains coûts directs en passant un peu plus de temps sur un projet et en y consacrant un nombre réduit de personnes. En effet, un grand nombre de personnes

travaillant sur un même sujet implique beaucoup de temps passé à s'interfacer (définition et distribution des rôles, spécification des sous-modules et de leurs interfaces, processus d'échange d'informations formels et informels, arbitrage des conflits, etc.). Plus le nombre des personnes impliquées est important, moins chacune d'elles peut se consacrer à ses propres tâches. Les individus doivent en effet communiquer davantage sur le plan technique et s'investir davantage sur le plan social, pour assurer leur intégration et la cohésion de l'équipe. Ce problème peut en partie être réglé en mobilisant plus de managers. Mais cette solution est coûteuse et risque d'augmenter la probabilité de tensions interpersonnelles.

Ce nombre plus important de personnes implique également d'autres coûts, notamment des coûts administratifs : plus de personnel « indirect » pour le secrétariat, la paie, les ressources humaines (gestion courante, recrutements, etc.), mais aussi plus de surfaces de locaux à louer ou à acheter, à chauffer, à nettoyer, à garder, etc. Les périodes entre deux contrats sont plus difficiles à gérer, car cela nécessite de replacer plus de personnel et augmente ainsi la probabilité de « sous-charges » (des salariés payés sur fonds propres en raison d'un manque d'activité et non sur des contrats clients). Certes, l'industrie fait appel à des salariés sous-traitants pour des missions aux durées déterminées correspondant aux durées des contrats. Cependant, cette solution ne la dédouane pas de l'ensemble des coûts précédemment cités, auxquels s'ajoutent des frais administratifs et les marges des sociétés de services.

Certains responsables de projet se réfèrent à différents outils et méthodes pour calculer le nombre idoine de personnes à mobiliser sur un projet.



Sablier multiple, XVI<sup>e</sup> siècle, Écouen, Musée national de la Renaissance.

« Plus le nombre de personnes impliquées est important, moins chacune d'elles peut se consacrer à ses propres tâches. »

Une formule empirique permet d'estimer la durée réelle d'un projet. Un support de formation interne réalisé dans les années 1990, à l'usage des responsables de projet, mentionne cette formule :  
 Durée (mois) >  $\sqrt{\text{Charge (hxm)}}$ .

Soit, par exemple, pour un projet de charge égal à 100 hxm (mois de travail total pour un homme), la durée sera supérieure à 10 mois (hors congés), même si l'on fait travailler plus de dix personnes sur le projet. Avec l'augmentation des effectifs, les coûts salariaux augmentent proportionnellement plus vite que la quantité de travail produite (soit une chute de la productivité). Dans notre exemple, cela devient particulièrement sensible au-delà de dix personnes. Sachant que le nombre de salariés mobilisés sur un projet est fixé par ceux qui étaient déjà présents au début, auxquels s'ajoutent progressivement de nouveaux venus. Des ajouts qui ne peuvent excéder un certain rythme lié aux moyens nécessaires à leur intégration, tout particulièrement en phase de démarrage (phase dite de « *ramp-up* »).

Ainsi, le management technique doit obtenir des délais supplémentaires pour pouvoir limiter les pertes financières et pour que le programme reste gérable.

#### La sauvegarde de l'expertise

Il y a parfois plusieurs années entre un contrat et le contrat suivant. Pendant ce laps de temps, les équipes industrielles doivent être dissoutes et le personnel redistribué sur d'autres projets. Une entreprise commerciale évite de « *payer des salariés à ne rien faire* ». Les acteurs industriels savent que la reconstruction de l'équipe d'origine s'avère le plus souvent impossible. Or, l'expérience acquise par les ingénieurs industriels travaillant dans ce domaine est complexe et longue à forger. Aucune école ou université ne formaient d'étudiants à de telles technologies. Plus encore, il n'y avait alors que deux ou trois entreprises dans le monde ayant la maîtrise de ce type de système, dont l'une était précisément le cotraitant. Donc, pour l'industriel mandataire, l'expertise de ses ingénieurs est une ressource rare et coûteuse à obtenir. Cette expertise serait de nouveau longue et coûteuse à reconstruire si ces ingénieurs venaient à être disséminés sur d'autres projets, voire embauchés par des concurrents (par exemple, par le rival malheureux). Le problème du maintien des compétences est récurrent dans l'industrie. D'ailleurs, l'industrie et l'Agence cherchent habituellement à enchaîner les contrats (et les avenants) de même lignée pour assurer une continuité des équipes spécialisées. Ce maintien des compétences semble également être dans l'intérêt de l'Agence, laquelle peut espérer ainsi de meilleures réalisations, pour des coûts moindres et dans des délais plus courts.

Ici, les retards pouvaient constituer un moyen de conserver les équipes techniques jusqu'à l'annonce du prochain contrat analogue.

#### Une pression sur la concurrence

Les retards peuvent constituer une manière d'éviter une nouvelle et rapide remise en concurrence des fournisseurs. Un nouvel appel d'offres n'arrive norma-

lement qu'à l'issue du précédent programme. Dans ce laps de temps, la concurrence peut disparaître, si elle n'obtient pas d'autres contrats ou si elle ne peut justifier de lourds investissements internes. C'est ce scénario qui s'est déroulé, au détriment du concurrent d'origine. Il n'a pas pu développer l'activité requise. Il s'est certes maintenu dans une activité « drone », mais dans le segment inférieur, celui des drones dits tactiques. À ce jour, le groupe industriel étudié reste le seul en Europe à avoir développé et mis en œuvre un tel système.

#### La structuration de sous-systèmes d'action concrets client-fournisseurs

Si des annonces successives de faibles retards n'empêchent pas des crises dans les relations interpersonnelles entre client et fournisseur, elles permettent d'amortir les tensions. L'adversité dans laquelle se trouvent plongés tous les acteurs peut devenir un ciment relationnel. Pour obtenir le système, le client dépend du fournisseur. Et, pour la validation du système, le fournisseur dépend du client. De plus, l'allongement de la durée du programme permet de garder plus longtemps un lien social. Ces relations interpersonnelles constructives se retrouvent sur le terrain, ainsi qu'à l'échelon des directions. Outre l'importance qu'ont ces « systèmes d'action concrets » (CROZIER & FRIEDBERG, 1977) dans la résolution des problèmes, ils ont également une grande importance pour l'obtention de nouveaux contrats. En effet, cette proximité permet au fournisseur d'avoir une meilleure connaissance des programmes et des structures internes du client. De plus, l'expertise technique est détenue presque exclusivement par l'industrie. Avec ces atouts, le fournisseur peut exercer une certaine influence. Tout en restant dans le cadre strict de la loi, le client cherchera à obtenir un futur produit dont les caractéristiques soient proches de ce qu'il connaît déjà ou de ce qui lui a été suggéré par son entourage : soit, *a priori*, un produit proche du savoir-faire de son fournisseur en place, et donc potentiellement favorable à ce dernier.

#### Une préparation du futur

Déjà, à l'époque, il semblait évident que ni la France ni l'Europe ne consacraient les budgets nécessaires au développement d'un tel programme. Il fallait donc développer des prototypes de futurs drones sur fonds propres ou avec des participations étatiques limitées. Les parties allemande et espagnole de l'industriel mandataire développaient ainsi un prototype de drone de combat. Certaines déclinaisons envisagées pour des missions de reconnaissance pouvaient, et pourraient encore, constituer le successeur du système de drones étudié ici. Ces développements étaient strictement confidentiels, jusqu'au premier vol, en avril 2006. Même la partie française n'en fut pas informée avant ledit vol. Plus les retards s'accumulaient et plus l'entité industrielle allemande du mandataire était en mesure de proposer un système mature dont, en simplifiant, les clients n'avaient plus qu'à choisir les options. Mais les développements furent freinés par un certain nombre de difficultés managériales, financières et techniques internes ainsi

que par la persistance de désaccords politiques, notamment au niveau européen. Pour autant, l'achat de drones américains MQ9-Reaper par la France, en 2013, a donné un certain crédit à la stratégie de « *vente sur étagère* » initiée ici par l'industriel européen.

### Jeu et enjeu de la vente

Les risques pris par l'industrie dans l'appel d'offres se justifient grandement par l'enjeu que représente un nouveau marché. Cet enjeu n'a pourtant pas le même poids pour tous les acteurs internes du mandataire. En effet, certains peuvent accepter des budgets serrés ou des délais raccourcis, car ils n'en supportent pas directement les conséquences (DUPUY, 2011).

En simplifiant les complexes organisations industrielles, le fournisseur possède un département pour la vente (les « *sales* ») et un département pour les études et la production (la « *prod* »). Le département des ventes intervient en amont du processus industriel. Il est proche de la direction (présence au conseil d'administration, positions hiérarchiques élevées, formations et parcours professionnels de ses membres souvent similaires à ceux de la direction générale, emplacement des bureaux aux mêmes étages supérieurs, etc.). Ce département a pour objectif « *le [montant du] carnet de commandes* ».

Le département de la production a beaucoup moins de proximité avec la direction. Son pouvoir dans l'organisation est moindre. Par exemple, la « *prod* » a souvent du mal à obtenir les investissements nécessaires à son fonctionnement et à son amélioration. Mais « *la prod est responsable des perfos, de la marge et du respect des plannings* » (ici, la marge représente le chiffre d'affaires du programme, moins les coûts de production). Or, si la « *prod* » peut améliorer les processus pour diminuer les coûts et les délais, cette capacité n'est pas extensible indéfiniment, surtout en l'absence de moyens. Et même après avoir tenu compte d'éventuelles optimisations de la production, la marge dépend toujours du prix de vente (lequel doit, de toute façon, être supérieur aux coûts de production). De même, les délais contractualisés ne devraient pas être inférieurs aux délais nécessaires à la production du système. Cependant, pour le département des ventes, il est plus simple et plus sûr de vendre à bas prix et dans des délais courts, car le client privilégiera le fournisseur ayant cette politique commerciale face à la concurrence. Les analyses des ingénieurs (devis et plannings) sont « *retailées* » à la baisse dans les réponses aux appels d'offres. Les motifs invoqués par les commerciaux sont : « *le client ne payera pas ce prix [...]. Il n'attendra pas aussi longtemps son système* ». En fait, les fournisseurs peuvent aussi être lurrés par l'Agence. Dans le contexte, il semble plus facile d'obtenir plusieurs contrats à des prix inférieurs à ceux de la concurrence qu'un seul contrat de montant équivalent avec « *une bonne marge opérationnelle* ». Le département des ventes remplit son objectif de carnet de commandes (volume financier des commandes engrangées), sans avoir à s'intéresser, outre mesure, aux conséquences pour les autres acteurs ou pour les marges financières

de l'entreprise. En aval, la « *prod* » doit « *faire avec* ». Elle n'arrive pas dès lors à atteindre ses objectifs.

Dans le fort déséquilibre des pouvoirs en présence, non seulement le client impose sa volonté, mais les « *sales* » remportent le contrat, et assoient ainsi leur réputation, cela aux dépens non seulement de la « *prod* », mais aussi d'une concurrence dont les contraintes en matière de coûts et de planning seraient davantage valorisées dans leurs réponses aux appels d'offres.

### L'intérêt d'un retard d'exécution pour le client étatique

#### Le maintien de la concurrence

Si l'Agence avait cassé le contrat, elle se serait retrouvée face à un monopole national. En effet, seuls deux industriels « *crédibles* » avaient répondu à l'appel d'offres initial. Le perdant de cet appel d'offres avait gagné un précédent marché dans le même domaine (le SDTI : système de drone tactique intérimaire). L'Agence avait planifié ces deux marchés de systèmes pour répondre à des besoins opérationnels : le SIDM dans le domaine « *stratégique* », pour une vue globale des théâtres d'opérations sous le contrôle de l'Armée de l'Air, et le SDTI « *tactique* », pour une collecte d'informations plus locales, sous la maîtrise des forces terrestres. Ces deux programmes permettaient de créer un environnement industriel concurrentiel. Outre sa mission d'équipement des forces armées, l'Agence répondait ainsi à une double contrainte : assurer et maintenir une souveraineté à travers la maîtrise de technologies clés par des industriels nationaux et, dans le même temps, permettre la mise en concurrence de ces industriels afin d'éviter une dérive des coûts. Dès lors, le contrat devait continuer en dépit des retards afin de maintenir ce duopole. Ce maintien était d'autant plus envisageable que, du fait de la nature forfaitaire du contrat, il n'engendrait pas de coûts externes supplémentaires pour l'État.

#### Quand le provisoire dure longtemps

Dans les années 1990 et 2000, l'Agence manque de vision claire sur l'emploi de tels systèmes. Elle manque aussi de budgets. Cette dernière contrainte n'est certainement pas la moindre.

Comme nous l'avons vu précédemment, le système est alors qualifié d'« *intérimaire* » en attendant de disposer du « *véritable système opérationnel* ». Ce système « *intérimaire* » doit permettre de tester les technologies utilisées et de mieux définir les « *concepts d'emploi* ».

Ce nouveau vocable décrit des produits se situant à mi-chemin entre le prototype et le système réellement opérationnel et industrialisé. En fait, il sera les deux à la fois : il permet d'expérimenter et, depuis presque dix ans, d'effectuer des missions opérationnelles. Cette astuce sémantique a donc permis de négocier « *un système opérationnel au prix contractuel d'un démonstrateur* ». Pour étayer cette hypothèse, on remarquera que l'achat du système opérationnel (le « *vrai* ») était initialement prévu pour figurer dans la loi de programmation militaire 2003-2008. Mais ce ne fut pas le cas. Certes, l'Armée a déploré un

« *trou capacitaire* » jusqu'en 2009, mais les économies ainsi réalisées sur la période sont significatives. À ce jour (en 2017), ces drones SDIM sont toujours en service sous la dénomination opérationnelle « *Harfang* ». Leur nombre a même été légèrement augmenté, et certains d'entre eux ont été modernisés.

Cependant, l'appareil reste en sous-capacité pour les missions prévues. Ce point devait être résolu par la version non intérimaire. Mais le marché n'a toujours pas été spécifié. En 2013, la décision a été prise d'acheter des drones américains turbopropulsés de quatre tonnes, les MQ-9 Reaper (contre une tonne, pour le SIDM à moteur à pistons). Cependant, des projets de grands drones européens réapparaissent régulièrement. Le constructeur national d'avions de chasse est particulièrement actif dans le domaine des drones de combat. Quant à l'industriel européen de la présente étude, il continue d'accroître sa gamme de drones de divers types et de diverses tailles. Le projet initial de bâtir une industrie nationale et européenne des drones est donc toujours d'actualité.

### Le gain généré par les pénalités de retards

Bien que les responsables de l'Agence expliquent que les pénalités de retard ont pour seul objectif de « *motiver les fournisseurs à livrer dans les délais* », il n'en demeure pas moins que les industriels doivent contractuellement verser d'importants montants. Dans le cas étudié, le montant théorique de ces pénalités atteignait environ cinq fois le montant global du contrat. De tels niveaux financiers paralysent le management industriel « *comme un lapin dans les phares d'une voiture* », selon un ingénieur. Ils n'arrivent pas à dégager de marges de manœuvre pas plus que le temps nécessaire pour trouver des solutions. Mais l'Agence ne semble pas se préoccuper de cet aspect. D'ailleurs, si l'Agence avait minimisé ces pénalités pendant le programme, cela aurait pu sembler contraire à l'objectif. Le message aurait été que l'Agence n'accordait finalement pas autant d'importance aux délais qu'elle ne l'avait affiché initialement.

En définitive, les pénalités furent négociées à hauteur du montant du contrat initial<sup>(1)</sup>. Ainsi, *in fine*, l'Armée disposa de son système, avec certes un grand retard, mais livré « *gratuitement* ».

<sup>(1)</sup> Ce montant semble motivé par un raisonnement juridique. L'industrie aurait été fondée à prétendre que l'Agence commettait un abus de pouvoir en allant jusqu'à faire des bénéfices sur la prestation achetée, car le montant des pénalités exigibles se serait élevé à environ deux cents millions d'euros pour un marché d'une quarantaine de millions d'euros. L'industrie aurait pu arguer que cela résultait d'un délai trop faible imposé par l'Agence et d'un calcul de pénalités de retard trois fois supérieures à l'usage. L'Agence a probablement estimé qu'elle était fondée à exiger le « *remboursement* » d'une prestation qu'elle n'avait pas obtenue dans le respect des termes du contrat. Ce qui aurait abouti au montant finalement accepté par les parties.

### Gratuité de la maintenance

Les retards constituent une situation opportune pour obtenir un support particulièrement économique. En effet, l'industrie devrait assurer le MCO (maintien en conditions opérationnelles) jusqu'à l'acceptation du système par le client. Or, l'Agence s'est montrée particulièrement pointilleuse sur le processus d'acceptation. Un tel processus était nouveau et sans véritable équivalent. Dès lors, l'Agence devait établir des validations se situant « *entre l'aéromodélisme et les avions de chasse* ». Elle choisira les procédures les plus complexes. Certes, le principe de précaution est invoqué et cela se justifie certainement dans le contexte. Cependant, les conditions de test auraient pu être mieux adaptées, comme elles le furent d'ailleurs à la fin du programme. De même, contractuellement, les paramètres devaient être validés ensemble, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de possibilité d'incrémentation des procédures pour mettre au point le produit par étapes, *via* des « *acceptations* » successives. Or, faire un produit « *clés en main* » était impossible, car, à l'époque, en France, personne ne savait caractériser les performances réellement utiles, ni même l'emploi opérationnel de tels systèmes. L'Agence n'a dérogé à cette règle que très tardivement, et sous de fortes pressions.

En conséquence, les crédits alloués peuvent être consacrés aux effectifs étatiques plutôt qu'au MCO. Cette hypothèse semble étayée par un rapport du Sénat du 20 octobre 1999. Ce rapport fait état des difficultés rencontrées du fait de l'augmentation de la masse salariale (titre III de la loi de finances) à la suite de la professionnalisation des Armées. Notamment, il explique que les rémunérations des militaires « *sont les seules qui, en fait, soient véritablement et immédiatement inéluctables. En effet, même le paiement des engagements contractuels passés avec les fournisseurs des Armées peut, moyennant le paiement d'intérêts moratoires, être momentanément différé. En amont, le retard pris par la plupart des grands programmes, bien qu'il soit très coûteux à terme, s'explique, en grande partie, par l'incapacité à financer à la fois l'équipement des Armées et le paiement des dépenses de rémunérations et de charges sociales* ». Ainsi, la variable d'ajustement du client devient ses dépenses externes, donc ses fournisseurs, envers lesquels il minore et diffère ses paiements.

### Une captation des budgets durant plusieurs cycles des lois de programmation militaire (LPM)

Les budgets étatiques sont difficiles à obtenir. Ils le sont plus encore quand les programmes s'étalent sur plusieurs années. Une loi de programmation militaire (LPM) est définie pour une période de cinq ans. La continuité d'un budget n'est pas garantie au-delà de ladite période. Ainsi, une stratégie de l'Agence pourrait être d'initier des programmes *a priori* « *courts* » et « *peu coûteux* », pour que ceux-ci soient acceptés par les décideurs. *In fine*, ils seront plus longs à réaliser et nécessiteront de nouveaux financements. Le programme étant déjà engagé, les budgets nécessaires devront être inscrits dans la prochaine LPM pour pouvoir terminer le programme, sinon il serait nécessaire de l'arrêter. Pour les programmes coûteux, stratégiques ou

emblématiques, cette décision est portée par le niveau politique (au-dessus de l'Agence et de l'Armée). Il serait nécessaire de justifier ce qui apparaîtrait alors comme de mauvais choix ayant engendré des pertes financières à travers les sommes déjà dépensées pour des programmes inachevés. Les acteurs étatiques seraient alors décrédibilisés.

Dans le cas étudié, le programme reste peu coûteux pour l'État. Les surcoûts de développement sont entièrement supportés par l'industrie. Enfin, le personnel militaire mobilisé doit de toute façon être payé (sur cette mission ou sur une autre), sans oublier les différents gains financiers déjà évoqués aux paragraphes précédents. Dès lors, il n'y a rien à gagner à arrêter le programme. Pour la tranquillité de tous et sans qu'il en coûte aux deniers publics, mieux vaut continuer et le mener à son terme.

### Réduire le nombre des appels d'offres

Tant qu'il n'est pas nécessaire d'obtenir le « vrai » système, l'Agence n'a pas besoin de mobiliser des moyens pour lancer un nouvel appel d'offres. Un cadre de l'Agence remarquait qu'il avait fallu environ dix ans pour aboutir à la passation du marché qui nous intéresse. Du fait d'un important *turn-over* dans cette administration, peu d'agents (voire aucun) ont pu suivre le processus du début jusqu'à la fin. Outre la frustration ou l'ennui que peut ressentir le personnel dans une telle situation, la procédure a un coût salarial important pour l'Agence. Les moyens humains qui n'ont pas besoin d'être mobilisés ici peuvent l'être sur une multitude d'autres tâches. Pour ceux qui travaillent directement sur le programme actuel, il n'est pas nécessaire de les désinvestir de tâches qu'ils maîtrisent désormais parfaitement pour leur confier le travail lourd et ennuyeux (selon certains) de rédaction de l'appel d'offres du « vrai » programme. Cette démarche permet un travail plus approfondi sur le système actuel, dans l'optique de son amélioration. Enfin, tous ces retours d'expériences permettront une meilleure spécification du futur programme.

### L'obtention des délais nécessaires aux démarches administratives

Les autorisations nécessaires pour importer le système sur le territoire national et procéder aux expérimentations/validations sont particulièrement longues et complexes. Les essais ne débuteront qu'en septembre 2006, alors que le contrat prévoyait la livraison du système final en mai 2003. En fait, ces essais avaient commencé trois ans plus tôt, à l'étranger, en raison de ces contraintes administratives (importation, autorisation de vol, etc.). Même si les industriels avaient tenu leurs délais, le système n'aurait très vraisemblablement pas pu être utilisé par le client avant fin 2006. Les difficultés rencontrées par le fournisseur ont donné à l'Agence le temps nécessaire à la réalisation de ces démarches administratives. Sans ces difficultés, l'Agence aurait porté la responsabilité des retards.

Les retards sont donc apparus comme intégralement imputables aux industriels, alors même qu'une part importante de ces retards, inévitables, était liée à la bureaucratie étatique.

## Solution : une stratégie des (petits) retards

Des annonces successives de faibles retards, et non du retard réel, constitueraient une possible stratégie non explicite. Les décideurs industriels voient trois types de contrainte :

1. Les industriels ne peuvent développer un tel système dans les délais contractuels – donc les coûts associés sont hors budget ;
2. Ces délais supplémentaires impliquent des « *pénalités exorbitantes* ». Même si le montant des pénalités peut être partiellement renégocié en fin de contrat, il est certain que les industriels devront payer une part (voire la totalité) de ces pénalités, car, à ce stade, l'Agence ne fait montre d'aucune souplesse ;
3. Si l'industrie avouait toutes ses difficultés et les retards qui en découlent, l'Agence pourrait alors arguer de son besoin imminent pour arrêter unilatéralement le contrat, comme ses prérogatives en droit public lui en donnent la possibilité. Elle demanderait alors le remboursement et un dédommagement pour acheter « *sur étagère* » un autre système. Les portes de ce marché se refermeraient pour l'industriel mandataire.

Les deux premiers points sont source de surcoûts (risques avérés), ils doivent être limités. Le troisième point est un risque critique qu'il faut éradiquer. Les industriels planifient alors une « *livraison dans six mois* », même si les équipes techniques savaient que cela était impossible. À l'Agence, on remarque *a posteriori* que « *même si on l'avait voulu, on n'arrête pas un tel programme pour [un retard de] six mois* ». Les délais annoncés sont trop courts pour que la partie étatique puisse envisager d'interrompre les développements du système « *sans faire de procès d'intention* » aux industriels. En effet, il est difficile de dire que l'industriel ment avant que ce soit un fait avéré. L'Agence deviendrait responsable de nouveaux retards : pourquoi interrompre un programme qui devrait se terminer dans six mois pour le relancer avec de nouveaux fournisseurs et avec des délais de livraison de deux ans, au minimum ? De plus, nous venons de voir que le client peut trouver quelque consolation à ces retards.

La stratégie consiste ainsi à annoncer des délais supplémentaires toujours notablement inférieurs à la durée de la procédure d'achat d'un tel système. Les fournisseurs « *prennent des actions* » pour montrer à l'Agence qu'ils agissent afin de résoudre le problème. Cela permet une dérive progressive du planning pour arriver à finir correctement le travail et, accessoirement, pour minimiser les réactions du client. Cette stratégie est facile à initialiser, car le client sait que les délais sont intenable, y compris pour lui-même.

Puis, un deuxième phénomène entre alors en jeu lorsque les dépassements des délais deviennent trop importants pour que le client continue à accorder crédit aux dates de livraison planifiées par le fournisseur. La « promesse » de livraison imminente faite par les fournisseurs a été propagée dans l'organisation étatique par le client lui-même. L'Agence était parve-

nue à convaincre l'Armée que les industriels allaient bientôt livrer un système en état de marche, au motif que les fournisseurs ne pouvaient pas faire autrement, compte tenu de la pression économique des pénalités. Cette affirmation a été colportée jusqu'aux plus hauts niveaux, créant un phénomène de « *dépendance au sentier* » (PIERSON, 2000). En effet, une fois ce processus engagé, il est de plus en plus difficile de se déjuger (de prendre un autre « sentier »), car les coûts augmentent avec le temps. Une réorientation serait également un sérieux accroc à la crédibilité du client, car le rôle de ses agents consiste à contrôler et à corriger les aléas. Enfin, comme les équipes continuent à travailler, plus les retards s'accumulent, et plus la probabilité d'achèvement du programme augmente. Donc, *a priori*, la livraison serait bien imminente. Une annexe au procès-verbal du Sénat du 22 février 2006 affirme : « *le début des opérations de réception [...], en février 2006, et la mise à disposition [...], en mai 2006* ». En réalité, ils sont intervenus respectivement fin 2008 et début 2009.

Ainsi, et malgré la longue situation de crise qui trouve ici son origine, le stratagème a permis de verrouiller la situation. Chaque acteur se voit reprocher, *a posteriori*, le fait d'avoir commis des erreurs. L'Agence, qui semblait avoir initialement tout pouvoir sur ses fournisseurs, est confrontée à l'incertitude de la date de livraison. Elle est dépendante des industriels, lesquels, à défaut de maîtriser les délais, maîtrisent une communication « optimiste ». Certes, ils doivent travailler à se reconstruire une crédibilité, mais, pour le moment, ils conservent le marché.

Il est à noter qu'aucun acteur n'a explicité cette stratégie au cours des entretiens ou de conversations informelles. Elle aurait émergé spontanément au cours des nombreuses tentatives infructueuses de contrôle de la situation, par un hypothétique processus de sélection darwinienne.

La sortie de crise peut se percevoir suivant quatre volets : technique, militaire, médiatique et politique :

1. Sur le plan technique, il n'y a pas eu de sortie de crise « spectaculaire », mais un long et laborieux travail pour aboutir à un système qui fonctionnât ;
2. Sur le plan médiatique, la presse spécialisée s'était faite très critique à l'encontre de l'industrie. Elle change radicalement. Par exemple, dans un article d'avril 2009 d'Air & Cosmos ayant pour titre « *Drones SIDM, la divine surprise* », on peut lire : « *À l'issue de deux mois d'utilisation opérationnelle en Afghanistan, l'Armée de l'Air tire un premier bilan très positif de l'engagement de ses drones SIDM. [... Ils ont] des avantages que même les Predators américains n'ont pas* » ;
3. Côté politique, on est moins démonstratif. Mais il est rapidement envisagé d'acheter d'autres systèmes, comme en atteste un rapport du Sénat, dès le 1<sup>er</sup> juillet 2009 ;
4. Mais c'est certainement sur le plan de l'utilisateur final, l'Armée, que se trouve l'élément déterminant. Tant qu'il n'y avait pas un besoin avéré, le client

pouvait attendre. Ce ne fut plus le cas après le dramatique accrochage d'août 2008 en Afghanistan, lequel a mis en évidence un manque de capacité opérationnelle, comme en témoignent plusieurs rapports de l'Assemblée Nationale, dès octobre 2008. À partir de février 2009, ces drones voleront en opération avec des taux d'utilisation allant très au-delà de ce que prévoyait le cahier des charges.

Ce n'est finalement que lorsque le « besoin » est avéré que la « solution » va être regardée avec bienveillance. Même les utilisateurs les plus critiques deviennent beaucoup plus tolérants, voire dithyrambiques, envers une « solution » qui n'a pourtant pas été spécifiquement développée pour répondre aux problèmes rencontrés, mais qui devient absolument nécessaire dans la situation de crise de l'époque (ALLISON G., 1971).

Outre son utilité technique, le système considéré est aussi un élément d'affichage politique. Les décideurs doivent reprendre l'initiative non seulement vis-à-vis de l'opinion publique, mais aussi des troupes qui pourraient manquer de confiance envers le dispositif militaire. Les décideurs montrent ainsi qu'ils agissent (MOREL, 2004), même si, au moment où la décision est prise, personne ne sait vraiment si le système sera adapté aux besoins.

## Conclusion

En résumé, le client veut et doit obtenir son produit dans des conditions que le fournisseur ne peut tenir, tout particulièrement en ce qui concerne les délais. Le fournisseur signe cependant une offre conforme aux exigences du client. Il obtient ainsi le contrat. *In fine*, il a aussi pour objectif stratégique de capter ce nouveau et prometteur segment de marché des « grands drones ». Sous la forte pression du client, le fournisseur cherche à remplir ses objectifs techniques (produire) et à atteindre ses enjeux stratégiques (remporter un nouveau marché). Pour cela, il a besoin de temps. Sans entrevoir d'autres alternatives, le fournisseur poursuit donc sa stratégie initiée au moment de l'appel d'offres : il « minimise » les délais qui lui sont réellement nécessaires pour réaliser le produit. Il annonce invariablement un délai supplémentaire de 6 mois : c'est la « stratégie des (petits) retards ». En effet, il craint que le contrat ne soit rompu au profit de ses concurrents, qui prendraient alors une avance quasi irrattrapable. Chaque organisation trouve implicitement des avantages à cette situation. Notamment, le fournisseur « réduit ses coûts » directs en évitant d'avoir un trop grand nombre de personnes à coordonner, voire à embaucher. Il lisse son plan de charge en évitant les à-coups entre des périodes de fortes charges de travail et d'autres, plus légères. Il affaiblit la concurrence, qui ne peut investir longtemps sur fonds propres. Ses équipes ont plus de temps pour instaurer une « relation de proximité avec le client » et concevoir un système « sur étagère ». De même, l'Agence optimise ses coûts grâce aux pénalités de retard. Elle obtient un système « intérimaire » qui se transforme en système réellement opération-



Photo © Collection British Library / KHARBINE-TAPABOR

« Le lapin blanc », illustration de John Tenniel (1820-1914) pour l'ouvrage de Lewis Carroll (1832-1898), *Alice aux pays des merveilles*, édition anglaise de 1890.

« Comme on ne peut remonter le temps, à défaut d'« être à l'heure », il ne reste plus qu'une seule échappatoire : les retards. »

nel (il n'y a pas d'achat du « vrai » système durant ce laps de temps). Pendant ces retards, le fournisseur ne facture pas de service de maintenance. L'Agence réalise l'acquisition dans des délais qu'elle n'aurait pas pu explicitement accorder (en raison des besoins des utilisateurs finaux, mais aussi dans le cadrage d'une seule loi de programmation militaire). Indirectement, elle obtient également le temps supplémentaire qui lui est nécessaire pour réaliser de difficiles démarches administratives et réglementaires.

Les acteurs se défendent d'avoir recherché de tels « avantages ». Cela semble évident au regard des désagréments subis. Le client s'est lui-même piégé en propageant dans sa hiérarchie les promesses de livraison imminente faites par le fournisseur. Puis, plutôt qu'une rupture, les acteurs trouvèrent implicitement des compensations, des intérêts, dans les retards du programme.

L'inconnu (l'incertitude) s'accroît à mesure que l'attendu réside dans un futur de plus en plus lointain. Or, d'après le postulat crozien suivi ici, la maîtrise de

l'incertitude d'un acteur par rapport à un autre est le siège du pouvoir. Le temps est donc un paramètre majeur de ce type de stratégie. Comme on ne peut remonter le temps et à défaut d'« être à l'heure », il ne reste plus qu'une seule échappatoire : les retards.

Les cas de grands programmes aboutissant dans les délais initialement planifiés restent l'exception, probablement en raison de la complexité de tels programmes, de la nature particulièrement hétérogène des contextes et du temps long de l'action. Mais des stratégies émergentes, basées implicitement sur des retards, pourraient également en être une des explications, plutôt qu'une simple conséquence.

## Bibliographie

ALLISON G. (1971), *The Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston: Little Brown.

BOURDON R. & FILLIEULE R. (2004), *Les Méthodes en sociologie* (12<sup>ème</sup> éd.), PUF.

CROZIER M. (1963), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.

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

CUIN C.-H. (2005), « Le paradigme « cognitif » : quelques observations et une suggestion », *Revue française de sociologie* 46(3), pp. 559-572.

D'IRIBARNE P. (1989), *La Logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil.

D'IRIBARNE P. (2006), *L'étrangeté française*, Paris, Le Seuil.

DONNADIEU G. (2003, mai 17-18), *L'intégration sociale dans les organisations*, <http://www.afscet.asso.fr/gdAnde03.pdf>

DUPUY F. (2011), *Lost in management – La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Le Seuil.

FRIEDBERG E. (1997), *Le Pouvoir et la règle – Dynamiques de l'action organisée* (2<sup>ème</sup> éd.), Paris, Points Seuil, Collection « Essais ».

MOREL C. (2004), *Les Décisions absurdes – Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, éd. Gallimard, Collection « Folio Essais ».

LOUDOT J.-M. (2007), *Choix contractuels et performances. Le cas des contrats d'approvisionnement de la Défense*, thèse en sciences économiques, Université Paris I – Panthéon-Sorbonne.

PERETZ H. (2007), *Les Méthodes en sociologie – L'observation* (2<sup>ème</sup> éd.), Paris, La Découverte.

PIERSON P. (2000, June), "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics", *American Political Science Review* 94(2), pp. 251-267.

SAINSAULIEU R. (1999, juillet), « L'identité au travail d'hier à aujourd'hui », *Développements* (19), A. D. Emploi (éd.), pp. 3-14.

# Quand le secteur lucratif et le secteur non lucratif tentent de coopérer : la difficile quête d'un objectif commun

Par Emmanuelle DUTERTRE

Professeure associée à l'ESSCA, École de Management

et Bernard JULLIEN

Maître de conférences à l'Université de Bordeaux et conseiller scientifique de la Chaire Distribution et services automobiles de l'ESSCA, École de Management

Nous examinerons ici le déploiement d'une innovation de service au sein d'un réseau de distribution automobile, dont la mise en œuvre s'appuie sur le développement de relations inter-organisationnelles (RIO) hors du secteur lucratif pour se rapprocher du secteur non lucratif à vocation sociale. En dépit de l'enthousiasme que suscite le développement de ce type de collaboration, sa mise en œuvre se révèle complexe. En nous concentrant sur la phase de mise en place de la collaboration, nous identifierons des difficultés à définir, puis à stabiliser les « objectifs communs » pourtant indispensables au développement des RIO. L'un des enjeux majeurs de cette phase initiale est de sortir de la phase d'exploration pour entrer dans la phase d'exploitation.

## Introduction

Les entreprises désireuses de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale (RSE) sont souvent amenées à développer des relations inter-organisationnelles (RIO) hors du secteur lucratif pour se rapprocher du secteur non lucratif à vocation sociale. En se référant à la distinction classique opérée par Richardson (1972) entre mise en commun de ressources similaires et/ou de ressources complémentaires, Semenowicz (2014) rappelle que c'est la seconde configuration qui caractérise ces RIO : les actifs dont sont les organisations porteuses ne sont pas de même nature. Nous qualifierons ce type de relation de « RIO hétérogènes ». Cette appellation indique que la relation de coopération à construire doit l'être non pas entre deux entreprises relevant de champs concurrentiels, mais entre une entreprise ou un réseau d'entreprises relevant de cette logique et des acteurs publics ou associatifs n'en relevant pas. Cette complémentarité, qui caractérise les RIO hétérogènes, peut donner l'illusion d'une collaboration facile à mettre en place. Chacun apporterait à l'autre les ressources qui lui font défaut. Les travaux empiriques indiquent, au contraire, des coopérations complexes à mettre en œuvre

(HUXHAM et VANGEN, 2000 ; SEMENOWICZ, 2014). L'approche dialectique met l'accent sur les tensions, les conflits ou les rivalités que suscitent ces coopérations. Elle indique que, très souvent, un mélange de compétition et d'incompréhension mutuelle subsiste entre les structures impliquées (FORGUES *et al.*, 2006).

Bien que le cas que nous avons étudié durant quatre ans n'ait pas atteint les objectifs espérés, les difficultés rencontrées ne semblent pas relever d'une analyse dialectique. En effet, ce sont moins des conflits qu'il nous a été donné d'observer que la difficulté à susciter l'engagement des partenaires impliqués. Plus précisément, il ressort que, s'il n'y a pas de conflits, c'est parce que l'objet même de la relation reste en suspens. Dans une perspective proche, Huxham et Vangen (2004) soulignent qu'en dépit d'une réelle volonté de coopérer, une forme « d'inertie collaborative » mine très souvent ces RIO. Elle se caractérise par la lenteur d'un processus collaboratif aboutissant à des résultats décevants par rapport aux gains attendus. Elle est en cela le négatif de l'« avantage collaboratif » qui désigne le gain issu de la collaboration (HUXHAM, 1993). Ce sont ces questions qui sont au cœur de notre contribution :

alors que l'objectif recherché de part et d'autre est la réalisation de l'avantage collaboratif, pourquoi ces RIO aboutissent-elles à l'inertie ? Comment, une fois la coopération décrétée, rendre effective l'innovation visée à travers elle ?

Le cas examiné est celui du « Programme Mobiliz » mis en place par Renault en 2012 au sein de son réseau de réparation automobile. Son objectif est de permettre aux personnes les plus pauvres de faire réparer ou d'acheter à un prix préférentiel leur véhicule dans des garages du réseau Renault qui se sont portés volontaires. Ce programme piloté par une équipe de deux personnes appartenant au service RSE du constructeur doit être déployé auprès des prestataires sociaux, ceux-ci étant chargés d'orienter les futurs bénéficiaires vers le réseau Renault. Celui-ci est formé d'entreprises indépendantes liées aux constructeurs *via* des contrats de distributeur et/ou de réparateur agréé. La réussite contrastée de ce programme, dont les résultats peinent à se manifester, nous a incités à nous interroger sur les difficultés que peut susciter le déploiement d'une innovation reposant largement sur les RIO hétérogènes.

Pour répondre à ces interrogations, notre analyse s'appuie sur la méthodologie de l'étude de cas (YIN, 1994). Elle s'inscrit dans une démarche exploratoire et compréhensive. En lien avec les responsables du programme soucieux de bénéficier, pour conduire leur travail, d'un point de vue extérieur issu des sciences

sociales<sup>(1)</sup>, il s'est agi pour nous d'identifier les difficultés que son déploiement impliquait entre les logiques professionnelles des garagistes et celles des prestataires sociaux. 15 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des GRS (le réseau des garages Renault solidaires) et des services sociaux prescripteurs. Les données ainsi recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique, après leur retranscription (BARDIN, 2013). Une enquête statistique conduite en novembre 2014 auprès de 63 bénéficiaires ou potentiels bénéficiaires complète ce corpus. Parallèlement, nous avons assisté à toutes les réunions de coordination ayant mis en présence les différents acteurs concernés en 2015 et 2016 et nous avons recueilli à cette occasion une part du matériau exploité ici. Ce dispositif méthodologique combinant différents types de données nous a permis de prendre en compte le point de vue des principaux acteurs engagés dans le programme.

Ce recueil de données nous a conduits à une interprétation de l'« inertie collaborative » et de ses origines. Elle est étroitement liée à la gestion d'un dispositif exploratoire qui implique de laisser fluctuante, au moins un temps, la question de l'« objectif commun » lié à la nature des services à proposer, des « publics cibles » et de la division du travail. Toute la difficulté pour échapp-

<sup>(1)</sup> Les auteurs remercient les responsables du projet, qui leur ont permis d'accéder à ce terrain de recherche en leur facilitant l'accès à ses acteurs et à ses données.

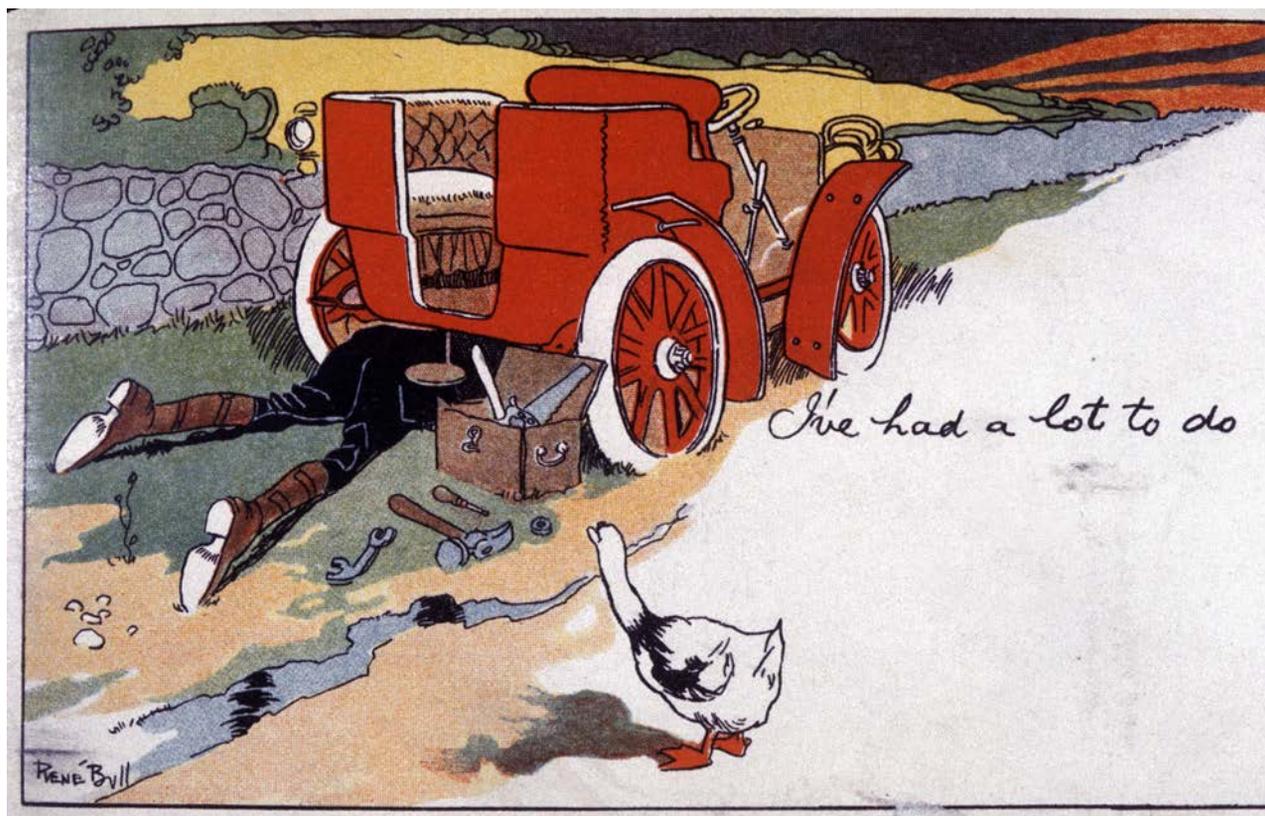


Photo © Rue des Archives / CCI- Bridgman Images

« Panne automobile sur une route de campagne », carte postale d'après un dessin de René Bull (1872-1942), vers 1910.

« L'objectif du programme Mobiliz mis en place par Renault en 2012 est de permettre aux personnes les plus pauvres de faire réparer ou d'acheter à un prix préférentiel leur véhicule dans des garages du réseau Renault qui se sont portés volontaires. »

per à l'« inertie collaborative » ressort de la progressive et périlleuse sortie de la phase exploratoire avant de pouvoir stabiliser à la fois ses objectifs et la répartition des rôles.

Pour saisir ce « résultat », nous partirons tout d'abord à la quête de clés dans la littérature sur les RIO hétérogènes. Si celle-ci se penche sur les difficultés rencontrées, elle peine à identifier les raisons pour lesquelles ces difficultés ont été ou non surmontées. Pour cette raison, il nous semble souhaitable d'enrichir ces analyses en termes de RIO hétérogènes en nous tournant vers la sociologie de l'innovation, qui montre comment l'innovation se niche dans la construction d'un réseau permettant l'enrôlement d'acteurs clés dans un dispositif. Puis nous présenterons l'histoire du projet en mettant en exergue les principales difficultés rencontrées, avant de proposer une analyse qui nous permettra, en conclusion, de revenir sur la question que pose notre cas du pilotage de dispositifs d'innovation ouverte.

## Cadre théorique

Après avoir rappelé ce qui caractérise les RIO hétérogènes, nous insisterons sur l'un des enjeux majeurs de ces coopérations que constitue la définition d'un objectif commun. Puis nous nous appuyerons sur la sociologie de l'innovation pour comprendre les principaux ressorts de son processus de construction.

### La définition d'un objectif commun, un enjeu majeur pour les RIO

En dépit de l'enthousiasme que suscite le développement de ce type de collaboration, Di Domenico *et al.* (2009) rappellent que sa mise en œuvre se révèle souvent complexe. Selon ces auteurs, quatre différences structurelles seraient à l'origine de ces difficultés. En premier lieu, ils rappellent que les entités mobilisées dans le cadre des RIO sont structurées autour d'objectifs radicalement distincts. Les entreprises commerciales raisonnent en termes de parts de marché, alors que les entreprises sociales pensent en termes de besoins de la communauté. L'utilisation des profits constitue la seconde différence : alors que les entreprises sociales investissent ceux-ci plutôt au bénéfice de la communauté, les entreprises cherchent à les capter. Les auteurs distinguent ensuite deux formes de gouvernance de nature à influencer les prises de décisions : les entreprises agissent au nom des actionnaires ou de leur propriétaire-dirigeant et suivent des processus de prise de décision relativement simples ; les entreprises sociales intègrent dans leur gouvernance des personnes ou des entités extérieures et cela rend plus long et plus complexe leur processus décisionnel. Enfin, la nature des responsabilités des organisations est, elle aussi, hétérogène : les unes sont responsables vis-à-vis de leurs actionnaires, et les autres vis-à-vis de la communauté. Cette situation aboutit à deux formes distinctes d'évaluation de la performance, l'une étant financière et l'autre, sociale. Ces différences conduisent les auteurs à considérer le travail collaboratif comme une source de tensions. Pour

les qualifier, ils font mention de « dissonances » et de contradictions qui sont de nature à « décourager » les structures engagées et peuvent conduire à l'abandon du partenariat.

Pourtant, l'instauration de RIO repose, justement, sur l'adhésion à un projet commun qui aura pour ambition de dépasser ces différences structurelles au nom de cet « avantage collaboratif ». L'existence d'objectifs communs ou partagés est au cœur de la littérature sur les RIO (HUXHAM et VANGEN, 2004 ; SEMENOWICZ, 2014 ; EL HADJ *et al.*, 2015).

Néanmoins, de nombreux auteurs identifient implicitement une certaine difficulté à définir, puis à stabiliser les « objectifs communs ». Huxham et Vangen (2000) observent ainsi que, lorsque les membres des différentes organisations travaillent ensemble pour la première fois, une grande partie de leurs efforts est consacrée à la compréhension du monde dans lequel évoluent les autres participants. La méconnaissance du contexte professionnel propre à chaque partenaire peut conduire à des demandes inappropriées, voire à des attentes irréalistes, avec le risque de provoquer des déceptions. L'absence d'outil de mesure des objectifs à atteindre accentue ce phénomène (BERGER *et al.*, 2004). C'est aussi cela qui rend sensible la question de la répartition et peut faire douter du choix du partenaire et provoquer *in fine* lassitude et défiance. Les structures à but non lucratif peuvent ainsi avoir le sentiment qu'au regard des heures passées sur le projet, le retour est faible en comparaison des dépenses consacrées par l'entreprise à la promotion externe du projet commun (HUXHAM et VANGEN, 2000). De même, l'entreprise s'attend volontiers à davantage d'initiatives de la part du partenaire, qui, du fait de ses ressources financières plus limitées, a tendance à adopter un comportement plus prudent.

Par ailleurs, ces mêmes auteurs observent que si le fait de savoir qui est engagé dans la relation et à quel titre est un élément clef de la définition de la collaboration, on observe, dans les faits, une méconnaissance par les membres du partenariat des personnes qui y sont impliquées, et ce, d'autant plus qu'au cours du projet les membres des organisations, de part et d'autre, peuvent être amenés à changer. Cela nécessite dès lors de rappeler les objectifs, voire de les renégocier. Les membres engagés depuis longtemps dans la relation peuvent en ressentir une forme d'impatience, voire de lassitude, qui sont source de démobilisation. Enfin, l'existence d'un objectif commun ne supprime pas les intérêts propres à chaque organisation (SEMENOWICZ, 2014 ; HUXHAM, 1993).

En définitive, ces auteurs soulignent combien il est difficile de stabiliser les RIO autour d'objectifs communs, condition essentielle à leur réussite. En même temps que la relation doit être constamment entretenue, les objectifs doivent être sans cesse réaffirmés. Berger *et al.* (2004) expliquent ainsi que les organisations qui s'engagent dans ces alliances sous-estiment le temps et les ressources que suppose le développement de telles RIO.

L'examen de la littérature nous conduit à aller au-delà de l'identification des difficultés à concrétiser et à faire perdurer ces collaborations. Dans cette perspective, les travaux des sociologues de l'innovation (CALLON, 1986 ; AKRICH *et al.*, 1988) ont retenu notre attention. Si le cadre général de ces sociologues de la traduction n'est pas dédié à l'analyse des RIO hétérogènes, il s'y ajuste particulièrement bien.

### La traduction, vers l'élaboration d'un objectif commun

Les sociologues de l'innovation ont cherché à comprendre comment la nature et le contenu du dispositif innovant s'altèrent en même temps que se construit son espace de déploiement. En enrôlant les rôles et redéfinit son contenu. Ils ont ainsi montré que les caractéristiques et les qualités du « réseau » engagé dans l'innovation étaient solidaires de la nature de l'innovation introduite et de ses succès ou de ses échecs. Considérant que les réseaux innovateurs ont à lier entre eux « des humains et des non humains », les sociologues de la traduction indiquent que les dispositifs qui vont incarner l'objectif commun sont façonnés par la structuration des relations entre acteurs engagés et par la distribution des rôles qui va en résulter (CALLON, 1986).

Ainsi, les cas étudiés montrent que la soutenabilité du sentier d'innovation qui s'élabore ainsi, se joue sur deux registres. D'une part, le dispositif doit, en lui-même, « tenir la route », c'est-à-dire être techniquement, commercialement et opérationnellement défendable. D'autre part, il doit permettre aux acteurs enrôlés de poursuivre leur route, et ce, si possible, plus confortablement dans les autres perspectives qui sont les leurs.

Enfin, la construction de l'innovation passe par des opérations de traduction permettant d'établir un lien entre des activités et des acteurs hétérogènes en vue d'établir cet objectif commun. Comme Callon (1991) l'a montré dans *Les Figures de l'Irréversibilité en Économie*, dont la parution est contemporaine du célèbre article de March (1991), la dynamique des projets innovants impliquant des systèmes ouverts a besoin que les composantes du système, leurs relations, ainsi que les rôles et les finalités de l'action collective qui les lient soient, pendant la phase exploratoire, dotés d'une assez grande plasticité. Elle a aussi besoin pour qu'un artefact en naisse et qu'il puisse être amélioré, que cette plasticité disparaisse progressivement et que le réseau « s'irréversibilise ».

La définition d'objectifs communs apparaît comme étant essentielle au succès des RIO, qui plus est des RIO hétérogènes, du fait de la distance qui sépare les structures mobilisées. Pour autant, ils ne peuvent être définis et stabilisés sans concertation. Notre cas montre que le recrutement progressif des garagistes comme celui des prescripteurs impliquent que soient redéfinis, dans le même mouvement, les contours de cet objectif commun qui est l'objet même de la collaboration et de la répartition des rôles. Dès lors que l'un des enjeux majeurs de cette phase initiale est de sortir

de la phase d'exploration pour entrer dans une phase d'exploitation, cette triple instabilité doit *in fine* se dissiper, faute de quoi le risque de sombrer dans une forme « d'inertie collaborative » serait grand.

## Le déploiement du programme Mobiliz : des résultats contrastés

Le programme Mobiliz, qui s'inscrit dans le dispositif RSE du groupe Renault, naît d'une rencontre entre la directrice de la RSE de Renault et Wimoov, en 2010. Il s'inscrit dans une série de réflexions qui se développe autour de la « mobilité inclusive », qui considère l'accès à la mobilité pour tous comme une condition essentielle de l'insertion sociale. Partant du constat que, comme le logement, l'automobile est une dépense contrainte qui pèse d'autant plus sur les ménages que leurs revenus sont faibles (NICOLAS *et al.*, 2012), les associations vont chercher à élaborer des solutions. Les premières initiatives en matière de mobilité inclusive se sont développées au sein de l'économie sociale et solidaire, sur le modèle associatif (DUTERTRE *et al.*, 2013)<sup>(2)</sup>. Les garages solidaires, parfois adossés à un atelier de réinsertion sociale, ont pour objectif d'offrir à leurs clients, le plus souvent bénéficiaires des minima sociaux, les services d'un garage, alors que leurs revenus ne leur permettent pas d'y prétendre. Cette forme de gestion de la mobilité inclusive fait l'hypothèse qu'une prise en charge de la mobilité des plus pauvres ne peut être assurée qu'au sein d'un tiers-secteur situé à la périphérie des entreprises et de l'État. La démarche mise en place par Renault fait l'hypothèse symétrique : elle tente de réintégrer la gestion de la mobilité des plus pauvres au sein de son « *core business* ». Elle manifeste ainsi une ambition qui va au-delà de l'aide apportée aux publics en difficulté et aux associations qui s'y consacrent, celle d'une intégration forte du programme à la politique et à la stratégie de l'entreprise.

Avant d'analyser les difficultés rencontrées au cours du déploiement de ce programme, il convient de restituer les deux grandes phases qui ont caractérisé l'évolution du dispositif.

### Phase 1 (2012-2013) : le dispositif initial

À ses débuts, le programme Mobiliz<sup>(3)</sup> déployé par Renault en mars 2012 propose aux personnes en difficulté de développer un service à prix coûtant (pièces et main-d'œuvre), dans lequel tout le monde renonce à ses marges tout en garantissant le même niveau de qualité et de service. Ce sont les structures sociales qui identifient les bénéficiaires potentiels et les orientent vers le Garage Renault Solidaire (GRS) le plus proche. Celui-ci établit un devis en indiquant à son logiciel de gestion des ordres de réparation qu'il s'agit

<sup>(2)</sup> C'est d'ailleurs le choix que fera PSA, qui, par le biais de sa fondation, soutiendra les projets de développement des garages solidaires issus du tiers-secteur.

<sup>(3)</sup> Deux autres volets composent le programme Mobiliz : la création d'une société d'investissement pour financer des projets de mobilité et un partenariat avec la Chaire Entreprise et pauvreté de l'École des hautes études commerciales (HEC Paris).

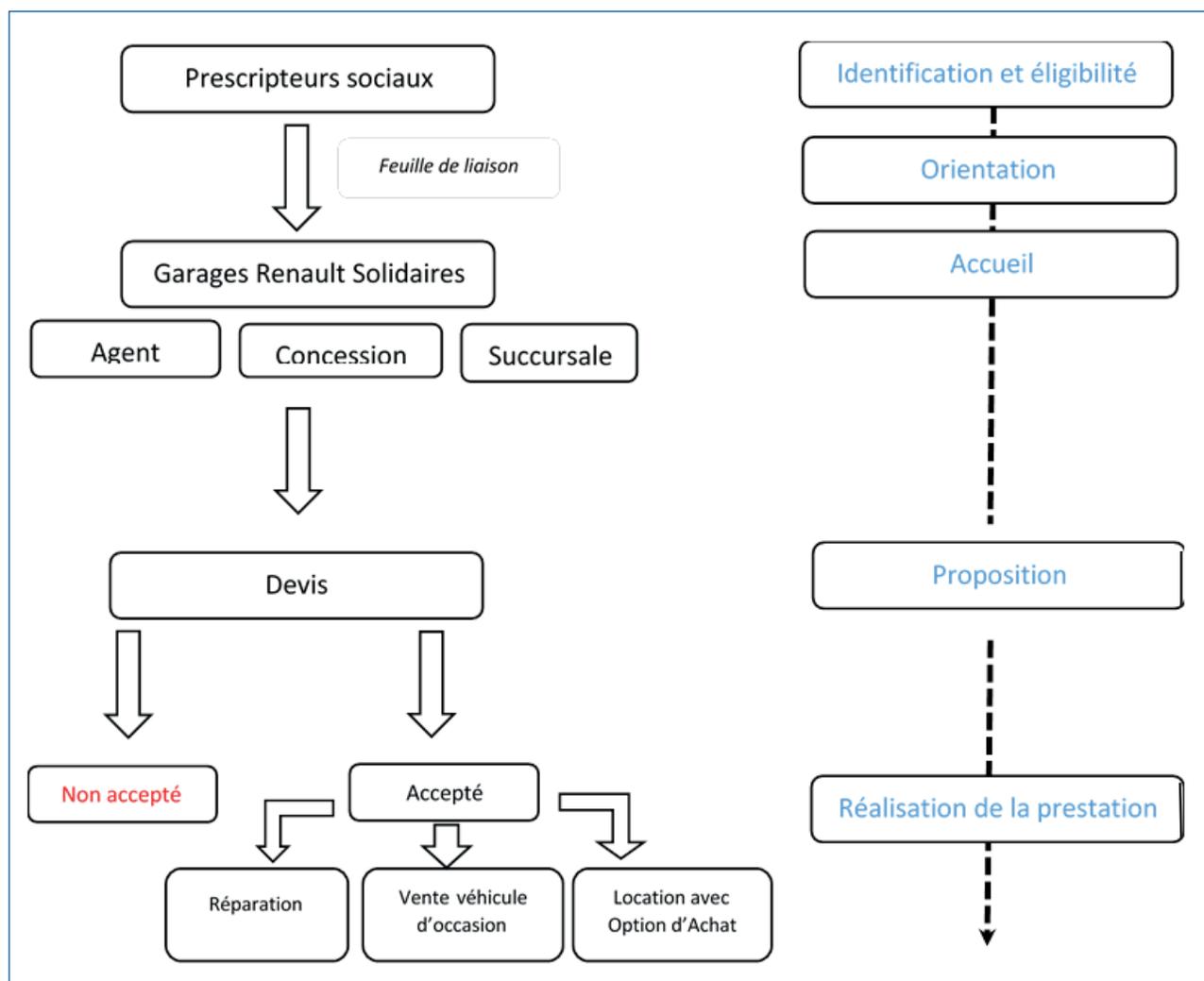


Figure 1 : Processus de mise en relation dans le cadre du programme Mobiliz.

d'un « client GRS » et qu'il faut donc appliquer le barème horaire et la tarification des pièces spécifiques. Si ce devis est accepté, le véhicule pourra être pris en charge (voir la Figure 1 ci-dessus) : le client concerné est ainsi censé bénéficier d'un traitement strictement identique à celui accordé à un client « normal ».

Les GRS acceptent de s'engager dans le programme. À l'image du Réseau Renault, ces volontaires sont diversifiés. Il peut s'agir de « concessionnaires » appartenant à des « groupes de distribution » détenus par des investisseurs indépendants, de « succursales » (appartenant au constructeur) ou de garages portant l'enseigne Renault. Ces derniers, appelés autrefois « agents », sont des « réparateurs agréés de niveau 2 » (RA2). Structures initialement dédiées à la vente de voitures neuves, les concessions et les succursales sont, pour l'après-vente, des RA1. Ainsi, au cours de la première phase de développement du projet, l'équipe Mobiliz s'appuiera sur une dizaine d'établissements qui, tous, appartiennent au Réseau Renault (en tant que RA1 ou RA2). L'offre GRS doit indifféremment pouvoir être fournie par les uns et par les autres.

Pour identifier les clients et vérifier l'éligibilité de leur demande à l'offre (fixée par le « seuil de pauvreté »), le constructeur s'appuie sur son partenariat avec Wimoov.

Cette association, créée en 1995, s'adresse à tous les publics en situation de fragilité (personnes en situation de handicap, personnes en insertion professionnelle, seniors...) afin de les accompagner vers une meilleure mobilité. Aux yeux du constructeur, Wimoov présente l'avantage à la fois d'être un expert de la mobilité et d'être présent sur une grande partie du territoire par le biais de 25 plateformes de mobilité. Cette association offre un accompagnement lors des diagnostics mobilité, qui peut déboucher sur l'accès à un service solidaire (covoiturage, autopartage social...) ou à des formations (sécurité routière, auto-école solidaire...).

Malgré l'étroitesse du partenariat et l'expertise de l'association, les responsables du projet Mobiliz dressent rapidement un premier constat : pour les bénéficiaires potentiels orientés par Wimoov, la réparation du véhicule n'est pas la priorité. Le financement du permis de conduire ou l'acquisition d'un véhicule arrivent en tête de leurs besoins. De fait, Wimoov oriente peu de bénéficiaires vers le réseau. Au terme de deux années d'expérimentation, seules 369 personnes ont bénéficié du dispositif Mobiliz<sup>(4)</sup>, alors que les objectifs annoncés prévoyaient 14 000 demandes de réparation par an,

<sup>(4)</sup> Au 1<sup>er</sup> octobre 2014, chiffres fournis par Renault.

environ<sup>(5)</sup>. Malgré l'accroissement progressif du réseau des GRS, qui comptait, en octobre 2014, 155 adhérents, le programme peine à démarrer.

### Phase 2 (2014-2016) : une innovation en quête de bénéficiaires

Face aux difficultés rencontrées, les responsables du programme décident d'élargir le réseau des structures sociales susceptibles d'orienter des bénéficiaires vers les GRS afin d'accroître les flux. Des associations chargées de financer des projets de création d'entreprise par des microcrédits (ADIE, Association pour le droit à l'initiative économique) ou chargées de venir en aide à des personnes en situation de surendettement (Cresus, FACE) sont intégrées au dispositif. L'adhésion au programme se fait toujours de manière volontaire suite à une ou plusieurs rencontres avec les pilotes du projet. La cible des bénéficiaires est également élargie aux travailleurs précaires. Le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire (FASTT), qui propose des prestations pour faciliter la mobilité et l'accès à l'emploi des travailleurs intérimaires, devient partenaire du programme. Pôle Emploi et des associations du type Emmaüs ou Restos du Cœur, œuvrant pour l'insertion professionnelle de leurs bénéficiaires, sont également intégrés au dispositif.

Des réunions régionales qui rassemblent les GRS et les prescripteurs afin de favoriser l'« enrôlement » de nouveaux adhérents dans le programme sont organisées par les pilotes du projet. Les premiers GRS sont mis en avant, ils deviennent les « porte-parole » du programme. Ces réunions sont à la fois l'occasion de partager ses expériences, de réfléchir aux moyens d'améliorer le dispositif et de communiquer sur les pistes envisagées. Les initiateurs du programme s'engagent alors dans un élargissement de l'offre. Les bénéficiaires ont désormais la possibilité d'acheter un véhicule d'occasion ou d'acquérir un véhicule neuf, grâce à un dispositif de location aménagé.

Le bilan de l'année 2015 reste mitigé. Malgré le doublement des GRS (dont le nombre s'élève désormais à 300) et la diversification des structures susceptibles d'orienter des bénéficiaires, le programme comptabilise 1 000 orientations, dont 30 % ont fait l'objet d'une transformation<sup>(6)</sup>. L'engagement de certains GRS dans le programme s'essouffle. L'un d'eux nous confiera : « Aujourd'hui, quand, en après-vente, ils reçoivent un dossier comme ça, il commence par y avoir un peu de réticence, parce que l'on sait que l'on va travailler pour rien..., on sait que l'on va passer beaucoup de temps et d'énergie, pour ne pas aboutir (à la réparation) » (RA1).

Alors même que le dispositif semble répondre à un réel besoin et que les partenaires adhérents sont tous volontaires, comment expliquer les difficultés à atteindre les objectifs ?

<sup>(5)</sup> Estimation réalisée sur une base d'environ 2 réparations par semaine et par garage.

<sup>(6)</sup> Le taux de transformation est le rapport entre le nombre des devis proposés et le nombre des réparations effectivement réalisées.

### Analyse : un programme qui ne parvient pas à se stabiliser

Comme cela a été évoqué par un certain nombre d'auteurs qui se sont livrés à une analyse fine des RIO, Mobiliz projette l'entreprise Renault et ses réseaux dans un espace et face à des publics qui leur sont étrangers (DI DOMENICO, 2009 ; HUXHAM et VANGEN 2000), en les incluant dans des dispositifs qui ne leur sont pas familiers. Symétriquement, les principaux acteurs sociaux des dispositifs ne sont familiarisés ni avec la distribution et les services automobiles ni avec le monde de l'entreprise. Il y a donc, dès le départ, des incertitudes très lourdes. Les responsables du projet ont choisi de les gérer en concevant le projet comme une co-construction du service. Il s'agit donc d'un dispositif d'exploration qui laisse son champ très ouvert. Même si cela semble offrir certains avantages, cela n'est pas sans susciter également de nombreuses difficultés.

### L'adhésion au programme ne signifie pas nécessairement un engagement unanime des membres du réseau

D'un point de vue strictement organisationnel, certaines structures sociales nous ont confié que, si le responsable du GRS adhérait volontiers au programme, cette adhésion n'était pas toujours relayée en interne, notamment dans les grandes structures telles que les succursales ou les concessions. Alors que son patron lui demande quotidiennement de veiller à la rentabilité de sa *business unit*, le chef d'atelier doit répondre à une structure sociale qui lui indique qu'il va devoir travailler « à prix coûtant » : « *Le patron de la succursale ou de la concession est complètement engagé, mais c'est le seul à être au courant. On a affaire à des chefs d'atelier qui nous disent : "Mais quoi, 35 euros ? Mais l'on ne fait pas ce prix-là ! Vous êtes dingue !?"*, et qui ne sont même pas au courant de ce qu'est un GRS. Ça, on l'a vu quand même pas mal de fois... » (structure sociale).

D'autres structures sociales expliquent que cet engagement a du mal à s'incarner dans les faits : « *J'ai tenté, à 4-5 reprises, de prendre contact (avec le GRS), dont une fois où je me suis déplacé et la personne n'était pas présente, et avec un retour qui n'était pas forcément des plus accueillants...* » (structure sociale). C'est une des difficultés du dispositif pour les structures sociales, qui, comme le public, croient traiter avec Renault et découvrent la relation de subordination qui lie les réparateurs (indépendants le plus souvent) au constructeur. Celle-ci peut susciter une adhésion principalement motivée par le souci de ne pas déplaire à la marque, sans avoir au préalable bien mesuré les conséquences de l'affiliation au programme. De ce point de vue, bien que reposant sur la libre adhésion, les GRS ne constituent pas un groupe homogène.

Nous avons ainsi identifié au moins deux groupes distincts. En effet, à côté du groupe des précurseurs devenus les porte-parole du programme auprès des nouveaux membres lors des réunions régionales, et que l'on pourrait appeler le groupe des « convaincus »,

cohabitent des GRS, qui, malgré leur adhésion au programme, se révèlent plutôt sceptiques, voire méfiants.

Pour les premiers, le programme Mobiliz s'inscrit parfaitement dans leur culture professionnelle et dans le prolongement de leur activité quotidienne. Pour eux, Mobiliz permet tout d'abord d'ajuster les ressources internes, de construire des complémentarités entre les différentes tâches à réaliser : « *Si j'ai des creux dans l'emploi du temps, ça permet de faire travailler l'atelier* » (RA2). Ensuite, dans leur pratique professionnelle, ils sont déjà confrontés à la dimension sociale de certaines demandes de réparation. Pour expliquer leur engagement, ils déclarent simplement : « *Du social, on en a toujours fait...* » (RA2).

À l'opposé, le second groupe, majoritaire, se caractérise par une certaine défiance à l'égard du dispositif. Leur adhésion au programme repose moins sur une conviction que sur un état de fait. Les succursales, propriété de Renault, sont, de fait, intégrées au programme : le management l'a décidé. Pour elles, le traitement de la demande Mobiliz est souvent perçu comme une perturbation de l'organisation quotidienne : « *Nous, on a deux objectifs prioritaires : la rentabilité de l'entreprise [qui a longtemps prédominé, mais aujourd'hui] ça a changé (depuis 2 ou 3 ans), c'est la qualité [qui prime]. On est tellement suivis, pistés par les constructeurs, on a une telle pression, que ces gens-là, de toute manière, ne vont pas répondre aux critères qualité ; ils ne rentrent pas dans le schéma. Par contre, tous les gens qui attendent et qui sont à côté, si...* » (RA1). Pour les GRS, il est difficile de s'affranchir des processus établis par la marque sans risquer d'être pénalisés par le constructeur, si les objectifs ne sont pas atteints. En effet, l'adhésion au programme Mobiliz ne dispense pas des obligations de suivre strictement les standards de la marque. Cette contrainte peut être un frein en ce qui concerne l'engagement de certains GRS, notamment les RA1, qui sont très liés au constructeur. Comme cela a été évoqué par différents auteurs (HUXHAM et VANGEN 2000 ; SEMENOWICZ, 2014), on ne peut pas s'attendre à ce que l'objectif commun prime sur les objectifs des parties, c'est toujours la référence à l'univers d'action qui préexistait à la collaboration qui prévaut.

D'autres GRS indépendants ont « hérité » de cette affiliation lors de la reprise du garage (après le départ à la retraite du gérant, par exemple). D'autres encore n'adhèrent au programme que pour satisfaire la marque et son représentant local. Au sein de ce groupe, la prudence domine. Ils sont animés par des sentiments contradictoires : assez sceptiques quant à la réussite du programme, ils redoutent néanmoins que la demande n'explose. Ils gèrent ce programme comme « un standard » de plus imposé par la marque. Ils s'y conforment, mais avec un engagement minimum. De manière générale, ils n'ont pas été amenés à rencontrer des structures sociales susceptibles d'orienter des bénéficiaires vers leur entreprise. Ils gèrent le programme à la marge, lorsque la situation se présente, sans nécessairement avoir pris le temps d'en informer les équipes, moins par opposition que par négligence.

Pourtant, pouvoir identifier un interlocuteur au sein de la structure est important, car la personnalisation de la relation est une condition essentielle à la réussite du partenariat : « *C'est un petit garage... Je suis allé le rencontrer... On se connaît, du coup, on peut travailler vraiment, c'est à taille humaine et, donc, c'est plus facile de travailler avec eux. Il offre toujours la possibilité de paiement en 3 fois, sans frais* » (structure sociale). Cette personnalisation de la relation constitue une norme professionnelle très structurante de l'activité des conseillers en insertion. Si tel est le cas, c'est parce que le processus RSE dont est porteur le programme Mobiliz ne suffit pas à gommer la méfiance initiale du bénéficiaire : « *ils nous disent que ça restera trop cher. Ils n'y croient pas...* » (structure sociale). Les prescripteurs expliquent ainsi qu'ils sont bien souvent les spectateurs impuissants du processus de sélection que mettent en œuvre les demandeurs et qui peut déboucher sur une auto-exclusion : « *On leur dit : "Allez au moins essayer, ça ne vous coûte rien, c'est un devis..." Il y a même un bénéficiaire qui m'a dit : "Je n'ose même pas amener le véhicule, parce que le garagiste ne voudra pas me laisser repartir... parce que c'est trop dangereux"* » (structure sociale).

Il ne suffit pas de réduire le montant de la prestation pour « capter » le bénéficiaire et assurer la réussite du programme. Il est également nécessaire de l'accompagner, parfois physiquement, pour le rassurer. Un conseiller explique sa façon de procéder : « *On fait déjà un pré-diagnostic. Pas vraiment sur la panne, mais plutôt sur l'âge du véhicule, la marque..., pour essayer de voir si la personne a une idée de la panne, afin de savoir (à peu près) d'où ça vient. Après, on appelle le garage. Je leur demande s'ils peuvent recevoir cette personne, et quand. À ce moment-là, après, je me mets en contact avec la personne, ou je vois avec elle, dans mon bureau, et je lui propose un rendez-vous au garage* » (structure sociale). Connaître le GRS facilite la prise de contact et offre au conseiller la garantie d'une prise en charge adaptée aux besoins du bénéficiaire. Un certain nombre de choses a déjà été « négocié » en amont et il n'est pas utile d'y revenir (une entente tacite sur le paiement en 3 ou 4 fois sans frais, sur le fait qu'il faille proposer des pièces de réemploi plutôt que des pièces neuves...), ce qui évite de perdre du temps.

### La nécessité de stabiliser le réseau d'acteurs

Durant ces quatre années d'observation du programme Mobiliz, le réseau par lequel l'innovation s'incarne restera ouvert : la liste de ses membres, tant du côté des GRS que de celui des structures sociales, va s'allonger et, parfois, se raccourcir, au gré des recrutements qui vont intervenir. Si, dans le cadre d'une innovation à de nombreuses inconnues, la nécessité d'enrôler de nouveaux partenaires est pleinement justifiée, cela ne va pas sans provoquer un certain nombre de difficultés opérationnelles. Lors des rencontres collectives, il est souvent nécessaire de rappeler à ces nouveaux arrivants un certain nombre d'informations élémentaires sur le programme (critères d'éligibilité, processus de mise en relation avec le GRS...), au risque de provoquer une forme de lassitude parmi les membres mobilisés depuis les origines du projet

ou de créer un sentiment d'immobilisme (HUXHAM et VANGEN, 2000).

Par ailleurs, cette intégration progressive et régulière de nouvelles structures sociales s'est accompagnée d'un élargissement de leur profil. De nouveaux partenaires, dont la mission ne se limite plus à traiter spécifiquement les problématiques de mobilité, ont rejoint le programme. Pour ces derniers, la mobilité ne constitue qu'une problématique parmi d'autres. La diversité des structures s'accompagne d'une plus grande hétérogénéité des conseillers, certains sont salariés, et d'autres bénévoles. Les différents niveaux d'engagement constatés au sein des GRS s'observent également au sein des structures sociales, pourtant toutes volontaires.

Le conseiller de la structure sociale acceptera d'orienter le bénéficiaire vers le dispositif Mobiliz à condition d'être à peu près sûr que cela aura une chance d'aboutir. À défaut, la moindre difficulté risque de susciter le désinvestissement du conseiller : *« Un service qui ne marche pas... Le conseiller s'emballa très vite. Il va très rapidement dire : "C'est de la merde votre truc, on n'en veut pas !". Pareil, quand c'est Pôle Emploi. Ça fait très rapidement tache d'huile et ça peut être dissuasif pour d'autres, et, finalement, faire qu'il y a certains bénéficiaires qui ne seront pas orientés. C'est un dispositif fragile, avec lequel on n'a pas le droit de se tromper »* (structure sociale). L'absence de relation de subordination entre le constructeur et les structures sociales laisse à ces dernières une grande autonomie dans la gestion du partenariat, que les pilotes du projet s'efforcent de faire vivre au travers de réunions régionales, mais rien ne garantit un engagement optimum de la part de ces partenaires.

Par ailleurs, du fait de ce phénomène de « recrutement permanent » de nouveaux partenaires, les membres du réseau vont régulièrement exprimer une incertitude sur l'identité des partenaires engagés dans le programme, créant ainsi des difficultés à identifier le bon interlocuteur. La dispersion des structures sur l'ensemble du territoire et la diversité de leur origine (mairies, État, associations ou fondations indépendantes) rendent plus complexe la diffusion de l'information, qui est essentielle dans le cadre d'un réseau dont les membres ne cessent d'évoluer. Parallèlement, les rôles de chacun et leur articulation vont eux aussi être l'objet de redéfinitions presque permanentes.

Cela a pour conséquence de redoubler deux incertitudes fortes : celle qui concerne la définition des bénéficiaires visés et celle qui renvoie à la nature de l'offre à développer en commun. Ainsi, lors des réunions organisées dans les différentes régions, nous assisterons à un débat entre différentes structures sociales dont certaines souhaitent élargir le dispositif aux personnes qui n'ont pas de véhicule et celles qui estiment que le dispositif doit continuer à s'adresser prioritairement aux détenteurs d'un véhicule. Dans la mesure où ce type de débat est récurrent, le réseau des partenaires ne parvient à stabiliser ni ses contours ni ceux de l'offre qui doit être développée. Sont ainsi toujours examinés, en 2016, l'offre de réparation originelle, mais également l'offre de véhicules d'occasion, de véhicules

neufs, l'offre de locations, le contrôle technique... Dès lors que chaque nouvelle offre conduit à un réajustement du réseau des partenaires et à celui des publics visés, la capacité du dispositif à gagner en efficacité et/ou à faire croître les volumes traités et/ou le nombre de devis « transformés » peine à s'imposer, créant une impression de dispersion.

Ainsi, en termes de pilotage d'un dispositif d'innovation impliquant des RIO hétérogènes, la question de savoir s'il est opportun d'être « orienté exploration » et d'accepter qu'il en soit ainsi pendant un temps relativement long ne se pose pas. Pour les raisons que nous avons indiquées plus haut (nouvelles cibles, nouveaux types de partenaire et/ou « écosystème inconnu »), le besoin de rester très ouvert est impérieux. La nature précise des besoins des publics dont on souhaitait promouvoir l'accès à l'emploi était largement à préciser. Cette étape apparaît indispensable dans la définition d'un objectif commun partagé et viable à terme. Mais pour assurer sa pérennité, il est impérieux de stabiliser le dispositif pour, selon l'expression usuelle dans les projets de véhicules, « geler le design ». Il faut que l'énergie mise, dans un premier temps, à aller chercher de nouveaux partenaires, à modifier l'offre pour les recruter et à les intégrer dans la « communauté » en réexaminant avec eux des questions que les plus anciens pensaient résolues soit, dans un second temps, consacrée à se focaliser sur la quête de l'efficacité.

À ce stade de notre analyse, le projet Mobiliz est toujours en cours de déploiement et entame une nouvelle phase de son développement qui passe notamment par un élargissement du dispositif permettant d'identifier les bénéficiaires potentiels. Via une plateforme en ligne, ces derniers pourront désormais entrer directement en relation avec le constructeur. Des bénévoles, ex-salariés Renault, examineront leurs demandes en fonction des critères sociaux, puis ils établiront un diagnostic technique, avant de les orienter vers un professionnel. Cette nouvelle étape, qui cherche à s'affranchir partiellement des structures sociales, semble indiquer combien les RIO hétérogènes restent fragiles, à l'épreuve de l'action en commun, car ils sont difficiles à stabiliser. En définitive, tout se passe comme si, pour être enfin apte à générer des flux importants, il fallait fermer, au moins partiellement, le dispositif.

Pour autant, il semble bien que ce soit le travail engagé préalablement avec les structures sociales qui ait rendu possible cette dernière étape grâce à laquelle les pilotes du projet espèrent générer les flux tant attendus. De ce point de vue, cette collaboration inter-organisationnelle a permis d'engranger des apprentissages : ce qui est fait aujourd'hui est très loin de ce qu'aurait pu imaginer Renault avant que ces explorations aient pu être menées à bien.

## Conclusion

Si nouer des RIO hétérogènes peut être perçu comme une opportunité pour les entreprises, la mise en œuvre de ces relations s'avère souvent être des plus délicates. Elles doivent en effet être à la fois suffisamment

déstabilisantes pour faire émerger la nouveauté et assez stables à terme pour permettre d'engranger des apprentissages, de concrétiser l'innovation et d'accumuler des compétences distinctives.

La réussite contrastée du cas étudié nous a permis de pointer plusieurs difficultés.

Parvenir à construire un accord sur un objectif commun constitue la première des difficultés. Supposer que l'accord initial est fiable et que le temps de la coopération et des apprentissages mutuels pourrait n'être que celui de la quête d'une mise en œuvre adaptée empêcherait de voir ce qui se joue, à savoir la capacité à innover d'acteurs coopérant exige l'acceptation de leur part d'une très grande plasticité dudit accord, c'est-à-dire des objectifs, de l'objet et des rôles impartis aux parties. Ainsi, pour piloter efficacement les dispositifs d'innovation « ouverts », il apparaît essentiel d'assumer cette phase d'incertitude maximale sur la nature de la collaboration, à la fois pour maximiser le rendement des « explorations » qu'elle permet et pour être à même d'y mettre un terme et de stabiliser la coopération. La dynamique du projet étudié est de cette nature : on y voit le dispositif évoluer non seulement pour coller aux besoins des publics visés, mais aussi pour faire en sorte que les membres des organisations impliquées « s'y retrouvent ». Il s'agit de faire « objectif commun » tout en préservant les intérêts singuliers. La question de l'adhésion à cet objectif est la seconde source de difficulté. En examinant le niveau d'engagement des partenaires, GRS ou structures sociales, on mesure à quel point celui-ci reste fragile, ayant été développé à la marge des objectifs prioritaires de chaque entité (DI DOMENICO *et al.*, 2009). Mal stabilisé, l'« objectif commun » peine à mobiliser des parties prenantes qui s'en détournent, faute d'avoir réussi à obtenir rapidement des résultats. Durant cette phase, le risque de démobilitation est grand. C'est la raison pour laquelle il convient de pouvoir rapidement stabiliser le réseau, créer des irréversibilités et institutionnaliser les objectifs et les rôles qui s'imposent aux uns et aux autres. Cette phase de basculement est critique, voire traumatique, car elle conduit à fermer un dispositif qui était resté jusque-là ouvert. Lorsque le dispositif se ferme, que les responsables du projet commencent à se donner des objectifs quantitatifs qui rendront leur projet consistant aux yeux de leur organisation de référence et en assureront ainsi la pérennité, ils renoncent de fait à une partie de « l'esprit » dans lequel avait été vécue la phase précédente. Ils acceptent qu'en sortant en quelque sorte de son adolescence, leur projet renonce à des options que l'on se refusait jusque-là à exclure.

## Bibliographie

AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°11, juin, pp. 4-17.

AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°12, septembre, pp. 14-29.

BARDIN L. (2013), *L'Analyse de contenu*, PUF, coll. « Quadrige manuels ».

BERGER E., CUNNINGHAM P. H. & DRUMWRIGHT M. E. (2004), "Social alliances: company/non profit collaboration", *California Management Review*, vol. 47.

CALLON M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », pp. 195-230, BOYER *et al.* (Sous la dir.), *Les Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, éd. EHESS.

CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n°36, pp. 169-208.

DI DOMENICO M. L., TRACEY P. & HAUGH H. (2009), "The dialectic of social exchange: theorizing corporate Social enterprise collaboration", *Organization studies*, n°30(8), pp. 887-907.

DUTERTRE E., GLEMAIN P. & POUTIER E. (2013), « Une innovation sociale en économie solidaire : le cas Solidarauto », *Humanisme et entreprise*, n°313, mai/juin.

EL HADJ S. M., CHEDOTEL F. & PUJOL L. (2015), « Construire un projet inter-organisationnel dans l'économie sociale et solidaire. Quel lien entre l'identification et l'émergence d'une compétence inter-organisationnelle ? », *Revue française de gestion*, n°246, pp. 159-173.

FORGUES B., FRECHET M. & JOSSERAND E. (2006), « Relations inter-organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, n°164, pp. 17-31.

HUXHAM C. & VANGEN V. (2000), "Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration", *Human relations* 53 (6), pp. 771-806.

HUXHAM C. & VANGEN V. (2004), "Doing things collaboratively: realizing the advantage or succumbing to inertia?", *Organizational Dynamics*, vol. 33, n°2, pp. 190-201.

HUXHAM C. (1993), "Pursuing collaborative advantage", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 44, n°6, pp. 599-611.

MARCH J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 71-87.

NICOLAS J-P., VANCO F. & VERRY D. (2012), « Mobilité quotidienne et vulnérabilité des ménages », *Revue d'économie régionale et urbaine*, pp. 19-44.

RICHARDSON G. B. (1972), "The organization of the industry", *The Economic Journal*, vol. 82, n°327, pp. 883-896.

SANCHEZ-GONZALES J. (2014), « Depuis 2008, la consommation automobile pâtit de la crise économique », *INSEE première*, n°1520.

SEMENOWICZ P. (2014), « Collaborer avec le secteur lucratif », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°333, juillet.

YIN R.-K. (1994), *Case study research. Design and methods*, Sage publications, Inc.

# Entreprises : loyauté et liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux numériques

Par Brigitte PEREIRA  
EM Normandie – Laboratoire Métis

La défense de la liberté d'expression des salariés, y compris sur Internet, revêt une importance toute particulière tant cette liberté fait partie des droits fondamentaux. Toutefois, de nouvelles problématiques sont posées lorsque l'on envisage la liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux numériques, au sein et en dehors de l'entreprise. En effet, la liberté d'expression des salariés peut comporter des propos qui peuvent être dommageables pour l'entreprise tant en termes d'image que de réputation. La pratique nous informe sur les difficultés qu'il y a à préserver l'équilibre entre le respect de la liberté d'expression, la loyauté des salariés envers leur employeur et la protection de l'e-réputation de l'entreprise. Du fait de frontières de plus en plus floues, d'une part, entre la vie professionnelle et la vie privée et, d'autre part, entre la vie publique et la vie personnelle, cet équilibre est de plus en plus difficile à maintenir, à tel point que les entreprises s'orientent peu à peu vers la mise en place de chartes et de guides d'utilisation des réseaux sociaux numériques.

## Introduction

La défense de la liberté d'expression, y compris sur Internet, revêt une importance cruciale tant cette liberté fait partie des droits fondamentaux. Internet constitue aujourd'hui un moyen mondial de diffusion de l'information pour les entreprises comme pour les personnes. Cependant, de nouvelles problématiques sont posées lorsque l'on envisage la liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux numériques, au sein et en dehors de l'entreprise, cette expression pouvant avoir de nombreuses incidences. En effet, la liberté d'expression des salariés peut induire des propos conduisant à des dommages pour l'entreprise (notamment en termes de non-respect de la confidentialité de certaines informations et en termes d'image).

Par « réseau social », l'on doit entendre un ensemble de relations entre un ensemble d'acteurs (FORSE, 2008). En matière numérique, les réseaux sociaux peuvent être définis comme des entités constituées de plusieurs ensembles d'individus et renvoient aux relations que ces groupes et individus entretiennent les uns avec les autres, directement ou indirectement, par le biais de chaînes de relations. Avec le développement du Web 2.0 (ALLOING, 2016), une interactivité croissante a permis de promouvoir les échanges

instantanés entre émetteurs et récepteurs, ces derniers pouvant être également des émetteurs d'informations. L'utilisateur n'est dès lors plus un simple consommateur d'information : il devient également un producteur de contenus interagissant avec d'autres (MILLERAND, PROULX et RUEFF, 2010). Il en va de même pour les salariés qui usent de leur liberté d'expression au sein de réseaux sociaux numériques : ils deviennent de véritables acteurs de l'information, celle-ci pouvant dépasser la sphère privée et, le cas échéant, intéresser l'entreprise. Cette interactivité intéresse ainsi des réseaux sociaux tels que LinkedIn, Viadeo, Facebook, Google +, Twitter, Instagram ou Pinterest, que l'entreprise utilise également. Souvent, les réseaux sociaux sont aussi confondus avec les médias sociaux. Ces derniers désignent l'ensemble des sites et des plateformes Web proposant à leurs utilisateurs des fonctionnalités dites « sociales ». Ils permettent la création de contenus à travers une démarche collaborative (wikis) ou des échanges d'informations entre individus (forums, blogs ouverts aux commentaires...). Les définitions des médias sociaux sont relativement vagues du fait qu'il s'agit d'un « macroconcept » intégrant à la fois « les réseaux sociaux numériques, les communautés Web, les *bookmarking* sociaux, etc. » (STENGER et COUTANT, 2010, p. 210). Or, si la liberté d'expression sur les réseaux sociaux numériques fait

nécessairement l'objet d'une protection, les enjeux de l'exercice de ce droit pour l'entreprise ne peuvent pas être ignorés, en particulier en matière d'e-réputation.

Rappelons tout d'abord que la liberté d'expression est intimement liée à l'État de droit et fait l'objet d'une consécration internationale et nationale (Déclaration universelle des droits de l'Homme, ONU, 1948 ; Convention européenne des droits de l'Homme, 1950 ; Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen, 1789). Elle doit pouvoir s'exercer sous toutes ses formes, et, par voie de conséquence, sur les réseaux sociaux numériques.

Ensuite, l'e-réputation, qui se rapproche de la réputation (McDONALD et SLAWSON, 2000 ; CHUN et DAVIES, 2001 ; BALAGUE et FAYON, 2010), comporte un jugement (à travers l'expression d'une opinion) sur une personne ou une organisation (D'ALMEIDA, 2007). Sur le plan managérial, la réputation permet de mesurer la position de l'entreprise auprès de ses employés, ou encore des parties prenantes externes, dans des environnements concurrentiels et institutionnels (SAXTON, 1998). Elle est alors un facteur de confiance et de crédibilité des entreprises (BALLET, 2005 ; BOISTEL, 2008). Aussi l'e-réputation est-elle liée aux notions d'image, de veille, de communication numérique, ainsi qu'à celle d'identité numérique (FILIAS et VILLENEUVE, 2011 ; BLOCH, 2012). Véritable enjeu pour les entreprises, l'e-réputation ne peut donc pas être cloisonnée dans un seul champ disciplinaire, elle « résiste à tout enfermement théorique » (ALLOING, 2016, p. 12). Phénomène de société, mais aussi phénomène marchand, l'e-réputation des entreprises est alors dépendante de la liberté d'expression, notamment de celle de leurs salariés. Or, jusqu'ici, aucune étude n'a été menée sur l'équilibre entre les intérêts de l'entreprise en matière de réputation en ligne et la liberté d'expression des salariés. Bien que ne définissant pas l'e-réputation, le droit tend néanmoins à la protéger à travers le respect du principe de loyauté des salariés envers leur entreprise et de leur employeur. Il s'agit là d'un nouvel enjeu qui concerne directement le champ du management des entreprises.

Nous nous intéresserons ici plus particulièrement aux nouvelles problématiques tenant à la recherche d'un équilibre entre la liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux, l'obligation de loyauté à laquelle ils sont tenus envers leur entreprise et la préservation des intérêts de celle-ci en termes d'e-réputation. Il s'agit de comprendre le dilemme qui existe entre l'utilisation privée et celle publique des réseaux sociaux numériques par les salariés, parce que cette utilisation peut avoir des incidences négatives sur la réputation de leur entreprise.

Si la liberté d'expression est un droit fondamental, elle représente aujourd'hui un enjeu managérial important compte tenu de la dimension mondiale du cyberspace et d'une délimitation entre sphère privée, sphère professionnelle et sphère publique qui n'est plus aussi claire. C'est la raison pour laquelle notre étude se basera sur la pratique judiciaire de 1988 à 2016, les juges étant conduits à apprécier cet équilibre lorsque

l'entreprise rompt le contrat de travail de l'un de ses salariés en invoquant sa déloyauté et une atteinte à sa réputation.

En effet, l'ensemble des décisions judiciaires nous informent sur les pratiques managériales des entreprises et sur les difficultés du maintien de cet équilibre. En matière de respect de la liberté d'expression, la frontière entre vie professionnelle et vie privée est de plus en plus floue. De la même manière, la frontière entre vie publique et vie personnelle n'est plus évidente, à tel point que la protection de l'e-réputation de l'entreprise comporte des incertitudes : si c'est l'obligation de loyauté qui limite la liberté d'expression, cette loyauté recouvre un contenu flexible selon les circonstances. Ainsi, des atteintes à la réputation d'entreprises ont été reconnues notamment à travers des propos tenus par leurs salariés sur Facebook et Twitter. C'est l'interdiction de propos injurieux, diffamatoires et excessifs qui constitue aujourd'hui l'un des moyens permettant de protéger les intérêts de l'entreprise, car cette interdiction vise à préserver la loyauté des relations entre l'entreprise et ses salariés. Toutefois, les moyens mis en œuvre ne suppriment pas le dommage subi par l'entreprise, ni le risque qu'un tel dommage advienne. Ils ne font que restaurer de manière relative et incertaine la réputation de l'entreprise à travers la reconnaissance d'un usage abusif de la liberté d'expression. De plus, ces moyens ne mettent pas en évidence la possibilité d'aboutir à un équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés en tant que parties prenantes de cette dernière, cela d'autant plus que les réseaux sociaux sont également investis par l'entreprise pour assurer son développement. En effet, les réseaux sociaux numériques peuvent aussi être le moyen pour l'entreprise de promouvoir sa marque, les salariés pouvant également en être les ambassadeurs.

Dès lors, afin de comprendre les enjeux managériaux que revêt le respect de la liberté d'expression pour l'entreprise, il convient d'appréhender le dilemme entre liberté d'expression, loyauté des salariés et réputation de l'entreprise à travers les réponses données par la justice. Gardiens des libertés individuelles, les juges protègent la liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux. Mais la justice condamne l'utilisation abusive de cette liberté au nom du principe de loyauté. Il ressort de cette évolution de nouveaux enseignements tant les délimitations entre liberté, loyauté, vie privée et vie professionnelle sont incertaines. C'est pourquoi les décisions judiciaires conduisent les entreprises à développer des chartes afin de mieux protéger leur e-réputation.

### Quand la justice protège la liberté d'expression sur les réseaux sociaux numériques

Au sein de l'entreprise, l'application du principe de la liberté d'expression est expressément visée par le législateur, qui prévoit qu'il ne peut être apporté aux droits et aux libertés des personnes « de restrictions

qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché » (article L. 1121-1 du Code du travail). De plus, les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail (article L. 2281-1 du même code). De la même manière, les opinions que les salariés émettent dans l'exercice de leur droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement (article L. 2281-3 du Code du travail). Enfin, le règlement intérieur d'une entreprise ne peut pas porter atteinte à la liberté d'expression des salariés : par exemple, l'interdiction faite à un salarié de parler à ses collègues n'est pas envisageable (circulaire DRT 5-83 du 15 mars 1983). Ce dispositif légal confirme le caractère fondamental de la liberté d'expression. Les affaires s'y rapportant sont très nombreuses et attestent d'une protection étendue de la liberté d'expression des salariés. Ainsi, les juges ont expressément qualifié la liberté d'expression du salarié de droit fondamental (Cassation sociale, 28 avril 1988, n°87-41.804). Dans cette affaire, il s'agissait d'un salarié qui avait critiqué ses conditions de travail dans la presse. Le droit à la liberté d'expression comprend le droit à la critique (Cassation sociale, 28 avril 1988, n°87-41.804). En 2013, il en a été de même pour un salarié licencié après avoir adressé une lettre de critique aux membres du conseil d'administration et aux dirigeants de la société mère (Cassation sociale, 27 mars 2013, n°11-19734). L'abus n'est pas non plus caractérisé lorsque la critique exprimée par le salarié comporte des termes très fermes : un salarié a, en effet, été licencié pour avoir répondu aux propos sévères de son employeur, reprochant à ce dernier sa volonté de l'isoler et de l'écartier à moindre coût (Cassation sociale, 16 février 2009, n°08-44830). Il en a été de même pour un salarié ayant transmis une réclamation à son entreprise, des faits ne constituant pas une cause suffisante pour rompre son contrat de travail (Cassation sociale, 18 février 2014, n°13-10876). Les juges rappellent également que l'exercice de la liberté d'expression n'est pas abusif lorsque les propos reprochés au salarié trouvent leur cause directe dans l'attitude fautive de l'employeur (Cassation sociale, 20 octobre 2011, JCP-S-2012). Dans une décision de justice allant dans le même sens, un salarié chargé d'une mission administrative, comptable et financière qui formulerait, dans l'exercice de ses fonctions et à l'intérieur du cercle restreint du comité directeur dont il est membre, des critiques évoquant les difficultés que pourrait soulever la nouvelle organisation proposée par la direction, est reconnu comme exerçant de manière normale sa liberté d'expression (Cassation sociale, 14 décembre 1999). En mai 2016, les juges ont également précisé qu'il doit être tenu compte du contexte dans lequel les propos ont été tenus, de la publicité qui leur a été donnée par le salarié et des destinataires des messages litigieux (Cassation sociale, 19 mai 2016, n°15-12311) : ainsi, dans cette affaire concernant la fusion de son entreprise avec une autre société, un salarié analyste programmeur s'était adressé à une quarantaine de ses collègues de travail (dont des représentants syndicaux) par messa-

gerie électronique. Le contenu du message constituait une analyse très critique du projet d'accord d'harmonisation des statuts collectifs des salariés des deux entreprises concernées. Ce salarié avait critiqué le projet d'accord en des termes durs et vifs. L'intéressé a alors été licencié pour faute grave pour avoir tenu ces propos. Cependant, les juges ont qualifié de normal l'exercice de sa liberté d'expression, parce qu'« *il faut tenir compte du contexte dans lequel ces propos sont tenus, de la publicité que leur a donné le salarié et des destinataires des messages* » (Cassation sociale, 19 mai 2016, précité). En réalité, on voit déjà, ici, que l'étendue de la liberté d'expression dépend du contexte : dans le cadre de la négociation d'un accord collectif et dans celui de la défense de droits susceptibles d'être remis en cause, le salarié dispose d'une liberté d'expression étendue. On comprend dès lors le caractère sensible du sujet eu égard aux différents intérêts en présence, lesquels dépendent des circonstances : par exemple, des négociations collectives dans le cadre d'une fusion-acquisition, la dénonciation d'une fraude par le salarié (Cassation sociale, 30 juin 2016, n°15-10557) ou encore la dénonciation d'un harcèlement moral. Dans ce dernier exemple, la dénonciation dudit harcèlement par un salarié relève certes de sa liberté d'expression, mais elle relève aussi d'une volonté de protéger les lanceurs d'alerte (DEDESSUS-LE-MOUSTIER, 2016 ; CHARREIRE-PETIT et CUSIN, 2013 ; PEREIRA, 2013 ; CHARREIRE-PETIT et SURPLY, 2008). Cette position peut être expliquée par le fait que les salariés, notamment les cadres, peuvent être confrontés à des « dilemmes éthiques », tiraillés entre leur déontologie personnelle, les codes et chartes éthiques, les directives édictées par l'entreprise et l'atteinte des objectifs (PEREIRA, 2007). Ainsi, le salarié qui dénonce des faits de harcèlement moral est présumé être de bonne foi. Dans ce cas, le licenciement motivé par un abus de la liberté d'expression peut dès lors être annulé, quand bien même le harcèlement moral n'aurait pas été caractérisé (Cassation sociale, 10 mars 2009, n°107.44-092 ; articles L. 1152-2 et L. 1152-3 du Code du travail). En revanche, lorsque la mauvaise foi du salarié est caractérisée, sa dénonciation abusive d'un harcèlement moral peut conduire à son licenciement : on comprend, dès lors, que la liberté d'expression comporte une limite à travers le principe de loyauté, celui-ci trouvant son expression dans la réalité de la bonne ou, au contraire, de la mauvaise foi du salarié. Par exemple, dans une affaire, un salarié avait dénoncé de manière réitérée de multiples faits, dans des termes très généraux et sans apporter aucune justification, dans le but manifeste de nuire à sa hiérarchie. En ce sens, l'exercice de la liberté d'expression devient excessif et déloyal (Cassation sociale, 28 janvier 2015, n°13-22.378). C'est cette pratique judiciaire qui permet aux entreprises de comprendre que les limites à la liberté d'expression sont directement liées au respect par les salariés de leur obligation de loyauté vis-à-vis de leur employeur.

## Quand la justice condamne la liberté d'expression d'un salarié au nom du non respect du principe de loyauté

Le principe de loyauté recouvre une importance capitale dans les rapports entre employeurs et salariés. C'est ce principe qui constitue la limite de la liberté d'expression : il s'agit alors pour les juges de protéger la réputation de l'entreprise par l'interdiction de l'abus dans l'usage de la liberté d'expression sur les réseaux sociaux numériques.

### L'importance de la loyauté

Qualité morale, la loyauté se définit comme la fidélité (à travers ses agissements) à *tenir ses engagements*, à *obéir aux règles de l'honneur et de la probité* (Centre national de ressources textuelles et lexicales, 2012, CNRS). Elle se confond avec la notion d'honnêteté, qui, elle-même, se définit comme étant la qualité d'une personne de bonne foi (GRAZIANI, 2016). Sur le plan étymologique, la loyauté s'entend comme la conformité à la loi. Sur le plan managérial, la loyauté des employés est également définie en termes de fidélité (PRUCELL, 1953). S'agissant des employés, elle comprend l'identification, le sentiment d'appartenance à l'entreprise (BROWN, 1969 ; LEE, 1971) et l'engagement vis-à-vis de celle-ci (SHELDON, 1971). Néanmoins, dans un contexte de fréquents changements organisationnels et de compétition entre les entreprises, la loyauté est davantage caractérisée par le sentiment de responsabilité et les obligations respectives de l'employé et de son employeur (KISSLER, 1994 ; MCLEAN, PARK et KIDDER, 1994). Or, c'est dans ce sens que le principe de loyauté est intégré dans la sphère juridique : la loyauté est l'expression d'un engagement contractuel emportant une obligation de probité et de bonne foi (RIPERT, 1949, 2000). Ainsi, dans la relation de travail, la loyauté et la bonne foi sont équivalentes. Sur le plan légal, il est expressément prévu que les contrats doivent être négociés, formés et exécutés de bonne foi (article 1171 du Code civil), ce qui rejoint à la fois le sens étymologique et managérial du terme « loyauté ». Cette obligation de loyauté est directement applicable à la relation contractuelle entre l'employeur et le salarié. Enfin, il est aussi précisé que le contrat de travail doit être exécuté de bonne foi (article L. 1222-1 du Code du travail), ce qui implique de la part de l'employeur et du salarié qu'ils adoptent des règles de conduite qui soient conformes à la probité et au sens de la responsabilité. Dès lors, la déloyauté correspond à un abus commis dans la relation de travail, cet abus pouvant déboucher sur la rupture du contrat de travail. S'agissant de la liberté d'expression, c'est l'abus de ce droit qui constituera le caractère de déloyauté.

L'abus de liberté d'expression peut être caractérisé par la commission d'une infraction pénale telle que la diffamation et l'injure, publiques ou privées. Mais il peut aussi exister en dehors de toute commission d'infraction pénale par le salarié, à travers le caractère excessif des propos échangés sur les réseaux sociaux numériques. Par exemple, la diffamation publique correspond à l'allégation ou à l'imputation d'un fait qui porte atteinte

à l'honneur ou à la considération de la personne ou du corps auquel le fait est imputé. La publication directe ou par voie de reproduction de cette allégation ou de cette imputation est punissable, même si elle est faite sous une forme dubitative ou si elle vise une personne ou un corps non expressément nommés, mais dont l'identification est rendue possible (article 29 de la loi sur la liberté de la presse). L'injure est caractérisée par « toute expression outrageante, termes de mépris ou invective qui ne renferme l'imputation d'aucun fait » (article 29 alinéa 2 de la loi sur la liberté de la presse). Ainsi, les juges ont estimé que l'abus commis par un salarié dans l'exercice de sa liberté d'expression est caractérisé lorsqu'il a tenu des propos injurieux, diffamatoires ou excessifs (Cassation Sociale, 19 février 2014, n°12-29.458 ; Cassation Sociale, 7 mai 2014, n°12-35.305). Dans une première affaire, le licenciement d'un salarié cadre dirigeant a été justifié par le fait qu'il avait diffusé auprès du personnel des informations qu'il détenait en sa qualité de membre du conseil d'administration, « dans le seul but de contester les décisions prises par ce conseil en opérant une confusion entre les obligations liées à sa fonction et ses aspirations personnelles déçues » (Cassation sociale, 14 janvier 2014, n°12-25.658). Dans une autre affaire, des appréciations d'une salariée (agent commercial), qui n'entraient ni dans le cadre de l'injure ni dans le cadre de la diffamation, ont pu acquérir un caractère excessif au point d'engager sa responsabilité (Cassation civile (1), 20 septembre 2012, n°11-20963). En effet, des appréciations négatives portant sur des produits, des services ou des prestations d'une entreprise industrielle et commerciale peuvent porter atteinte à son image commerciale auprès de ses partenaires. Dès lors, un tel dénigrement revêt un caractère fautif. Dans une autre affaire, une salariée avait dénoncé le mode de fonctionnement de son entreprise (Omnium Finance) en accusant celle-ci d'user de méthodes irrégulières et en remettant en cause la qualité des produits proposés et des prestations fournies par l'entreprise. Plus récemment encore, il a été décidé qu'un abus de sa liberté d'expression et commet une faute grave un salarié qui adresse à son supérieur hiérarchique, avec copie à des cadres de l'entreprise, des courriels dans lesquels il l'accuse sans justification de méthodes malhonnêtes et de violation délibérée de la loi, « étant par ailleurs observé que ces propos sont tenus par écrit, et, en conséquence, de façon réfléchie » (Cassation sociale, 20 janvier 2016, n°14-20041 ; Cassation sociale, 12 février 2016, n°14-28848). Il en a été de même dans une autre affaire jugée en 2016, un salarié ayant tenu publiquement des propos remettant en cause l'honnêteté et la loyauté de l'actionnaire majoritaire d'une entreprise (Cassation sociale, 28 janvier 2016, n°14-28242). La même position a été adoptée en avril 2016 au sujet d'un salarié, un ingénieur principal, qui avait envoyé à sa DRH un courriel contestant son mode de rémunération (Cassation sociale, 14 avril 2016, n°14-29769). En effet, le salarié avait écrit à la directrice des relations humaines, avec copie à son supérieur hiérarchique, que le système mis en place par la société était « un système de tricheurs, un système de voleurs » (Cassation sociale, 14 avril 2016, n°14-29769). Les juges ont ainsi décidé que le

salarié avait dépassé le cadre de l'expression d'un simple désaccord sur la politique salariale de son entreprise. Ce sont ces principes dégagés par la pratique judiciaire qui sont directement applicables à la liberté d'expression des salariés au sein des réseaux sociaux numériques : l'exercice de la liberté d'expression des salariés doit s'inscrire dans des limites permettant un maintien de relations loyales entre l'entreprise et le salarié. Toutefois, l'étendue du principe de la liberté d'expression et des limitations qu'y apporte l'obligation de loyauté pour en interdire les abus est incertaine sur les réseaux sociaux numériques.

### Des condamnations judiciaires incertaines au regard du dilemme liberté d'expression/loyauté

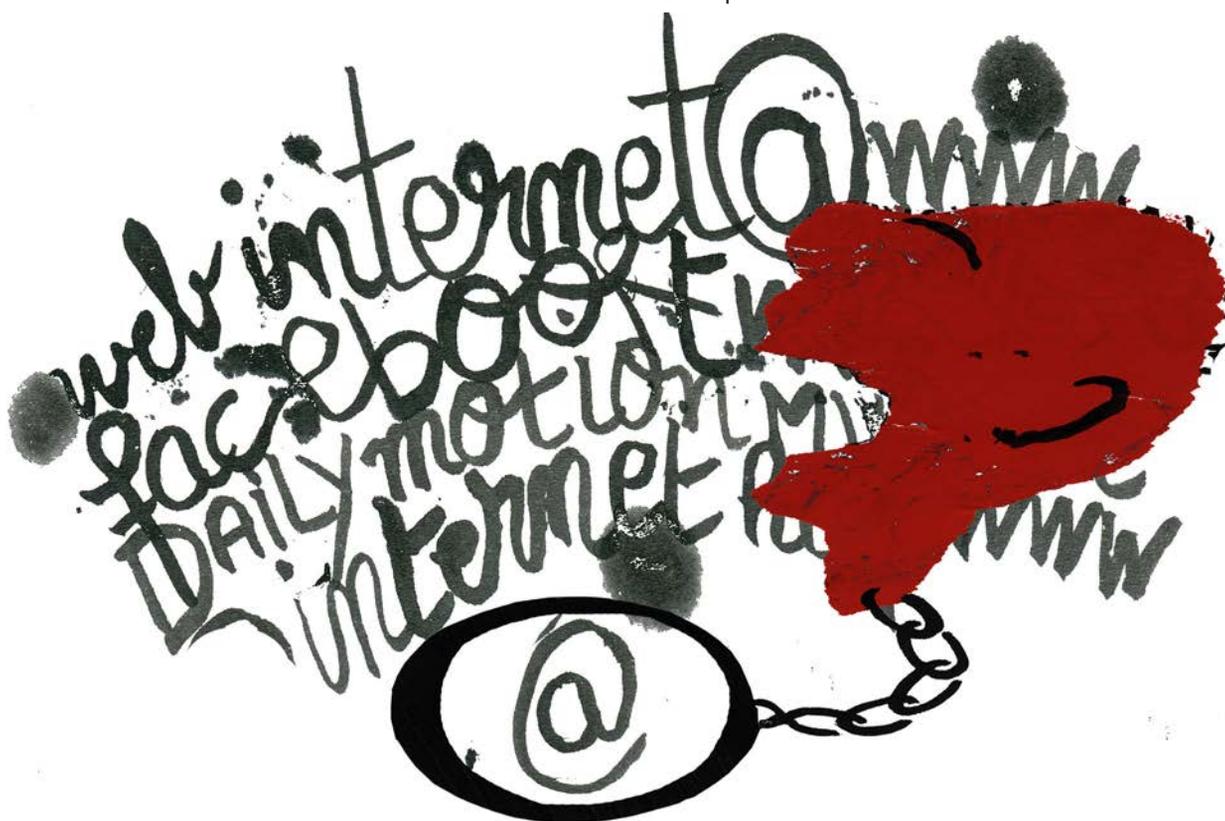
Si c'est l'obligation de loyauté qui limite la liberté d'expression, cette obligation comporte un contenu flexible selon les circonstances. Une récente étude de 2016 <sup>(1)</sup> met en évidence le fait que les salariés consacrent en moyenne 1 h 15 par jour à la consultation d'Internet au bureau et à des fins personnelles, ce qui représenterait un mois par an. Interdire l'utilisation personnelle d'Internet n'est toutefois pas réaliste, ce qui permet de comprendre pourquoi les chartes d'entreprise préconisent une certaine tolérance en matière d'utilisation personnelle de la connexion Internet de l'entreprise et d'usage des réseaux sociaux numériques sur le lieu de travail. De plus, une interdiction stricte de l'usage des réseaux sociaux à titre personnel est contraire aux dispositions légales qui édictent qu'il ne peut être apporté aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient ni justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché (article L. 1121-1 du Code du travail). Les relations loyales entre employeurs, salariés et toutes les autres parties prenantes de l'entreprise intègrent nécessairement une dimension humaine respectueuse de la vie privée, cette dernière existant également au sein de l'entreprise (Cassation sociale, 20 janvier 2016, n°14-15360). En réalité, la connexion Internet à des fins personnelles doit être tolérée sous réserve qu'elle soit raisonnable, et ce, d'autant plus que la liberté d'expression peut aussi être exercée sur les réseaux sociaux numériques à l'extérieur de l'entreprise et intéresser directement celle-ci. C'est donc, là encore, l'éventuel abus de connexions Internet à des fins personnelles qui permet de sanctionner le salarié. Ainsi, 10 000 connexions en 18 jours ont été considérées comme abusives (Cassation sociale, 26 février 2013, n°11-27373). Une connexion à des sites Internet n'excédant pas une heure par semaine n'est pas considérée comme abusive (CA Bordeaux, 15 janvier 2013, n°11/02062). C'est à travers ces pratiques que l'on réalise que la frontière entre vie professionnelle et vie privée est ténue. Mais cela est encore plus vrai en ce qui concerne la frontière entre l'espace public et l'espace privé, dans le cyberspace. Si l'on prend l'exemple du « mur » Facebook, les propos tenus par les salariés peuvent recouvrir une dimension publique ou privée, et, dès

lors, risquent de porter atteinte à la réputation de l'entreprise (selon la nature de leur contenu). C'est sur ce point précisément que des incertitudes existent, parce que la protection de la liberté d'expression et le respect du principe de loyauté comportent un problème de périmètre : le « mur » Facebook peut être considéré comme étant un espace présumé public ou présumé privé. Si le « mur » est présumé public, c'est le salarié poursuivi qui devra démontrer qu'il avait pris les précautions nécessaires pour restreindre l'accès à sa page Facebook à un nombre limité d'amis et pour ne pas porter atteinte à la réputation de son entreprise ; si, en revanche, le « mur » est présumé privé, c'est l'employeur qui devra démontrer que le paramétrage du compte l'a été de façon à ce que les correspondances ne puissent pas être qualifiées de privées. Or, sur ce point, la pratique judiciaire, qui pourtant inspire la mise en place des codes et des chartes de conduite des entreprises, n'est pas uniforme : les décisions de justice sont très divergentes. Par exemple, la cour d'appel de Reims (CA Reims, 9 juin 2010, n°09/03205) a admis qu'un salarié ait été sanctionné par un avertissement à la suite de la publication de messages concernant son entreprise sur le « mur » Facebook d'un de ses collègues. Les juges décident que le « mur » Facebook a un caractère public, et ce, quel que soit le paramétrage d'accès choisi par le titulaire du compte. L'abus dans l'exercice de la liberté d'expression est ainsi caractérisé par le fait que les salariés cadres sont tenus à une obligation de loyauté et de réserve. Les juges rappellent en effet que « nul ne peut ignorer que Facebook, qui est un réseau accessible par connexion Internet, ne garantit pas toujours la confidentialité nécessaire ». De la même manière, la cour d'appel de Besançon a précisé que Facebook « doit être nécessairement considéré, au regard de sa finalité et de son organisation, comme un espace public ». Dès lors, il appartient à chacun de s'assurer « préalablement, auprès de son interlocuteur, que celui-ci en a limité l'accès », avant de poster un message sur le « mur » du correspondant (CA Besançon, 15 novembre 2011, n°10/02642). Dans cette affaire, le licenciement d'un salarié avait été prononcé pour faute grave en raison du caractère excessif des propos qu'il avait tenus sur Facebook. En revanche, d'autres juridictions estiment que les écrits postés sur Facebook relèvent des correspondances privées : ainsi, la cour d'appel de Rouen a précisé qu'il ne peut être « affirmé de manière absolue que la jurisprudence actuelle nie le caractère d'espace privé de Facebook » (CA Rouen, 15 novembre 2011, n°11/01830). Dans cette affaire, le licenciement de deux salariés était dépourvu de cause réelle et sérieuse, compte tenu du fait que Facebook était considéré comme un espace privé. C'est dire à quel point cette jurisprudence est très incertaine. La Cour de cassation ne semble pas avoir tranché cette problématique de manière très claire : elle décide que les propos injurieux tenus sur Facebook et sur MSN, mais n'étant accessibles qu'aux seules personnes agréées par le titulaire du compte, lesquelles sont « en nombre très restreint », ne sont pas constitutifs d'injures publiques (Cassation civile (1), 10 avril 2013, n°11-19.530). Dès lors, les condamnations d'abus de la liberté

<sup>(1)</sup> <http://www.olfeo.com/sites/pdf/etude-olfeo-2016-realite-utilisation-web-au-bureau.pdf>

d'expression au nom du principe de loyauté s'avèrent incertaines : la protection de l'e-réputation de l'entreprise par l'action en injures publiques n'est plus possible, du fait que les propos diffusés sur les comptes Facebook et MSN ne sont « accessibles qu'aux seules personnes agréées par l'intéressée, en nombre très restreint ». Ces personnes forment une communauté d'intérêts privés, ce qui exclut le caractère public des injures. Par la suite, cette orientation jurisprudentielle a été suivie par d'autres juridictions (CA Paris, 3 décembre 2015, n°13/01746) : c'est à l'entreprise de démontrer le caractère public des correspondances litigieuses. Inévitablement, le problème d'établissement de la preuve des propos tenus sur les réseaux sociaux numériques est posé. Il s'agit, en réalité, pour l'employeur, de prouver l'abus de droit à la liberté d'expression, lorsqu'il estime que des propos injurieux à l'encontre de l'entreprise ont été tenus. Toutefois, même lorsque l'employeur prend des précautions en matière de preuve, les juges se montrent très rigoureux (CA Bordeaux, Chambre sociale section A, 1<sup>er</sup> avril 2014, n°13/01992), ce qui rend incertaine la protection de la réputation de l'entreprise : tout d'abord, de simples attestations ne sauraient suffire à justifier un licenciement, car ces attestations émanent de personnes qui ont un lien de subordination à l'égard de l'employeur. Elles ne peuvent être utilisées qu'avec discernement. Ensuite, un simple copier-coller ou une capture d'écran de propos portant atteinte à la réputation de l'entreprise ne constituent pas non plus des preuves suffisantes. Enfin, il est nécessaire de prouver l'atteinte portée aux

intérêts de l'entreprise en démontrant le caractère public des propos tenus, de même que le lien de causalité avec le dommage subi par l'entreprise. Ces décisions conduisent à constituer la preuve de la faute par voie d'huissier afin que celle-ci soit recevable. Pourtant, en droit du travail, la preuve est libre (Cassation sociale, 25 septembre 2013, n°11-25.884). Ainsi, il a décidé que le fait de critiquer sur un site Internet quasi-confidentiel (Miroir social) la motivation retenue pour justifier le licenciement d'un collègue ne caractérise pas un abus fautif de la liberté d'expression : il s'agissait d'un salarié qui avait mis en ligne sur un site Internet accessible à des personnes étrangères à l'entreprise un article affirmant que l'un de ses collègues de travail avait été « sanctionné pour avoir mal répondu à son chef d'équipe, motif soi-disant monté de toutes pièces ». Ce licenciement a été déclaré sans cause réelle et sérieuse en raison du caractère quasi confidentiel du site, rendant ainsi les propos non excessifs (Cassation sociale, 6 mai 2015, n°14-10.781). En définitive, on comprend la difficulté pour établir un équilibre entre la liberté d'expression des salariés et la loyauté de ceux-ci envers leur entreprise : au sein des réseaux sociaux numériques, cet équilibre est d'autant plus difficile à atteindre qu'il est lié au contexte et aux frontières que l'on sait ténues entre vie professionnelle et vie privée, d'une part, et espace privé et espace public, d'autre part. C'est la raison pour laquelle les entreprises prennent des initiatives telles que la mise en place, à l'attention de leurs salariés, de codes, de chartes ou de guides d'utilisation des réseaux sociaux numériques.



Liberté d'expression et outil numérique, censure des media sur Internet et sur les réseaux sociaux. Illustration, 2013

« Interdire l'utilisation personnelle d'Internet n'est toutefois pas réaliste, ce qui permet de comprendre pourquoi les chartes d'entreprise préconisent une certaine tolérance en matière d'utilisation personnelle de la connexion Internet de l'entreprise et d'usage des réseaux sociaux numériques sur le lieu de travail. »

## Quels enseignements pour la protection de l'e-réputation de l'entreprise ? Le rôle des chartes

Il peut être prévu une charte ou un guide d'entreprise pour l'utilisation des réseaux sociaux numériques. En principe, ces chartes ne sont pas obligatoires et se distinguent du règlement intérieur de l'entreprise. En effet, elles recouvrent une dimension davantage éthique que juridique (HUËT et LONEUX, 2009 ; PEREIRA, 2007). Les chartes et les guides d'utilisation des réseaux sociaux numériques s'inscrivent dans la même dimension que les chartes et les codes de bonne conduite : le corpus de règles édictées au sein des codes et chartes, le plus souvent unilatéralement, émane de la direction. Normes de *soft-law* par excellence, cette démarche permet aux entreprises de déterminer les actions qu'elles attendent de leurs salariés. Néanmoins, à l'inverse des codes et des chartes éthiques d'entreprise, qui existent depuis plus d'une trentaine d'années (PEREIRA, 2007), les guides d'utilisation des réseaux sociaux numériques sont encore en cours d'émergence (ORSE, 2015). Les premiers remontent à 2009 (CORDELIER et BREDUILLIARD, 2012) et peu d'entreprises en sont pourvues (peuvent être cités Axa, Orange, Areva, SNCF, les institutions bancaires...). Pourtant, si ces guides numériques se distinguent des chartes éthiques, ils procèdent du même principe et visent à accompagner le salarié dans sa conduite dans l'exercice de sa liberté d'expression dans les limites imposées par le principe de loyauté. Ces guides ou chartes d'utilisation des réseaux sociaux numériques peuvent constituer d'utiles outils de prévention : là où la pratique judiciaire vise à rétablir un équilibre *a posteriori* après que le dommage ait été causé (atteinte à la réputation de l'entreprise, rupture du contrat du travail), ces guides visent à prévenir tout dommage en préservant à la fois l'e-réputation de l'entreprise et les intérêts des salariés. Cette prévention est assurée à travers la sensibilisation des salariés à l'usage qu'ils font des réseaux sociaux numériques. C'est alors la responsabilité des salariés et celle de l'entreprise, de nature légale, qui sont rappelées dans une norme de *soft law* (principe de loyauté, interdiction de propos diffamatoires, injurieux et excessifs à l'encontre de l'entreprise). Ainsi, le guide a le mérite d'accompagner les salariés dans leur prise de conscience sur les propos employés au sein des réseaux sociaux numériques. Ces chartes ou guides numériques, moins denses que les chartes éthiques (CORDELIER et BREDUILLIARD, 2012), peuvent comporter la description des enjeux liés à l'utilisation des réseaux sociaux, le rappel de la réglementation applicable et les spécificités du secteur concerné (par exemple, armement, sécurité, transports, banque...), les éventuelles limitations de l'accès aux réseaux sociaux, les moyens de contrôle mis en œuvre, les conséquences du non-respect de la charte ou du guide par le salarié (en fonction de la valeur donnée à la charte). L'entreprise peut aussi déterminer les réseaux sociaux sur lesquels elle souhaite être présente, réali-

ser une veille régulière, mettre en place une ligne éditoriale en définissant les personnes habilitées à publier, délimiter les types d'informations publiables et prévoir une politique de validation des contenus à publier.

Toutefois, s'agissant de l'usage personnel des réseaux sociaux en dehors de l'entreprise, des limitations sous peine de sanction imposées par l'employeur ne sont possibles ni par le biais d'une charte ni par le biais d'un règlement intérieur, sauf à émettre des recommandations sur la protection de la réputation de l'entreprise. Cela se comprend aisément, car ces limitations contreviennent à la liberté d'expression. Par ailleurs, si ces guides et chartes n'ont, en principe, aucune valeur contraignante, il n'en est pas toujours ainsi. Par exemple, ces documents, en dépit de leur qualification non contraignante, peuvent revêtir le caractère d'une adjonction au règlement intérieur de l'entreprise ou encore revêtir une dimension contractuelle, s'ils sont présentés comme un avenant au contrat de travail (PEREIRA, 2007). En réalité, au-delà de leur dimension de *soft law*, les guides et chartes peuvent présenter un caractère contraignant, ou encore, être en contradiction avec le règlement intérieur de l'entreprise, ce que les juridictions n'ont d'ailleurs pas manqué de rappeler (TGI Nanterre, réf. 6 octobre 2004, RJS 2004-n°1244 ; Cassation sociale, 31 mars 2015, n°13-24.436).

En réalité, les guides d'utilisation des réseaux sociaux numériques présentent à la fois un intérêt et un risque pour l'entreprise et les salariés parties prenantes de celle-ci : leur intérêt réside dans la préservation et le développement de l'e-réputation de l'entreprise par la prévention. Cette dernière permet d'empêcher les dommages (atteinte à la réputation de l'entreprise, mais aussi à celle des salariés ; déloyauté et licenciement de salariés pour faute). En revanche, le risque subsiste du fait que si ces chartes et guides permettent de responsabiliser les salariés dans leur usage des réseaux sociaux numériques, ils sont inévitablement contraignants sur le plan privé en raison du flou qui entoure la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Or, sur ce point, la pratique judiciaire distingue les propos tenus dans la sphère privée de ceux tenus dans la sphère publique (problématique du « mur » Facebook). Dès lors, quelle sanction pourra prononcer l'employeur en cas de manquement au guide d'utilisation des réseaux sociaux numériques ? La réponse à cette question dépendra nécessairement de la force contraignante du guide et de sa conformité à la loi du pays où est implantée l'entreprise concernée. En effet, les guides et chartes ne recouvrent pas la même dimension contraignante dans des entreprises implantées dans des pays de culture anglo-saxonne et dans des pays de culture romano-germanique. Dans les premiers, les chartes ou guides sont considérés comme s'inscrivant dans la continuité du contrat de travail en intégrant une notion d'engagement (voir, par exemple, les chartes de General Motors). En revanche, dans les guides et chartes d'entreprises françaises, on retrouve la dimension de contrainte lorsqu'il s'agit d'un rappel des dispositions légales. Par exemple, le guide relatif

aux réseaux sociaux numériques du groupe SNCF<sup>(2)</sup> (PEREIRA, 2016) prévoit le rappel des dispositions du Code du travail sur la protection de la liberté d'expression (page 7 du guide), de même que celles relatives aux abus, en envisageant l'interdiction des propos diffamatoires et injurieux (page 20 du guide). Ce guide se voulant pédagogique envisage également des thèmes comme « préserver votre e-réputation » et « préserver l'e-réputation du groupe SNCF » (page 13 du guide). Il s'agit d'un outil d'aide destiné aux salariés afin de les inciter à prendre conscience des contenus qu'ils diffusent sur les réseaux sociaux, à la fois dans l'intérêt de l'entreprise et dans le leur propre. Il en ressort que ces guides (en cours de développement au sein des entreprises) présentent une utilité certaine sur le plan préventif, même s'ils ne manquent pas de susciter des questionnements sur leur efficacité, en raison d'un équilibre difficile à trouver entre liberté d'expression et loyauté des salariés vis-à-vis de leur employeur.

En conclusion, notre étude rend compte de la difficulté du maintien de l'équilibre entre la liberté d'expression, l'obligation de loyauté des salariés envers l'entreprise et le développement des réseaux sociaux numériques. C'est la pratique judiciaire qui tend à dégager des principes constants : la liberté d'expression des salariés comporte des limites tenant au respect du principe de loyauté. L'appréciation de ce respect doit être effectuée en fonction du contexte, des destinataires des messages adressés par le salarié et de la publicité qu'il leur donne. Cependant, les principes ainsi dégagés ne fournissent que le moyen d'une restauration de la réputation de l'entreprise lorsque celle-ci a été atteinte. Par ailleurs, ils aboutissent à justifier ou non le licenciement du salarié. C'est la raison pour laquelle la pratique des entreprises s'est orientée vers la mise en place de guides et de chartes d'utilisation des réseaux sociaux numériques. Bien que plus récente que celle du développement des chartes et des codes de bonne conduite, cette pratique s'inscrit dans une même démarche : l'accompagnement du salarié dans l'adoption d'un comportement qui soit en conformité avec les valeurs de son entreprise. Il reste alors à nous interroger sur les effets réels de ces guides, compte tenu d'une frontière entre vie professionnelle et vie privée qui devient de plus en plus étroite.

<sup>(2)</sup> Guide du groupe SNCF « Les réseaux sociaux : une liberté, une responsabilité et des usages », 17 janvier 2017.

## Bibliographie

- ALLOING C. (2016), *E-réputation, médiation, calcul, émotion*, Paris, CNRS.
- BALLAGUE Ch. & FAYON D. (2010), *Facebook, Twitter et les autres, intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson.
- BALLET J. (2005), « Stakeholders et capital social », *Revue française de gestion*, vol. 3, n°156, pp. 77-91.
- BLOCH E. (2012), *Communication de crise et médias sociaux. Anticiper et prévenir les risques d'opinion – Protéger sa e-réputation, Gérer les crises*, Paris, Dunod.
- BOISTEL P. (2008), « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Revue Management et Avenir*, vol. 3, n°17, pp. 9-25.
- BROWN M. E. (1969), "Identification and some conditions of organizational involvement", *Administrative Science Quarterly*, vol.14, pp. 346-355.
- CHARREIRE-PETIT S. & SURPLY J. (2008), « Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise », *M@n@gement* 11(2), pp. 113-135.
- CHARREIRE-PETIT S. & CUSIN J. (2013), « Whistleblowing et résilience : analyse d'une trajectoire individuelle », *M@n@gement* 16 (2), pp. 142-175.
- CHUN R. & DAVIES G. (2001), "E-reputation: The Role of Mission and Vision Statements in Positioning Strategy", *The Journal of Brand Management*, vol. 8, pp. 315-333.
- CORDELIER B. & BREDUILLIARD P. (2012), « Performativité des chartes d'utilisation des réseaux socio-numériques en entreprise. Une pragmatique par l'engagement et la contrainte », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n°13/1, pp. 127-142.
- D'ALMEIDA N. (2007), *La Société du jugement : essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris, Armand Colin.
- DEDESSUS-LE-MOUSTIER N. (2016), « Protection du salarié lanceur d'alerte », *JCP – Édition générale*, pp. 858-869.
- FILIAS E. & VILLENEUVE A. (2011), *E-réputation. Stratégie d'influence sur Internet*, Paris, Ellipses.
- FORSE M. (2008), « Définir et analyser les réseaux sociaux. Les enjeux de l'analyse structurale », *Informations sociales* 3 (n°147), pp. 10-19.
- GRAZZIANI M. (2016), *Le devoir de loyauté : contrainte ou opportunité ?*, Centre des ressources en économie-gestion, novembre, <http://www.creg.ac-versailles.fr/le-devoir-de-loyaute-contrainte-ou-opportunité>
- HUËT R. & LONEUX C. (2009), « Une analyse communicationnelle des écrits de la RSE : le cas des chartes et codes de conduite », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 4, pp. 54-62.

- KISSLER G. D. (1994), "The new employment contracts", *Human Resource Management*, vol. 33, pp. 335-352.
- LEE S. M. (1971), "An empirical analysis of organizational Identification", *Academy of Management Journal*, vol.14, pp. 213-226.
- McDONALD C. G. & SLAWSON V. C. (2000), "Reputation in an Internet Auction Market", *Social Science Research Network*, 21 mars.
- MILLERAND F., PROULX S. & RUEFF J. (2010) (Dir.), *Web social : mutation de la communication*, PUF.
- ORSE (2015), *Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprise. Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises*, janvier, 77 p.
- PARKS J. M. & KIDDER D. L. (1994), "Till Death Us Do Part...: Changing Work Relationships in the 1990's", *Trends in Organizational Behavior*, vol. 33, pp. 111-136.
- PEREIRA B. (2007), « Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique », *Gérer et Comprendre*, n°90, Paris, décembre, pp. 55-66.
- PEREIRA B. (2013), « Du harcèlement moral au harcèlement managérial : les limites de l'objectivation légale », *Revue française de gestion*, n°233/39, pp. 33-54.
- PEREIRA B. (2016), « Analyse du Guide relatif aux usages des médias sociaux », rapport pour la direction de l'éthique et de la déontologie du groupe SNCF, novembre, pp. 1-16.
- PRUCELL T. V. (1953), *The worker speaks his mind on Company and Union*, Harvard University Press, Boston.
- RIPERT G. (1949), *La Règle morale dans les obligations civiles*, 4<sup>ème</sup> édition, 1949 (publié à nouveau en 2000), Paris LGDJ.
- SALANCIK G. R. (1977), "Commitment is to easy!", in *Organizational Dynamics*, vol. 6, pp. 62-80.
- SAXTON K. (1998), "Where do Reputations come from?", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n°4, pp. 393-399.
- SHELDON M. E. (1971), "Investments and involvements as mechanization producing commitment to the organization", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 143-150.
- STENGER T. & COUTANT A. (2010), « Les réseaux sociaux numériques : des discours de promotion à la définition d'un objet et d'une méthodologie de recherche », Hermès, *Journal of Language and Communication Studies*, n°44, pp. 209-228, <http://download2.hermes.asb.dk/archive/download/Hermes-44-STENGER%26COUTANT.pdf>

# Réguler les risques nucléaires par la souplesse : genèse d'une singularité française (1960-1985)

Par Michaël MANGEON

IRSN (Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire) et Mines ParisTech, PSL Research University, CGS (Centre de gestion scientifique), i3 UMR CNRS

et Frédérique PALLEZ

Mines ParisTech, PSL Research University, CGS, i3 UMR CNRS

La France possède une tradition historique de codification des règles et un droit public extrêmement développé mis en œuvre par une administration puissante. Pourtant, le nucléaire semble avoir longtemps échappé à cette tradition. En analysant la mise en place et le fonctionnement du régime français de régulation des risques nucléaires entre 1960 et 1985, nous mettons en évidence une forme de souplesse qui se traduit dans la nature des premiers instruments de cette régulation des risques (règles, normes, notes d'orientation...). Deux types d'explication permettent de rendre compte de ce phénomène : la structuration du réseau des acteurs impliqués institutionnellement dans la régulation et l'influence du contexte politique, industriel et social dans lequel évolue ce « petit monde » de la sûreté nucléaire. Cette analyse nous amène ensuite à réfléchir sur la dynamique – dans le contexte actuel – du régime français de régulation des risques.

## Un modèle français de régulation des risques nucléaires ?

La France possède une tradition historique de codification des règles et un droit public extrêmement développé mis en œuvre par une administration puissante. Pourtant, le nucléaire semble avoir longtemps échappé à cette tradition. Des auteurs comme François Lévêque ont mis en évidence cette particularité : « *Tout, ou presque, doit être écrit dans la loi ; le Conseil d'État veille à l'application d'un droit public très développé et les fonctionnaires élaborent et mettent en œuvre de multiples règlements. [Mais] ce cliché ne vaut pas pour la sûreté nucléaire<sup>(1)</sup>* » (LÉVÊQUE, 2013a, 2013b). Ce constat est également partagé par des membres des organisations de la sûreté nucléaire. En 2007, un commissaire de l'Autorité de sûreté nucléaire<sup>(2)</sup> explique qu'« *il existe un assez grand nombre de documents, dénommés "guides" ou "règles fondamentales de sûreté", de statut juridique incertain* »<sup>(3)</sup>. Comment expliquer ce phénomène qui semble particulier au cas de la sûreté nucléaire française et qui, en outre, tranche avec la plupart des grands pays nucléarisés ? Répondre à cette question peut, plus généralement, nous permettre de nous interroger sur la genèse d'un régime de

régulation des risques, sur ses déterminants et ses évolutions.

Pour comprendre les origines de ce modèle français de régulation des risques nucléaires, nous avons choisi de nous concentrer sur la période 1960-1985, qui correspond à la naissance, dans le monde, de la sûreté nucléaire en tant que « discipline technique », puis à son institutionnalisation progressive par les pays nucléarisés.

En France, cette période est marquée par l'apparition d'un répertoire d'instruments de régulation des risques nucléaires mêlant orientations politiques, préconisations techniques et « obligations » réglementaires

<sup>(1)</sup> On peut définir la sûreté nucléaire comme l'« ensemble des dispositions permettant d'assurer le fonctionnement normal d'une centrale nucléaire, de prévenir les accidents ou les actes de malveillance et d'en limiter les effets tant pour les travailleurs que pour le public et l'environnement » (définition de l'ASN (Autorité de sûreté nucléaire)).

<sup>(2)</sup> L'ASN a été créée en 2006 sous la forme d'une Autorité administrative indépendante (AAI). La fonction de contrôle existe néanmoins depuis 1973 sous des formes juridiques et des appellations différentes.

<sup>(3)</sup> *Revue Contrôle* (revue de l'ASN), n°178 de janvier 2007.

prenant la forme de directives ministérielles, de guides de bonnes pratiques, de règles de conception ou encore de rapports de sûreté. En éclairant la manière dont ont été conçus ces instruments, nous tenterons d'apporter de nouveaux éléments de compréhension des caractéristiques du modèle de régulation de la sûreté nucléaire qui s'est construit entre 1960 et 1985. Ce retour historique nous permettra aussi d'éclairer la situation actuelle, dans un contexte socio-politique et économique différent.

## Analyser les régimes de régulation des risques à travers leurs instruments

Qu'est-ce que la régulation des risques ? Suivant Olivier Borraz, nous définirons la régulation publique des risques comme recouvrant « *l'ensemble des institutions, règles et normes qui contribuent à l'encadrement d'activités présentant un danger potentiel ou avéré pour la santé ou le bien-être des populations* » (BORRAZ, 2015). Les travaux de Gabrielle Hecht (HECHT, 2014) montrent comment la France, au travers de l'énergie nucléaire, a conçu des régimes techno-politiques qui ont construit une « identité nationale » et une exception technologique au niveau mondial. En retraçant l'histoire du nucléaire français, cet auteur met en évidence la persistance dans le temps d'une singularité française en matière d'énergie nucléaire. En considérant un régime techno-politique comme « *un ensemble d'individus, de pratiques d'ingénierie et de pratiques industrielles, d'objets techniques et d'idéologies institutionnelles* », Gabrielle Hecht englobe notamment les activités de régulation des risques sur lesquelles nous allons nous attarder.

D'autres auteurs (HOOD, ROTHSTEIN et BALDWIN, 2001) ont cherché à caractériser des « régimes de régulation des risques » à partir de cas aussi variés que la pollution de l'air, l'usage des pesticides ou encore la sécurité routière au Royaume-Uni. Ces régimes sont constitués d'éléments hétérogènes (l'organisation institutionnelle, les règles, les pratiques et les idées associées à la régulation d'un risque particulier) que ces auteurs s'emploient à spécifier, et entre lesquels ils cherchent, en particulier, à déceler des corrélations. À l'aide de ces travaux, notre objectif est de mettre en évidence, sans but normatif, les caractéristiques d'un régime de régulation et d'en expliquer les évolutions (DESTYK, 2010).

Même si tous ne reprennent pas ces analyses, la plupart des chercheurs s'accordent sur le fait qu'il existe une variété de régimes de régulation des risques, qui diffèrent sur diverses variables, notamment le type de risque ou encore le pays (GALLAND, 2011). Ainsi, une série de travaux des années 1980 (VOGEL, 1986) met en avant des distinctions importantes, en matière de régulation des risques, entre l'Europe et les États-Unis. Aux États-Unis, la régulation des risques est considérée comme un système ouvert, conflictuel, dans lequel les parties prenantes jouent un rôle important. En Europe, on observerait plutôt un système fermé qui construit « *une confrontation entre des experts*

*qui savent, connaissent la meilleure solution (...). Dans un système fermé marqué par un monopole des connaissances, il n'y a que très peu de place pour des sources d'expertise alternatives* » (BONNEUIL et JOLY, 2013).

Ces remarques semblent rejoindre certains travaux sur la sûreté nucléaire (FOASSO, 2012 ; LÉVÊQUE, 2013b ; ROLINA, 2009). Ces auteurs ont ainsi mis en évidence l'existence d'une spécificité française dans la façon de réguler les risques nucléaires, notamment par rapport au modèle américain. Historiquement, les régimes français et américain de la sûreté nucléaire se seraient construits sur une philosophie différente marquée, côté américain, par l'utilisation d'instruments normatifs et, en France, par un « dialogue technique » ou un « *French cooking*<sup>(4)</sup> », qui se traduit par des relations directes et approfondies entre les experts, l'autorité de sûreté et les exploitants. Cette conception plus « dialogique » du modèle français de la sûreté nucléaire serait corrélée avec la faiblesse, voire l'absence de cadre réglementaire. *A contrario*, le « contrôle » serait plutôt une caractéristique d'un modèle de régulation américain s'appuyant sur un important corpus d'instruments législatifs et réglementaires : lois, règles, standards, codes et normes. Ces travaux mettent donc en évidence l'existence de deux idéaux types assez contrastés de modèle de régulation du risque nucléaire.

Partant de l'hypothèse d'une spécificité du modèle de régulation français, nous faisons ici le choix de l'explorer en y entrant par ses instruments, qui en sont un des composants essentiels, au sens de Hood *et al.*<sup>(5)</sup>, et un des plus facilement appréhendables sur le plan méthodologique. Pour Lascoumes (LASCOUMES, 2004) et les chercheurs en sciences politiques qui ont étudié les instruments d'action publique, l'instrument est en effet « *un dispositif technique à vocation générique porteur d'une conception concrète du rapport politique/société et soutenu par une conception de la régulation* ». Les instruments seraient donc révélateurs d'un rapport particulier entre gouvernants et gouvernés, et seraient des indicateurs efficaces des conceptions et des transformations d'un régime de régulation. Parmi les instruments d'action publique, qui peuvent prendre différentes formes, nous nous intéresserons à des instruments techniques en apparence « dépolitisés » (BORRAZ, 2005), qui ont tous pour objectif de contribuer à l'encadrement d'activités présentant un danger. Nous les appellerons « instruments de régulation des risques ».

Nous nous poserons la question des facteurs qui ont conduit au choix de tel ou tel instrument de régulation (LASCOUMES et SIMARD, 2011). Dans notre travail, deux niveaux d'analyse nous ont paru pertinents pour expliquer les types d'instrument de régulation mis en place.

<sup>(4)</sup> Cette expression de « *French cooking* » met en avant une proximité intellectuelle et culturelle entre les acteurs en charge des questions de sûreté nucléaire.

<sup>(5)</sup> Ils concrétisent les règles et normes qui sont des constituants des régimes de régulation.

Le premier niveau s'intéresse à la structuration du réseau d'acteurs impliqués institutionnellement dans la régulation (BRESSERS et O'TOOLE, 1998). Nous mettrons ainsi en évidence les caractéristiques de ce réseau fonctionnant comme un « petit monde » de la sûreté nucléaire. À un second niveau plus « macro », nous analyserons l'influence des contextes politique, industriel et social dans lequel évolue ce « petit monde »<sup>(6)</sup>. Ces deux types de variable nous ont paru fournir des clés de compréhension du choix des instruments et, à travers eux, de la genèse d'un régime de régulation des risques spécifique au secteur nucléaire. Nous verrons aussi, *in fine*, que cela nous conduit à des hypothèses sur des évolutions plus récentes.

## Méthodologie et choix de la période

Adoptant une approche socio-historique (BAUDOT, 2014 ; NOIRIEL, 2006), nous avons fait le choix d'étudier la période 1960-1985. La date d'entrée (1960) correspond à l'instauration d'un premier organisme de contrôle de la sûreté nucléaire en France. Cette période se termine en 1985, à l'aube de l'accident de Tchernobyl, alors que 56 des 58 réacteurs EDF en service en France, en 2016, sont déjà en construction ou en exploitation et que le système institutionnel de régulation des risques semble stabilisé.

Notre recherche se base avant tout sur un important travail d'archives concernant la période 1960-1985. Nous avons utilisé comme sources d'information environ 300 textes, qui retracent l'historique des processus de conception des instruments.

Ces sources englobent la « littérature grise » disponible sur les questions de sûreté nucléaire : analyses techniques, comptes rendus de réunions, d'inspections ou de missions à l'étranger, publications et communications à des conférences, textes réglementaires et para-réglementaires (décrets, règles...) et documents de communication au public. Ces sources proviennent en majorité des archives publiques de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN), d'EDF, de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et de Framatome<sup>(7)</sup>. Parmi ces sources, on trouve également des coupures de presse obtenues auprès de ces mêmes organismes ou recueillies dans les archives des journaux *Sud-Ouest* et *Le Monde*.

Nous avons également utilisé la littérature disponible en sciences sociales sur les thématiques de la sûreté nucléaire, et ce, dans des disciplines variées (sciences de gestion, sociologie, histoire...).

<sup>(6)</sup> On notera que ces deux variables peuvent être en partie rapprochées de la grille d'analyse proposée par Hood *et al.* Ces auteurs distinguent en effet, pour un régime de régulation, des variables de « contenu » (les caractéristiques institutionnelles de la régulation) et de « contexte » (notamment les intérêts des différents groupes d'acteurs concernés).

<sup>(7)</sup> Depuis 2006, Framatome a pris le nom d'AREVA NP. Des archives « générales » sur Framatome ont été consultées à l'Académie François Bourdon (au Creusot).

Enfin, ces analyses d'archives ont été complétées par quelques entretiens menés auprès d'acteurs en charge des questions de sûreté nucléaire à la fin des années 1970 et durant les années 1980.

Après une partie introductive qui brossera l'évolution historique de la gestion de la sûreté nucléaire et des instruments en France, entre 1960 et 1985, nous aborderons successivement les deux grandes catégories de facteurs explicatifs du choix des instruments de régulation que nous avons retenues : la première partie montrera le rôle essentiel du fonctionnement du « petit monde » des acteurs institutionnels de la sûreté, et la deuxième partie nous plongera dans le contexte politique, économique et social de l'époque. Enfin, à partir de notre analyse, nous tenterons, dans une troisième partie, de proposer une réflexion sur la situation actuelle du régime de régulation français des risques nucléaires et les inflexions qui semblent le marquer.

## La mise en place d'une gestion de la sûreté nucléaire et de ses instruments : un bref historique (1960-1985)

Si les dangers liés à la radioactivité sont connus depuis le milieu des années 1920, ce n'est qu'avec le développement de l'industrie nucléaire (tout d'abord militaire, puis civile) que chercheurs et ingénieurs vont, petit à petit, se pencher sur la question des risques liés à la radioactivité.

Entre 1945 et 1955, les premières années du développement de l'énergie nucléaire en France se caractérisent par la prédominance des activités de recherche, dont le CEA est le seul acteur. L'utilisation de l'énergie atomique « *n'est assortie d'aucune règle spécifique de sûreté, sinon celles que les chercheurs, ingénieurs et techniciens s'imposent volontairement* » (FOASSO, 2003).

L'entrée d'EDF dans le secteur du nucléaire civil, en 1955, va marquer le début d'une activité d'exploitation d'installations industrielles. Il s'ensuivra la mise en place d'une procédure de contrôle de la sûreté reposant sur un dialogue formalisé entre le CEA et EDF autour d'un document unique, le rapport de sûreté. Ce système sera instauré pour la première centrale nucléaire EDF, celle de Chinon, en 1962. Aux États-Unis, déjà depuis les années 1950, les exploitants d'installations nucléaires devaient présenter à l'autorité de contrôle, à chaque stade du développement de l'installation (conception, construction, exploitation), un rapport écrit décrivant l'état de l'installation, ainsi qu'une étude de « l'accident maximum possible »<sup>(8)</sup> (FURET, 2004). En France, ce document décline une analyse des risques et des protections de l'installation

<sup>(8)</sup> L'industriel doit alors démontrer que les accidents étudiés sont bien les plus graves et que les dispositifs de protection adoptés doivent permettre d'éviter toute perturbation à l'extérieur du site de l'installation.

dans le but d'obtenir de la part des pouvoirs publics une autorisation de construction, puis de mise en fonctionnement. Dès le début des années 1960, il constitue le maillon essentiel de l'analyse de sûreté d'une installation et sert de base au dialogue entre les différentes organisations.

L'organisation de ce dialogue va conduire à la mise en place d'une instance dédiée. En 1968, les confrontations entre le CEA et EDF poussent en effet, pour sortir du face-à-face, à la création d'un groupe d'experts élargi qui réunit des représentants du CEA, d'EDF et du ministère de l'Industrie et qui a pour objectif d'analyser le contenu des rapports de sûreté (rôle qui était initialement dévolu au seul CEA). Ce groupe d'experts sera institutionnalisé par décision ministérielle, en 1972, sous le nom de Groupe permanent d'experts, ou Groupe permanent. Le Groupe permanent constitue dès lors un des éléments essentiels du régime de régulation des risques nucléaires en France. Au milieu des années 1970, ce groupe, constitué des principaux acteurs impliqués – représentants de l'organisme de contrôle, de l'expert public, des industriels et des ministères concernés par les questions de sûreté –, peut être consulté sur des problématiques liées aux différentes étapes de la vie d'une installation, à l'élaboration de réglementations ou sur tout autre sujet en rapport avec la sûreté nucléaire.

Suite au choc pétrolier de 1973, l'année 1974 est marquée par le lancement du « plan Messmer » (du nom du ministre de l'Industrie de l'époque) qui concrétise le choix de l'énergie nucléaire par la France. Ce moment sera le point de départ de l'institutionnalisation des organismes en charge de la sûreté nucléaire. Un organisme de contrôle, le Service central de sûreté des installations nucléaires (SCSIN), est tout d'abord créé en 1973, puis un expert public, l'Institut de protection et de sûreté nucléaire (IPSN), en 1976, au sein du CEA. Ces organisations, comme l'exploitant EDF, sont alors rattachées au ministère de l'Industrie. L'expert et le contrôleur forment avec EDF, qui devient l'unique exploitant de centrales productrices d'électricité, un « tripode de la sûreté » (FOASSO, 2003), dont le Groupe permanent constitue la pierre angulaire.

Jusqu'au milieu des années 1970, ce sont des documents internes à ces organismes (études, notes de doctrine, rapports...), sans statut juridique particulier, qui servent de base de travail aux experts de la sûreté. Hormis un décret de 1963<sup>(9)</sup> qui donne un statut particulier aux Installations nucléaires de base (INB), il n'y a alors aucun texte législatif ou réglementaire sur les questions de sûreté nucléaire. Suite à l'adoption de la technologie des réacteurs à eau pressurisée<sup>(10)</sup>, les appareils sous pression des

installations nucléaires sont réglementés par décret<sup>(11)</sup>, en 1973, et deviennent l'objet d'un contrôle spécifique confié à l'administration des Mines, historiquement en charge du contrôle des appareils à pression depuis le XIX<sup>e</sup> siècle et dont le rôle en matière de sûreté nucléaire va dès lors être renforcé.

À la fin des années 1970, on assiste à l'élaboration d'une réglementation technique s'articulant autour d'un nombre très restreint de documents. Cette réglementation prend la forme d'arrêtés techniques<sup>(12)</sup> ou encore de notes d'orientation ministérielles<sup>(13)</sup>. À ces documents officiels s'ajoutent des documents de doctrine élaborés par l'exploitant. Par ailleurs, sur « *des sujets qui l'intéressent* »<sup>(14)</sup>, le SCSIN développe des règles fondamentales de sûreté (RFS), qui décrivent ce qui doit être considéré comme une bonne pratique par les exploitants. Le tout constitue *de facto* le « référentiel réglementaire », sans créer un véritable cadre juridique formel, au contraire d'autres pays comme les États-Unis ou l'Allemagne, qui développent alors une hiérarchie réglementaire plus classique, à partir d'une loi sur les risques nucléaires.

En France, ce modèle réglementaire ne sera adopté que bien plus tard, au milieu des années 2000. Nous y reviendrons dans la dernière partie de cet article.

## Le « petit monde » de la sûreté nucléaire

Le « tripode » formé par les organisations en charge de la sûreté a déjà une longue histoire de collaborations au moment de son institutionnalisation au milieu des années 1970. Les différents organismes et acteurs travaillaient ensemble depuis plusieurs années ou plusieurs décennies au moment où le gouvernement lance le plan Messmer, et l'ensemble des experts, qui se connaissaient bien et partageaient une culture commune, va être à l'origine d'un régime de régulation dans lequel le dialogue et le consensus sont privilégiés.

### L'isolationnisme et la discrétion des arènes de l'expertise et de la décision

Jusqu'au milieu des années 1970, le CEA est le seul organisme d'expertise sur les risques nucléaires. La filiation militaire de cette organisation, dont les travaux initiaux étaient centrés sur le développement de l'arme nucléaire, constitue sans doute l'une des explications d'un fonctionnement particulièrement fermé et discret du système d'acteurs en charge de la régulation des risques nucléaires.

<sup>(11)</sup> Le changement de technologie rendait en effet inapplicables les textes existant relatifs aux appareils à pression.

<sup>(12)</sup> Arrêté du 26 février 1974 relatif à la construction du circuit primaire principal des chaudières nucléaires à eau.

<sup>(13)</sup> Lettre SIN n°1076/77 du 11 juillet 1977 relative aux grandes options de sûreté des tranches comportant un réacteur nucléaire à eau pressurisée, du ministre chargé de l'Industrie au directeur général d'EDF.

<sup>(14)</sup> Interview avec un ancien responsable de l'organisme de contrôle.

<sup>(9)</sup> Décret n°63-1228 du 11 décembre 1963 relatif aux installations nucléaires.

<sup>(10)</sup> Abandon de la filière graphite-gaz du CEA pour celle des réacteurs à eau pressurisée exploités par EDF (sous licence américaine Westinghouse). Ces centrales sont conçues par Framatome, qui exploite la licence Westinghouse depuis 1958.

Pour Bénédicte Vallet, « *on a ainsi assisté, en France, à une sorte d'intériorisation organisationnelle des risques, c'est-à-dire à un processus de gestion des risques maintenu à l'intérieur des organisations impliquées dans le nucléaire (...)* » (VALLET, 1984).

La confrontation entre les experts se déroule alors dans un cercle fermé, ceux-ci considérant qu'ils disposent des meilleures connaissances sur les questions très techniques de la sûreté. Les experts du CEA et d'EDF sont parfois en désaccord entre eux sur des sujets techniques, mais l'obtention d'un consensus par le dialogue entre pairs reste la solution privilégiée.

En 1973, l'arrivée d'un régulateur, le SCSIN, associé à un expert technique, l'IPSN, ne modifie pas ce principe du dialogue entre experts qui se connaissent bien.

### L'endogamie du système d'acteurs

Dès 1960, les experts du CEA et d'EDF sont amenés à travailler ensemble sur des projets de réacteurs. Ils ont été formés dans les mêmes écoles et partagent une culture commune. Depuis 1955, les ingénieurs d'EDF s'initient aux techniques du CEA, notamment par l'intermédiaire de l'Institut national des sciences et techniques nucléaires (INSTN), l'organe de formation du CEA, qui dispense de nombreux cours techniques sur la sûreté nucléaire. Le dialogue entre ces experts est facilité car, selon Cyrille Foasso, « *que ce soit les hommes du CEA (scientifiques, ingénieurs), les gens d'EDF chargés des réacteurs nucléaires ou, plus tard, les responsables des ministères, tous sont ingénieurs, physiciens, ayant reçu une formation scientifique ou technique, et partagent une même confiance dans la "rationalité technique", qui ne peut être que le seul juge réellement objectif* » (FOASSO, 2012).

Ce phénomène est amplifié par la circulation des ingénieurs et des experts entre ces différents organismes. De nombreux experts du nucléaire ont d'ailleurs participé à la fois au fonctionnement et à la sûreté des installations du CEA produisant du plutonium militaire et à la sûreté des premiers réacteurs EDF produisant de l'électricité. La proximité est même géographique puisqu'à sa création, le bureau du SCSIN se trouve à Saclay, sur le site du CEA (FOASSO, 2003). En outre, les différents acteurs sont tous rattachés à un titre ou à un autre, et ce depuis la fin des années 1960, au ministère de l'Industrie.

Enfin, cette endogamie est favorisée par la taille de ce « petit monde » de la sûreté, composé, en France, d'une poignée d'organisations et, surtout, d'un seul exploitant<sup>(15)</sup> de centrales nucléaires productrices d'électricité, à savoir EDF.

<sup>(15)</sup> Cette situation est unique au monde. On compte, en 1980, une dizaine d'exploitants aux États-Unis et cinq en Allemagne.

### Les résistances à la pression américaine

Le passage, à la fin des années 1960, de la technologie nationale « graphite-gaz » du CEA à la technologie américaine « réacteur à eau pressurisée » (REP) de licence Westinghouse va marquer une nouvelle ère faite d'apprentissages pour tous les acteurs de la sûreté nucléaire. Dans un premier temps, le changement de technologie oblige EDF et le CEA à « copier » les technologies américaines pour construire au plus vite les premiers REP à Fessenheim et au Bugey, dès la fin des années 1970. C'est ainsi que naît le concept de centrale de référence<sup>(16)</sup>, qui permet à la fois de réduire les coûts et les délais, mais également de former progressivement l'ensemble des parties prenantes (EDF, Framatome, le SCSIN et le CEA) en s'appuyant sur l'expérience de l'autorité de sûreté des États-Unis et de sociétés américaines d'ingénierie. Sur ces deux centrales, « *EDF et les autorités de sûreté ont convenu d'appliquer en France la réglementation de la NRC [Ndlr : United States Nuclear Regulatory Commission]* »<sup>(17)</sup>.

Aussi, lors de l'examen des rapports de sûreté des centrales de Fessenheim et du Bugey, les experts du Groupe permanent utilisent-ils la réglementation américaine pour fonder leurs avis.

Ce phénomène de mimétisme pragmatique, considéré comme un passage obligé, va être contrebalancé, dès les années 1970, par la forte volonté des acteurs de développer un savoir-faire français en matière de sûreté nucléaire, une volonté que l'on peut relier au désir de certains d'entre eux de relever un nouveau défi technologique, après l'aventure de l'arme nucléaire, et de sauvegarder ainsi une « identité nationale » (HECHT, 2014). Un effort considérable de « francisation » des réacteurs et des règles techniques commence au milieu des années 1970. C'est notamment à partir de ce moment que va débiter l'écriture de la réglementation technique française (règles, codes, normes, notes d'orientation).

Ces formes de « résistance » se retrouvent du côté des doctrines. En effet, l'approche dite « déterministe », appelée « défense en profondeur »<sup>(18)</sup>, est utilisée dès les années 1960 aux États-Unis, et va rapidement faire consensus à l'international en étant reprise dans les textes de l'AIEA. Elle va cependant être complétée par une approche dite « probabiliste »<sup>(19)</sup>, popularisée par des travaux anglo-saxons, notamment ceux du

<sup>(16)</sup> Par exemple, pour Fessenheim, la centrale de référence est Beaver Valley. Située en Pennsylvanie, celle-ci y a été construite en 1976.

<sup>(17)</sup> TANGUY P. (juillet 1983), « Philosophie de la sûreté en France », *Revue Nuclear Safety*.

<sup>(18)</sup> Cette approche se base sur des niveaux multiples de protection – ou lignes de défense –, présents dès le stade de la conception de l'installation, conçus pour ramener à un niveau extrêmement faible le risque qu'un accident puisse avoir des conséquences graves à l'extérieur de la centrale (Source : IRSN).

<sup>(19)</sup> L'approche probabiliste est fondée sur l'identification de cascades de défaillances susceptibles d'aboutir à un accident majeur. Elle a notamment pour objectif de fournir des probabilités d'occurrence de ces événements et de leur enchaînement.



Photo © Mario Fourmy / SIPA

Visite d'inspection dans la centrale nucléaire de Fessenheim, en décembre 2009.

« Le passage, à la fin des années 1960, de la technologie nationale "graphite-gaz" du CEA à la technologie américaine "réacteur à eau pressurisée" (REP) de licence Westinghouse va marquer une nouvelle ère faite d'apprentissages pour tous les acteurs de la sûreté nucléaire. »

professeur Rasmussen<sup>(20)</sup>, en 1974. En France, pour les analyses de sûreté, les experts privilégient l'approche dite « déterministe », et, bien que l'IPSN et le SCSIN aient tenté d'y intégrer l'approche probabiliste, cette approche n'occupera jamais la place qu'elle a progressivement acquise aux États-Unis ou au Royaume-Uni.

En effet, l'approche probabiliste traduit aussi une orientation qui n'est pas reprise en France : l'utilisation de chiffres pour définir un niveau d'acceptabilité du risque. Aux États-Unis, le phénomène est particulièrement important, notamment à travers l'écriture d'« objectifs de sûreté »<sup>(21)</sup>, qui fixent une limite d'acceptabilité, en termes de décès ou de cancers liés à l'activité nucléaire. Mais, pour beaucoup d'experts français, fonder une analyse de risque uniquement sur les chiffres reviendrait à abandonner le « dialogue technique » entre experts, base de toute analyse de sûreté (LÉVÊQUE, 2013b). Or, la conviction des acteurs de l'époque repose sur le fait

que l'acceptation de l'énergie nucléaire par la société doit se fonder sur une expertise technique forte et discrète, basée sur le jugement de l'ingénieur, plus que sur l'affichage de chiffres.

On trouve une bonne illustration du fonctionnement du petit monde de la sûreté dans l'analyse des lettres d'orientations ministérielles (voir l'Encadré de la page suivante).

Cet exemple illustre bien la nature d'un processus d'élaboration au sein d'un groupe fermé d'experts, d'une doctrine et des instruments, souples et non coercitifs, qui la portent. On retrouve d'ailleurs les mêmes caractéristiques dans les divers instruments qui voient le jour à la fin des années 1970. Une telle analyse rejoint celle de Bressers et O'Toole (BRESSERS et O'TOOLE, 1998), pour qui le fonctionnement des acteurs au sein d'un réseau cohérent et interconnecté permet d'expliquer le choix d'instruments peu normatifs, co-construits avec le « public cible » (ici, les exploitants), ce qui laisse une liberté de choix quant à leur application.

Il paraît important de signaler que ce type d'instruments s'inscrit paradoxalement dans des processus qui apparaissent au contraire comme très normés et « routinisés », autour des réunions de groupes permanents d'experts ou encore de l'analyse des rapports de sûreté.

<sup>(20)</sup> RASMUSSEN Professor Norman C. *et al.* (1975-10), "Reactor safety study, An assessment of accident risks in U. S. commercial nuclear power plants, Executive Summary", WASH-1400 (NUREG-75/014) Rockville, MD, USA: Federal Government of the United States, U.S. Nuclear Regulatory Commission.

<sup>(21)</sup> NRC, 10 CFR Part 50, "Safety Goals for the operations of nuclear power plants; Policy statement, republication" (1986).

## Les lettres d'orientations du SCSIN : des instruments politiques et techniques discrets

Les lettres d'orientations du SCSIN constituent un exemple illustratif de ce que nous appelons « instrument de régulation » et font bien apparaître les caractéristiques du régime de régulation au tournant des années 1970 et 1980.

Elles présentent, dans les grandes lignes, les principales options de sûreté à retenir pour les centrales en construction ou à construire. Elles sont composées d'un texte introductif, suivi d'annexes techniques détaillant les grandes options de sûreté à retenir sur des sujets divers (dimensionnement des installations, enceinte de confinement, accidents...).

Au nombre de cinq entre 1977 et 1984, elles sont signées par le ministre de l'Industrie et adressées au directeur général d'EDF. Leur contenu est issu d'un travail collectif entre l'IPSN, le SCSIN et EDF.

Ces lettres constituent des instruments « réglementaires » souples, en ce sens qu'elles ne formulent pas d'obligations. De plus, elles ne paraissent pas au Journal Officiel et ne sont pas « visibles » pour le public. L'analyse des deux premières lettres d'orientations, de 1977 et 1978, permet en outre de déceler les négociations entre le contrôleur et l'exploitant sur le type d'approche de sûreté devant servir de référence pour la construction des prochaines centrales nucléaires.

En effet, dans la première de ces lettres, le ministère, à travers le SCSIN, recommande à EDF d'utiliser des objectifs probabilistes pour ses études de sûreté et définit un chiffre, qu'il considère comme une limite entre risque acceptable et risque inacceptable et qui conditionne donc le dimensionnement des protections des centrales nucléaires : « *La probabilité globale qu'une tranche puisse être à l'origine de conséquences inacceptables ne devrait pas dépasser  $10^{-6}$ /an* »<sup>(22)</sup>. Sans que l'on puisse reconstituer l'ensemble de ce processus, il apparaît qu'EDF affiche un différend sur la recommandation qui lui est faite d'utiliser des probabilités. EDF estime en effet cette recommandation « *peu fondée, en tout cas prématurée* »<sup>(23)</sup>. Le débat sera finalement clos par le ministère qui choisit de ne pas imposer ses vues : « *Les chiffres de probabilité donnés dans ma lettre Sin n°1076/77 doivent être, en tout état de cause, considérés comme donnant des ordres de grandeur (...)* »<sup>(24)</sup>. Dès lors, il ne sera plus question d'afficher des limites d'acceptabilité, les objectifs probabilistes servant seulement d'orientation à l'analyse technique des risques. L'approche déterministe, combinée à un dialogue entre les experts, constituera la base de toute analyse de sûreté.

Cette élaboration des instruments de régulation des risques dans des espaces « discrets » (CHANTON, MANGEON, PALLEZ et ROLINA, 2016 ; GARRAUD, 1990 ; GILBERT et HENRY, 2012) a pour corollaire la forme retenue pour la plupart des instruments, « réglementaires ou para-réglementaires », le Parlement ne s'étant jamais prononcé, avant les années 2000, sur l'organisation de ce secteur. L'architecture institutionnelle est alors très cohésive, le tout sous l'égide du ministère de l'Industrie. Les instruments de régulation des risques produits, dans des arènes discrètes, par le « petit monde » de la sûreté, sont marqués par leur souplesse réglementaire. Dans les années 1980, on observe une importante mise en valeur de ce régime français de régulation des risques, que les experts et décideurs français nomment « dialogue technique » et qui est appelé « *French cooking* » à l'international.

Ces caractéristiques vont, en outre, être renforcées par le contexte dans lequel se développe ce régime.

<sup>(22)</sup> Lettre SIN n°1076/77 du 11 juillet 1977 relative aux grandes options de sûreté des tranches comportant un réacteur nucléaire à eau pressurisée, adressée par le ministre chargé de l'Industrie au directeur général d'EDF.

<sup>(23)</sup> Réponse d'EDF en date du 5 octobre 1977 à la lettre SIN n°1076/77.

## L'importance de l'environnement politico-industriel et social dans le choix des instruments

Dans les années 1970, les choix en matière de sûreté nucléaire sont fortement couplés au développement du programme nucléaire et à une volonté d'exportation, et ce, dans un moment de tensions avec la société, notamment avec des militants antinucléaires qui tentent alors de bloquer, physiquement ou juridiquement, les chantiers de construction des installations nucléaires. Ce contexte va influencer le choix des instruments de régulation des risques.

### Concevoir des règles « souples » afin de ne pas freiner les chantiers de construction

Tout en ne cachant pas leur intérêt pour le modèle réglementaire américain, qui fait référence, les experts français veulent limiter le développement de la réglementation. Un responsable du SCSIN commente ainsi la réglementation américaine : « *Les pouvoirs*

<sup>(24)</sup> Lettre SIN n°576/78 du 16 mars 1978 relative aux grandes options de sûreté des tranches comportant un réacteur nucléaire à eau pressurisée, adressée par le ministre chargé de l'Industrie au directeur général d'EDF.

publics apparaissent très dirigistes et cela n'est pas sans rapport avec la diversité des producteurs d'énergie électrique dans ce pays. Cet ensemble complexe, dont on perçoit d'ailleurs mal la cohérence (...), est néanmoins à l'heure actuelle une référence très utile pour l'élaboration de réglementations techniques dans d'autres pays... »<sup>(25)</sup>. En lien avec ces critiques, c'est le délai d'obtention des autorisations de mise en service qui est également pointé du doigt par les experts français : « Une demande d'autorisation peut ainsi demander deux ans de procédures. On peut donc estimer que l'AEC<sup>(26)</sup> est sans doute allée trop loin et trop vite... »<sup>(27)</sup>. Par comparaison, la durée moyenne de construction des centrales est alors de six ans en France, alors qu'elle est de dix ans aux États-Unis (KITSCHOLT, 1986).

EDF précise aussi, dans une note de sa direction de l'équipement, que l'élaboration d'une réglementation devrait « permettre de limiter les demandes d'études complémentaires, de ne pas remettre tout en cause à l'occasion de l'examen de sûreté de chaque nouveau projet déposé par le maître d'œuvre »<sup>(28)</sup>. En phase, sur ce point, avec son ministère de tutelle, qui cherche à accélérer les chantiers, l'industriel introduit très clairement un souci d'efficacité dans son discours, au moment où de premières difficultés apparaissent que ce soit sur le plan technique (avec des retards dans les livraisons) ou sociopolitiques (avec une présence de plus en plus virulente des opposants sur les chantiers de construction des futurs projets<sup>(29)</sup>). Pour EDF, le rôle de la réglementation « n'est pas uniquement de contraindre, mais aussi d'aider l'exploitant en lui fournissant une argumentation légitime, car appuyée sur la science et le droit »<sup>(30)</sup>.

### Exporter les réacteurs et des normes « françaises »

Si, en France, les acteurs souhaitent un système de règles simple et stable, la volonté d'exporter les techniques industrielles pousse néanmoins le constructeur (Framatome) et l'exploitant (EDF) à concevoir des règles encadrant la conception et la construction des centrales nucléaires.

Comme l'expliquent des responsables de la société Framatome, « l'exportation, peut-être plus encore que le programme électronucléaire national, incite à ce

que la réglementation technique française soit rapidement établie et éditée »<sup>(31)</sup>. En effet, les États-Unis et l'Allemagne ont développé d'importants systèmes de normalisation qui font le lien entre la conception, la construction des centrales et la sûreté nucléaire. En France, ce n'est pas encore le cas à la fin des années 1970, ce qui « peut constituer un handicap à l'exportation, où d'autres constructeurs sont habiles à faire état de "systèmes" de normalisation plus développés qu'en France et plus ou moins imbriqués avec les réglementations de sûreté »<sup>(32)</sup>.

La France, qui a la volonté d'exporter ses centrales REP, a donc besoin de créer, elle aussi, son propre système de normalisation, qui sera conçu à partir de 1978. Ce seront les « règles de conception et de construction » (RCC) (voir l'Encadré de la page suivante). Ces RCC ont pour objectif d'être exhaustives, exportables et modifiables dans le temps. Ces documents « devraient pouvoir être publiés sans délai, et amendés, au besoin, sans effort excessif »<sup>(33)</sup>.

### Éviter les conflits juridiques avec les « antinucléaires »

Enfin, l'existence, au milieu des années 1970, d'un fort mouvement antinucléaire a sans doute lui aussi influencé indirectement la forme des instruments retenus. La période comprise entre 1975 et 1980 est alors très tendue avec de fortes contestations locales, parfois violentes (attaques à la bombe<sup>(34)</sup>, sabotages...). Une « contre-information » scientifique s'organise également à l'initiative du Groupement de scientifiques pour l'information sur l'énergie nucléaire (GSIEN).

Dans le même temps, la judiciarisation se développe, et de nombreux recours d'associations écologistes et d'élus locaux sont déposés devant les tribunaux administratifs<sup>(35)</sup>, avec pour objectif de faire annuler les permis de construire (GARRAUD, 1979). Ces actions en justice n'aboutiront pas, car elles seront rejetées par le Conseil d'État<sup>(36)</sup>, mais le président d'EDF considère alors que « la construction des centrales nucléaires a pris deux ans de retard, en moyenne »<sup>(37)</sup>. En effet, l'un des effets de la contestation a été d'alourdir et de renforcer les procédures techniques et administratives. Par exemple, c'est dans ce contexte

<sup>(25)</sup> Cours sur l'établissement et l'exécution de projets électronucléaires, AIEA, 1976.

<sup>(26)</sup> L'United States Atomic Energy Commission (AEC) est l'organisme chargé de promouvoir et de contrôler l'énergie nucléaire jusqu'en 1974, année où elle sera remplacée par la Nuclear Regulatory Commission, détachant ainsi les aspects « promotion » des aspects « contrôle ».

<sup>(27)</sup> QUENIART D., « Sûreté nucléaire et règlements techniques », *Annales des mines*, 1974.

<sup>(28)</sup> Document EDF : « Intérêt d'une réglementation française en matière de sûreté », février 1977.

<sup>(29)</sup> Point culminant de cette opposition, les manifestations sur le chantier du surgénérateur de Creys-Malville conduiront à la mort d'un manifestant lors d'affrontements avec les forces de l'ordre, en 1977.

<sup>(30)</sup> Document EDF : « Intérêt d'une réglementation française en matière de sûreté », février 1977.

<sup>(31)</sup> COUDRAY M. et PERRAIS J.-P., « Sûreté nucléaire et exportation des centrales nucléaires », *Annales des Mines*, 1974.

<sup>(32)</sup> Compte rendu de réunion, « Codes et normes utilisés dans l'industrie électronucléaire », ministère de l'Industrie et de la Recherche, 1976.

<sup>(33)</sup> COUDRAY M. et PERRAIS J.-P., « Sûreté nucléaire et exportation des centrales nucléaires », *Annales des Mines*, 1974.

<sup>(34)</sup> On dénombre, entre 1975 et 1980, une centaine d'attaques violentes comprenant des attaques à la bombe contre des chantiers de construction, des tentatives d'incendies de matériels ou de systèmes liés au fonctionnement des installations nucléaires ou encore d'attentats contre des personnalités liées à l'énergie nucléaire.

<sup>(35)</sup> Les motifs des recours sont alors très variés : irrégularités de l'enquête publique, documents administratifs incomplets, problèmes liés à la procédure d'expropriation...

<sup>(36)</sup> *Le Monde*, février 1978.

<sup>(37)</sup> *Le Monde*, 13 octobre 1978.

## RCC et RFS : entériner les pratiques françaises et les exporter

En 1974, un appel d'offres de l'exploitant sud-africain ESKOM est lancé pour fournir deux réacteurs sur le site de Koeberg. Trois consortiums – un américain, un allemand et un français (mené par Framatome) – formulent des offres. La sûreté des centrales constitue alors un enjeu extrêmement important, notamment pour des pays importateurs qui souhaitent débiter l'aventure nucléaire, comme c'est le cas, ici, avec l'Afrique du Sud. D'un point de vue technique, l'offre française est notamment critiquée par ESKOM en raison de la faiblesse de la réglementation nationale. Néanmoins, le consortium américain, bien que grand favori, va perdre ce marché pour des raisons politiques (les parlementaires des Pays-Bas, pays membre de ce consortium, ne souhaitent pas traiter avec l'Afrique du Sud) et le consortium allemand va échouer face au montage financier français<sup>(38)</sup>. Malgré ce succès important, EDF et Framatome se rendent alors compte qu'il est indispensable d'écrire des règles françaises de sûreté pour gagner d'autres marchés à l'export.

EDF et Framatome s'engagent alors, à partir de la seconde moitié des années 1970, dans la codification des pratiques de conception et de construction. Cette démarche débouchera sur l'adoption d'une série de règles, les RCC (règles de conception et de construction), qui seront utilisées comme références pour la conception et la construction des futures centrales françaises, au niveau national comme à l'export. D'application facultative, les RCC traitent de tous les sujets en rapport avec la conception et la construction des réacteurs nucléaires, même quand elles n'ont pas de liens directs avec les questions de sûreté. Certaines de ces RCC, quand elles impliquent directement des enjeux de sûreté, sont traduites en règles fondamentales de sûreté (RFS) par le SCSIN, Framatome recherchant par ce biais (selon un ancien membre du Groupe permanent) une forme de « blanc-seing de l'autorité de sûreté française » pour exporter ses centrales.

Ces RFS sont conçues par le CEA (et par son organe d'expertise, l'IPSN) et EDF, l'exploitant unique des REP. Le SCSIN, qui, à l'époque, a peu de compétences techniques et des effectifs limités, ne fait alors que mettre à l'agenda l'élaboration d'une nouvelle RFS et valider ou non les propositions des deux organismes. Les experts français choisiront de concevoir des RFS adaptées aux enjeux du moment et de traiter un nombre de sujets moins important qu'aux États-Unis. Ainsi, au milieu des années 1980, les RFS françaises sont au nombre d'une trentaine (leur nombre n'évoluera presque pas jusqu'à aujourd'hui), alors que la NRC avait déjà publié près d'une centaine de guides à la fin des années 1970. Les sujets abordés sont larges, allant des risques naturels (inondation, séisme...) à l'entreposage des déchets ou encore aux ouvrages de génie civil.

En l'absence d'un cadre réglementaire exhaustif, les RCC et les RFS ont constitué des instruments de régulation essentiels non seulement pour la sûreté des centrales en France, mais également pour la construction de centrales nucléaires françaises à l'étranger.

que paraît, en 1978, la loi sur la protection de la nature, qui « *oblige EDF à réaliser une étude d'impact sur chaque site, qui analyse son état initial et les effets sur l'environnement de la construction de la centrale* » (GARRAUD, 1979).

Il est donc probable que pour éviter davantage de conflits avec les associations écologistes et les élus locaux, une des stratégies politiques a consisté à ne pas créer d'instruments « juridiquement contraignants » sur les questions techniques ; il s'agissait d'éviter tout débat public, pour ne pas susciter la controverse avec les opposants.

La combinaison de ce contexte social et politico-industriel avec le fonctionnement interne des acteurs du nucléaire permet ainsi d'expliquer la forme juridiquement non contraignante d'instruments conçus dans des arènes discrètes, opaques vis-à-vis du public et spécifiques par rapport à d'autres domaines de l'action publique. En privilégiant la négociation entre experts techniques et la souplesse réglementaire, les organisations de la sûreté, avec l'aval des politiques, ont conçu un régime spécifique de régulation des risques... Cette exception française est-elle durable ?

En nous appuyant sur la grille qui vient d'être utilisée pour comprendre la genèse du régime de régulation en France, nous proposerons maintenant quelques éléments de réponse à cette question à titre de conjectures.

### La fin de l'exception française ?

Comme l'ont mis en évidence Hood et al. (HOOD et al., 2001), les régimes de régulation des risques peuvent évoluer, notamment quand ils sont sujets à des pressions extérieures. Or, dans les années 1990, se développent des mouvements qui vont pousser à davantage de transparence et d'ouverture sur la société. Ce phénomène n'est pas spécifique au nucléaire, mais il convient d'en rappeler le processus dans le cas français et de réfléchir à ses conséquences sur la situation actuelle du régime français de régulation des risques nucléaires.

<sup>(38)</sup> Annexes du rapport n°278 de M. Claude Birraux, député, fait au nom de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, déposé le 12 mai 1996 : « Le contrôle de la sûreté et de la sécurité des installations nucléaires ».

## Vers une banalisation du régime de régulation des risques nucléaires

À la fin des années 1990, le fonctionnement du régime de régulation des risques nucléaires n'a pas subi de transformation majeure par rapport au milieu des années 1980 : il reste stabilisé autour d'un expert (l'IPSN), d'un contrôleur (la direction de la Sûreté des installations nucléaires (DSIN)<sup>(39)</sup>) et des exploitants et industriels historiques (EDF, le CEA et Framatome).

Si l'accident de Three Mile Island n'a engendré que des innovations techniques, l'accident de Tchernobyl, en 1986, et les défaillances du régime soviétique de régulation des risques vont être, quant à eux, le point de départ d'une réflexion de long terme sur le régime français.

Dans les années 1990, on assiste également à la survenue d'une série « d'incidents » techniques, médiatiques et politiques<sup>(40)</sup> concernant le parc électro-nucléaire français, dans un contexte international marqué par des scandales sanitaires, tels que la crise de la vache folle et les affaires du sang contaminé et de l'amiante. Ces années sont également marquées par l'affirmation progressive du rôle de l'Autorité de sûreté. Son directeur, André-Claude Lacoste, en poste entre 1993 et 2012, utilisera alors la médiatisation comme une ressource, n'hésitant pas, parfois, à rendre publics certains problèmes pour faire pression sur EDF (SAINT RAYMOND, 2012).

C'est dans ce contexte, qu'en 1998, un rapport au Premier ministre du député Jean-Yves le Déaut<sup>(41)</sup> propose plusieurs changements institutionnels majeurs dans la régulation des risques nucléaires, notamment la création d'un Institut regroupant l'expertise en sûreté et radioprotection, indépendant du CEA, et d'une Autorité de sûreté indépendante des ministères, le tout encadré par une loi sur la sûreté nucléaire. Les propos de M. Le Déaut sont alors clairs : « *les Français n'auront confiance dans le nucléaire que s'ils acquièrent l'intime conviction qu'on leur dit la vérité. La transparence est la condition sine qua non de la confiance (...). Une loi fondatrice sur l'énergie nucléaire énonçant les grands principes, remettant à niveau le décret de 1963 et créant une autorité indépendante, doit être débattue au Parlement afin de renforcer la transparence (...). Les activités nucléaires doivent être socialement acceptables* »<sup>(42)</sup>.

<sup>(39)</sup> Simple service, le SCSIN est remplacé par une direction en 1992, la DSIN.

<sup>(40)</sup> Au début des années 1990, des fissures sont découvertes sur les couvercles de cuve de plusieurs réacteurs. Au milieu des années 1990, la centrale Superphénix fait l'objet d'une bataille médiatique et politique après plusieurs incidents. Elle sera définitivement arrêtée en 1997. En 1998 et 1999, deux incidents ont lieu à Civaux, suite à une fissure sur une tuyauterie, et au Blayais, suite à une inondation. Ces événements seront largement relayés par la presse.

<sup>(41)</sup> LE DEAUT J.-Y., « Le système français de radioprotection, de contrôle et de sécurité nucléaire : la longue marche vers l'indépendance et la transparence ».

<sup>(42)</sup> *Ibid.*

Les conclusions du rapport Le Déaut seront suivies d'effet, puisqu'à l'IPSN et à l'OPRI se substituera, en 2002, un institut indépendant du CEA et placé sous tutelle interministérielle, l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN). Quant à la loi sur la Transparence et la sécurité nucléaire (TSN), qui ne verra le jour qu'en 2006, elle portera la création de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), autorité administrative indépendante.

Pour les exploitants, l'indépendance et la transparence apparaissent dès lors comme des gages d'acceptabilité du nucléaire pour le public, et donc de développement économique de la filière. La loi TSN et la création de l'ASN sont donc perçues comme positives pour l'image du nucléaire français, comme l'indique Pierre Gadonneix, président directeur général d'EDF, en 2007 : « *Par son action sur l'harmonisation des règles de sûreté aux plans européen et mondial, l'ASN participe à créer les conditions favorables à la relance du nucléaire dans le monde* »<sup>(43)</sup>.

En matière de régulation des risques, l'ASN entame en 2008 une « refonte complète de la réglementation »<sup>(44)</sup> passant par le remplacement progressif des anciennes RFS par des « guides »<sup>(45)</sup> insérés dans la structure réglementaire hiérarchique classique déclinée à partir de la loi TSN. Déjà en vigueur au début des années 2000, un système de « décisions réglementaires » et de « mises en demeure » désormais consultables par le public<sup>(46)</sup> vient renforcer ce nouveau modèle et rendre visible une partie de son fonctionnement jusque-là particulièrement opaque.

Dans le même temps, la prise de conscience du fait que les menaces environnementales dépassent les frontières nationales<sup>(47)</sup> progresse et l'on assiste à une volonté progressive d'homogénéisation de la réglementation aux niveaux international et européen, notamment au travers d'instruments de régulation comme les *Safety Reference Levels* élaborés par la *Western European Nuclear Regulators Association* (WENRA), association regroupant des autorités de sûreté nucléaire des pays européens, créée en 1999 sous l'impulsion d'André-Claude Lacoste.

Pourtant, en dépit de cet apparent maelström, dans les faits, ces changements ne se font que de manière incrémentale (LINDBLÖM, 1958) sous la forme d'évolutions, plus que de révolutions. Ces évolutions sont plutôt marquées par une lente « réorientation organisationnelle » (HOOD *et al.*, 2001) sous la pression de l'environnement extérieur : à la fin des années 2000, un nombre important d'instruments de régulation, dont les RFS et RCC, continue à servir de base aux analyses de sûreté nucléaire en France ; le remplacement d'anciennes RFS par de nouveaux

<sup>(43)</sup> *Revue Contrôle* (revue de l'ASN), n°178 de janvier 2007.

<sup>(44)</sup> *Revue Contrôle* (revue de l'ASN), n°197 de mars 2014.

<sup>(45)</sup> Ces documents ont le même statut de « bonnes pratiques », mais les guides s'intègrent aujourd'hui dans une pyramide réglementaire qui n'existait pas dans les années 1970-80.

<sup>(46)</sup> Il en ira de même pour les avis d'expertise de l'IRSN.

<sup>(47)</sup> L'arrêt du nuage de Tchernobyl à la frontière franco-allemande avait beaucoup fait jaser...

« guides » se fait de manière très prudente<sup>(48)</sup>. De même, le régime de régulation fonctionne toujours autour des groupes permanents d'experts, de la révision périodique des rapports de sûreté des installations, des visites décennales et d'un système de visites de surveillance ou d'inspections effectuées par l'ASN. Jusqu'à la fin des années 2000, il semble donc subsister une forme de stabilité du régime de régulation de la sûreté, dans un contexte énergétique plutôt favorable au nucléaire (hausse des prix du gaz et du pétrole, mise en place de taxes carbone...), qui favorise une relance de chantiers de construction de centrales nucléaires dans le monde.

Toutefois, l'accident de Fukushima, en mars 2011, va marquer un tournant pour le régime de régulation des risques.

### L'après-Fukushima : l'accélération des changements

Comme nous l'avons observé, le régime de régulation a d'abord traversé une longue période de stabilité jusque dans les années 2000, puis une période d'évolution, entre 2000 et 2010, qui ne semble pas avoir déstabilisé le fonctionnement du régime<sup>(49)</sup>. Très médiatisé et politisé, l'accident de Fukushima intervient alors comme un « événement focalisant » (BIRKLAND, 1998), une crise qui va introduire une série de changements, toujours en cours, qui semble marquer un tournant important.

La catastrophe de Fukushima va d'abord marquer une rupture de l'unité des membres historiques du régime de régulation des risques nucléaires dans la communication vis-à-vis du public. On observe en effet une prise de distance des responsables de l'ASN et de l'IRSN par rapport aux exploitants et au gouvernement en place. André-Claude Lacoste déclare alors que « *personne ne peut garantir qu'il n'y aura jamais d'accident nucléaire en France* »<sup>(50)</sup>. L'expression de « gendarme du nucléaire » va désormais être associée à l'ASN, notamment autour du personnage de son président qualifié d'« incorruptible du nucléaire »<sup>(51)</sup>. Ce changement d'image de l'ASN s'accompagne d'une utilisation importante des instruments créés avec la loi TSN – « prescriptions réglementaires », puis « décisions » –, juridiquement contraignants pour les exploitants. Ces instruments, qui sont rendus publics (tout comme les lettres de suites des inspections de l'ASN, les avis de l'IRSN ou encore les guides de l'ASN), semblent dévoiler une dynamique conduisant vers un régime plus ouvert au public, et plus rigide sur le plan réglementaire.

<sup>(48)</sup> On compte actuellement, pour les questions de sûreté nucléaire, une dizaine de guides ayant remplacé d'anciennes RFS ou traitant de nouveaux sujets.

<sup>(49)</sup> Ce qui explique que François Lévêque, dans son texte publié en 2013 mais nécessairement écrit sensiblement avant, porte un jugement un peu intemporel sur le système français de régulation et ne fasse pas état d'une transformation radicale récente.

<sup>(50)</sup> *Le Point*, 30 mars 2011.

<sup>(51)</sup> « André-Claude Lacoste, l'incorruptible du nucléaire », *La Croix*, 10 octobre 2012.

Dans une période encore plus récente, depuis 2015, on assistera à diverses actions très médiatisées de l'ASN s'appuyant notamment sur des textes récents<sup>(52)</sup> concernant des anomalies suspectées sur la cuve de l'EPR ou encore sur différents éléments des réacteurs<sup>(53)</sup>. Ce dernier épisode conduira, à l'automne 2016, à l'arrêt de 21 réacteurs sur 58 pour une série de contrôles, ce qui aura notamment fait craindre à des difficultés d'approvisionnement en électricité au cours de l'hiver 2016-2017.

Ces différentes affaires sont assez symboliques d'une utilisation beaucoup plus coercitive d'instruments de régulation des risques et d'une publicisation des problèmes de sûreté beaucoup plus poussée que par le passé. Apparaît ainsi nettement une forme de tension entre deux conceptions différentes de ce qu'est la sûreté nucléaire. Pour certains, la sûreté nucléaire est avant tout une affaire technique, dans laquelle l'ingénieur doit être le seul juge et la communication vers la société doit être maîtrisée pour avoir des effets positifs. Pour d'autres, de plus en plus nombreux, c'est la règle juridique qui prime, et la transparence doit être totale vis-à-vis de la société. Cette deuxième vision, qui semble aujourd'hui supplanter petit à petit la première, pourrait donc faire basculer le régime français de régulation des risques dans une phase nouvelle.

## Conclusion

Dans les années 1970, les organisations en charge de la sûreté nucléaire ont conçu des instruments de régulation spécifiques marqués par une forme de « souplesse » et intégrant sûreté et efficacité industrielle. En analysant le fonctionnement historique du « petit monde » de la sûreté nucléaire et le contexte social et politico-industriel de l'époque, nous avons mis en évidence une grande cohérence entre ces éléments de contexte, le choix des instruments de régulation et, plus généralement, le régime de régulation en vigueur. Cette cohérence nous semble expliquer l'« exception française » que nous avons notée au début de ce texte, et son maintien pendant de longues années.

Ce n'est que bien plus tard, dans les années 2000, que le régime de régulation des risques va subir des transformations majeures tendant à le rapprocher progressivement, surtout après Fukushima, de standards internationaux. Cette recomposition, en cours, disloque l'unité du petit monde que nous avons évoqué et introduit dans le jeu un nouvel acteur majeur, le public, ou plutôt la publicisation<sup>(54)</sup>. Les problèmes techniques deviennent dès lors également

<sup>(52)</sup> Arrêté du 12 décembre 2005 relatif aux équipements sous pression nucléaires, dit « arrêté ESPN ».

<sup>(53)</sup> <https://www.asn.fr/Informer/Actualites/Irregularites-detectees-dans-l-usine-d-Areva-de-Creusot-Forge-l-ASN-fait-un-point-d-etape>

<sup>(54)</sup> Nous préférons utiliser le terme « publicisation », au sens de « rendre public », car l'on observe encore très peu de cas de participation réelle du public au débat technique sur les problèmes de sûreté.

des problèmes politiques et sociétaux, ils sortent désormais du cercle limité des acteurs historiques. Ce processus assez générique et transverse à d'autres types de risque, apparaît néanmoins comme spécifique au nucléaire français, étant donné la nature du risque et surtout la tendance historique à l'opacité vis-à-vis de la société.

Mais c'est également le deuxième facteur que nous avons identifié dans l'analyse de la genèse du régime de régulation français qui a changé, à savoir le contexte politico-industriel. La stratégie industrielle française n'est plus de construire un parc à marche forcée, mais de prolonger la durée de vie des centrales existantes, au moment où un seul nouveau réacteur est en construction (l'EPR de Flamanville) et où aucun autre projet n'est annoncé. Au niveau international, les industriels français sont confrontés à la forte concurrence de nouveaux pays exportateurs comme la Chine, dans le contexte difficile de l'après-Fukushima.

L'ensemble de ces éléments pousse alors peu à peu à un alignement sur les standards internationaux en matière réglementaire, mais aussi, plus largement, dans le fonctionnement du régime de régulation.

Petit à petit, nous serions donc en train d'assister à un mouvement menant d'un fonctionnement fondé principalement sur le dialogue entre techniciens vers un fonctionnement basé sur des règles juridiques plus formelles et sur une visibilité accrue vis-à-vis du public. Néanmoins, il apparaît prématuré de parler de la fin de « l'exception française ». Dans la pratique, on observe en effet la persistance d'éléments du régime mis en place entre 1960 et 1985. On pourrait même parler aujourd'hui d'une forme d'hybridation entre deux régimes de régulation des risques – une hybridation dont il faudrait maintenant comprendre plus finement les mécanismes pour en prédire la stabilité.

## Bibliographie

BAUDOT P.-Y. (2014), « Le temps des instruments. Pour une socio-histoire des instruments d'action publique », *L'instrumentation de l'action publique*, Paris, SciencesPo Les Presses, pp. 193-236.

BIRKLAND T. A. (1998), "Focusing Events, Mobilization, and Agenda Setting", *Journal of Public Policy* 18(1), pp. 53-74.

BONNEUIL C. & JOLY P.-B. (2013), *Sciences, techniques et société*, Paris, La Découverte.

BORRAZ O. (2005), « Les normes: instruments dépolitisés de l'action publique », *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Science Po.

BORRAZ O. (2015), « Régulation », in PRESSES S. I. (Ed.), *Dictionnaire critique de l'expertise : santé, travail, environnement*, pp. 258-265.

BRESSERS H. T. & O'TOOLE L. (1998), "The Selection of Policy Instruments: A Network-Based Perspective", *Journal of Public Policy* 18(3), pp. 213-239.

CHANTON O., MANGEON M., PALLEZ F. & ROLINA G. (2016), « La dynamique des régimes de régulation

de la sûreté nucléaire française à la lumière de ses instruments », communication présentée pour « Les journées du risque : Nucléaire, Hommes et Société ».

DETSYK A. (2010), *Préparation à un accident nucléaire : le cas du Royaume-Uni*, London: King's college London ed.

FOASSO C. (2003), *Histoire de la sûreté de l'énergie nucléaire civile en France (1945-2000) : technique d'ingénieur, processus d'expertise, question de société*, Lyon, Lyon 2.

FOASSO C. (2012), *Atomes sous surveillance – Une histoire de la sûreté nucléaire en France*, PIE.

FURET J. (2004) [Mémoire d'ingénieur].

GALLAND J.-P. (2011), « France/Grande-Bretagne : une comparaison entre deux régimes de régulation des risques industriels ». *Annales des Mines, Responsabilité et Environnement*, n°62, p. 112.

GARRAUD P. (1979), « Politique électro-nucléaire et mobilisation : la tentative de constitution d'un enjeu », *Revue française de science politique* 3, avril, pp. 448-474.

GARRAUD P. (1990), « Politiques nationales : l'élaboration de l'agenda », *L'année sociologique*.

GILBERT C. & HENRY E. (2012), « La définition des problèmes publics : entre publicité et discrétion », *Revue française de sociologie* 53(1), pp. 35-59.

HECHT G. (2014), *Le Rayonnement de la France*, Paris.

HOOD C., ROTHSTEIN H. & BALDWIN R. (2001), *The Government of Risk. Understanding Risk Regulation Regimes*, Oxford University Press.

KITSCHOLT H. P. (1986), "Political Opportunity Structures and Political Protest: Anti-Nuclear Movements in Four Democracies", *British Journal of Political Science* 16(1), pp. 57-85.

LASCOUMES P. (2004), « La Gouvernamentalité : de la critique de l'État aux technologies du pouvoir », *Le Portique* [En ligne].

LASCOUMES P. & SIMARD L. (2011), « L'action publique au prisme de ses instruments », *Revue française de science politique* 61, p. 176.

LÉVÊQUE F. (2013a), *La sûreté nucléaire : analyse économique des régulations américaine, française et japonaise*, Paris, CERN. Mines ParisTech.

LÉVÊQUE F. (2013b), *Nucléaire On/Off. Analyse économique d'un pari*, Paris.

LINDBLOM C. E. (1958), "The science of "Muddling Through"", *Public Administration Review* 19(2), pp. 79-88.

NOIRIEL G. (2006), *Introduction à la sociohistoire*, Paris.

ROLINA G. (2009), *Sûreté nucléaire et facteurs humains, La fabrique française de l'expertise*, Paris.

SAINT RAYMOND P. (2012), *Une longue marche vers l'indépendance et la transparence. L'histoire de l'Autorité de sûreté nucléaire française*, Paris.

VALLET B. (1984), *La sûreté des réacteurs nucléaires en France : un cas de gestion des risques*, École des Mines de Paris, Centre de sociologie de l'innovation.

VOGEL D. (1986), *National Styles of Regulation: Environmental Policy in Great Britain and the United States*, New York, Cornell University Press.

# Réguler les risques nucléaires par la souplesse : genèse d'une singularité française (1960-1985)

## Témoignage d'un acteur

Par Pierre MESSULAM

Directeur général adjoint de Transilien-SNCF

Fraîchement émoulu de la formation du Corps des Mines, j'ai été affecté, en 1983, pour quatre ans, au Service central de sécurité des installations nucléaires (SCSIN, l'ancêtre de l'Autorité de sûreté nucléaire), avant d'y revenir de 1990 à 2001, pour siéger au sein du Groupe permanent réacteurs en tant qu'expert indépendant (je travaillais à ce moment-là à la SNCF). Durant cette période qui a connu les crises des accidents de Three Mile Island, puis de Tchernobyl, ainsi que les échecs du projet Superphénix et du projet P20 de contrôle-commande numérique, j'ai pu travailler avec les ingénieurs français pionniers du nucléaire, encore largement présents au CEA, à EDF et chez Framatome.

Je peux confirmer la justesse de l'article de Frédérique Pallez et Mickaël Mangeon publié dans ce numéro de *Gérer et Comprendre*, mais je souhaiterais remettre en perspective plusieurs aspects parfois méconnus, car peu accessibles, faute d'écrit ou de témoignage direct des principaux protagonistes.

Il est exact que l'histoire du nucléaire est largement dominée par l'héritage de « la Bombe » jusqu'aux années 1980 : d'une part, les principaux protagonistes des années 1960 et 1970 sont les héros de l'« Aventure de la bombe » des années 1950 et 1960, de jeunes ingénieurs militaires devenus des experts civils. Pour en avoir côtoyé un certain nombre, je peux affirmer qu'ils étaient portés par l'énergie et la conviction de ceux qui avaient déjà réussi à relever un défi scientifique et industriel presque improbable (« faire "la bombe" » treize ans après les États-Unis, sans avoir bénéficié de la même débauche de moyens, dans un pays, la France, qui se relevait à peine des dommages de la guerre et était plongé en pleine crise de la décolonisation), replaçant ainsi notre pays à la tête du développement technologique et restaurant son aura militaire et politique. La conquête de l'indépendance énergétique (le plan Messmer) n'était pour eux que la suite logique de cette saga : produire une énergie bon marché, abondante et sûre pour garantir le développement économique de leur pays. Ils affrontaient les

défis avec confiance grâce à leur capacité technique à maîtriser les difficultés et à inventer des solutions forts de leur créativité (et parfois avec un certain culot), mais aussi avec leur sérieux de scientifiques et de techniciens tournés vers le bien commun et très soucieux de sécurité.

À ses débuts, l'industrie du nucléaire s'est très largement appuyée sur la méthodologie et les expertises des appareils à pression (les chaudières à vapeur), technologie héritée du XIX<sup>e</sup> siècle et bastion historique de l'activité de magistrature technique du Corps des Mines. Cela se comprend quand on sait que les technologies des réacteurs faisaient toutes appel à des enceintes métalliques sous pression pour transporter la vapeur produite par la chaleur dégagée par la fission nucléaire vers des groupes turbo-alternateurs. De plus, les meilleurs métallurgistes et mécaniciens travaillaient, justement, chez les constructeurs ou les exploitants d'appareils à pression ou de chaudières (les premiers réacteurs sont d'ailleurs appelés « chaudières nucléaires » dans les premiers arrêtés ministériels). Or, l'industrie mécanique et l'industrie des chaudières fonctionnent dans un cadre réglementaire et avec un jeu d'acteurs qui ont largement répondu aux exigences de la sécurité industrielle, mais qui sont peu connus du grand public.

La gouvernance des appareils à pression est basée depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sur le principe de débats contradictoires au sein d'un triptyque constitué par les exploitants aidés des constructeurs (et de leurs fournisseurs en produits mécaniques), les bureaux de contrôle (notamment l'Apave, historiquement l'Association des propriétaires d'appareils à vapeur, qui offre à ses membres des prestations de contrôle et de visites techniques en application des textes réglementaires en vigueur) et l'Administration.

La Commission centrale des appareils à pression (CCAP), qui en est l'instance délibérative suprême, transmet des avis motivés qui servent de base aux décisions de l'Administration.

Cette gouvernance a historiquement répondu à deux des questions majeures soulevées par le nucléaire, qu'évoque l'article cité plus haut : qui est expert ? Quel rapport au politique ?

L'expertise apparaît comme un construit obtenu à partir de débats réguliers et contradictoires arbitrés par le pouvoir réglementaire. On n'est pas désigné expert pour ses seuls diplômes, mais on le devient par ses contributions régulières et sa pratique des questions techniques examinées par la Commission centrale des appareils à pression.

La désignation en qualité d'expert est la reconnaissance d'une compétence par un corpus d'experts ; cette cooptation peut être source de critique, car, *in fine*, elle n'est acceptable que si elle s'exerce dans l'environnement éthique d'une magistrature technique assurée par un pouvoir régalien lui-même contrôlé par le politique. Cette reconnaissance est fondée sur la familiarité du coopté avec la pratique professionnelle, sur la pertinence de ses démarches et sur sa rigueur (on dirait aujourd'hui son éthique). Mais le rapport du politique à l'expertise est lointain : le ministre et les parlementaires s'intéressent peu à ces questions très spécialisées, mais exigent que les règlements soient appliqués et parfois qu'ils soient aménagés plus rapidement pour faire place à des innovations. C'est ce cadre vieux de plus d'un siècle qui a servi de matrice à la gouvernance du nucléaire, dans la mesure où il a façonné *a priori* les représentations mentales, politiques et symboliques des acteurs. Et il faut bien reconnaître que cette discrétion technique (le « petit monde » et le « *French cooking* » qu'évoquent les auteurs de l'article cité) s'accordait très bien avec les habitudes de secret des protagonistes du nucléaire militaire.

La complexité des réacteurs nucléaires fait appel à une somme de savoirs théoriques et de connaissances empiriques qui sont hors de la portée d'un individu, elle nécessite l'existence d'une communauté et des débats contradictoires. La légitimation des normes et des choix techniques ne peut en effet s'appuyer ni sur des cas comparables (à l'époque, on n'en a pas encore) ni sur des connaissances conceptuelles irréfragables : par exemple, la question du vieillissement des aciers ou des câbles de contrôle/commande exposés au rayonnement est mal connue. Le régulateur comme l'exploitant ne peuvent s'appuyer ni sur des données largement accessibles à une communauté scientifique ou technique (les données n'existent pas pour tous les sujets) ni sur une démonstration *a priori*, car la compréhension du fonctionnement d'un objet aussi complexe ne peut être fondée sur une approche seulement déductive. Les experts techniques font le pari qu'ils savent déployer des méthodes de test et de surveillance qui leur permettront de détecter, en amont, les signes annonciateurs d'un vieillissement ou d'une vulnérabilité.

La chose nucléaire va pourtant susciter très tôt des critiques que n'avait pas connues le petit monde des chaudières. En fait, la critique du « petit monde » par les politiques et les médias part de la dimension fantasmatique et symbolique du risque nucléaire

(une chaudière est un Hiroshima en puissance), qui a rendu moins acceptable le « *French cooking* ». Pour paraphraser Georges Clémenceau, « le nucléaire est une chose trop sérieuse pour être laissée aux nucléocrates ! ».

Cette dimension politique est montée en puissance au fil du développement du nucléaire civil. Elle peut être analysée en reprenant la thèse développée en 1973 par Jürgen Habermas dans son fameux texte *La science et la technique comme idéologie*. Le philosophe allemand y déconstruit l'idéologie encore dominante de la technique émancipatrice, et souligne à quel point le « petit monde des techniciens » escamote le débat public (autre thème majeur de Habermas développé dans l'espace public) au nom d'une idéologie fondée sur une rationalité intrinsèque de la technique qui ne pourrait être remise en cause que par des experts techniques, qui ne peuvent exister qu'à l'intérieur du système. La montée en puissance politique des anti-nucléaires allemands se transformant en *Grünen* s'articule dans le double rejet et des chaudières et des missiles nucléaires stationnés en Allemagne, alors qu'au même moment le mouvement antinucléaire français ne rencontre pas le même écho dans la population. Dans quelle mesure le rapport à l'État et la connotation de prestige national du nucléaire en France peuvent-ils expliquer cette profonde différence que connaît le débat politique des deux côtés du Rhin ?

On peut dater de la crise de Tchernobyl le début du renversement de l'attitude de l'opinion publique française vis-à-vis du « petit monde » des nucléocrates. En 1986, le Pr. Pellerin, qui dirigeait le Service central de protection contre les rayonnements ionisants (SCPRI), un service relevant du ministre de la Santé, refuse de divulguer les chiffres de mesure de radioactivité dans l'atmosphère non seulement au grand public, mais également au SCSIN, le service chargé de la sûreté des installations françaises, et au ministre de l'Industrie.

À juste titre, les journalistes ont ironisé sur « *le nuage radioactif qui se serait arrêté à nos frontières* »<sup>(1)</sup>. Ce refus de divulguer des informations motivé par le souci de ne pas affoler les populations a, au contraire, suscité une exigence de transparence qui, concernant au départ des faits touchant à la santé, est allée *crescendo* allant jusqu'à remettre sur la sellette les normes, les règlements et les fondements de décisions d'ordre technologique.

La crise de légitimité ouverte en 1986 a donc démarré par le volet sanitaire : dans ce domaine, les données sur les faibles doses de radiation sont des extrapolations des observations faites après les bombes de Hiroshima et de Nagasaki. Ce sont en effet les deux seuls cas connus offrant tragiquement des observa-

<sup>(1)</sup> J'étais sur le site EDF de Cruas, le 1<sup>er</sup> mai 1986, pour effectuer une épreuve de cuve, quand les balises se sont mises à tinter (à cause du nuage de Tchernobyl) sans que nous ayons compris immédiatement pourquoi, le SCPRI ayant refusé de nous donner les éléments en sa possession, répondant simplement que « ça ne venait pas du réacteur en essai, ni d'un réacteur du site... »

tions en nombre suffisant pour être statistiquement significatives, mais les doses de radiation massives qu'ont subies les victimes sont sans commune mesure avec celles redoutées lors de l'accident d'un réacteur, et les extrapolations s'avèrent d'une interprétation particulièrement délicate.

Il s'agit là à mon sens de l'une des origines de l'invocation du principe de précaution face à des situations où l'on ne sait pas, où la connaissance expérimentale tirée du passé est peu opératoire et où il est bien évidemment hors de question de recréer les conditions d'un accident pour tenter de la compléter. De plus, cette crise de légitimité pose d'emblée la question de la validité des connaissances des experts sanitaires.

Mais cette crise va s'étendre aux questions de conception et de maintenance des réacteurs (comment éviter un nouvel accident aussi terrifiant que celui de Tchernobyl ?).

En fait, face aux manifestations des opposants, la réglementation devait servir (selon la vision de ses promoteurs) à déployer « la persuasion et la rhétorique » (pour reprendre le titre d'un ouvrage de Carlo Michelstaedter, sorti précisément en France en 1990) permettant une légitimation à la fois de l'objet technique, de celui qui va l'utiliser et de celui qui va le contrôler : la légitimation est à la fois formelle (juridique), technique (les règles sont assises sur un savoir éprouvé) et politique (le contrôleur dispose du savoir et des moyens d'observation du contrôlé pour pouvoir détecter à temps les situations à risque et faire déployer les parades qui s'imposent).

Or, comme l'explique Habermas dans son ouvrage *L'Espace public*<sup>(2)</sup>, un procès de légitimation échappant à un débat contradictoire public serait très fragile. Assez logiquement, les acteurs vont donc mettre en

<sup>(2)</sup> HABERMAS J. (1962), *L'espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise* (titre original : *Strukturwandel der Öffentlichkeit*).

avant la réglementation en en faisant un argument d'autorité pour pouvoir couper court à un débat trop ouvert, qui ne pourrait que conduire à de la confusion, tant le niveau des connaissances à maîtriser est élevé et tant celles-ci sont complexes...

Dès sa nomination à la tête du SCSIN, André-Claude Lacoste va s'appuyer sur cette pression politique à la fois pour construire un régulateur technique fort et indépendant face aux exploitants et au politique (en plaidant, à raison, qu'un tel positionnement serait utile aux uns et aux autres), pour intégrer les contrôles de santé publique dans le champ du régulateur nucléaire et pour obtenir une gouvernance plus claire et plus scientifique de ce secteur jusqu'alors très opaque. Pour promouvoir une politique de transparence, notamment, il met en place une échelle de gravité des incidents et en rend publiques les admonestations, voire les mises en demeure adressées aux exploitants.

Un mot, avant de conclure : les accidents nucléaires comme celui de Tchernobyl ont révélé au grand public que les menaces environnementales dépassaient le cadre étatique et que les États pouvaient être dépassés par les conséquences d'accidents survenus non seulement chez des voisins (comme l'incendie de l'usine Ciba-Geigy de Bâle, en Suisse, peu de temps avant Tchernobyl), mais parfois à des milliers de kilomètres de là. C'est cette prise de conscience qui a été à l'origine de la volonté d'harmoniser les méthodes et de s'assurer que les réacteurs nucléaires étaient correctement conçus et contrôlés, même très loin de chez nous ! Il en allait peut être de nos exportations, comme dans le cas des réacteurs sud-africains de Koeberg cité dans l'article de Frédérique Pallez et Mickaël Mangeon, mais, bien davantage encore, il s'agissait d'un moment clé pour notre civilisation : celui où nous avons commencé à prendre conscience de notre interdépendance et notre responsabilité à l'échelle planétaire.

# L'éthique du consentement : Ricœur au pays du management

À propos du livre de Pierre-Olivier Monteil, *Éthique et philosophie du management*, Éditions Érès, collection « Espace éthique », 2016

Par Guillaume CHAPPUIS

Adjoint de direction à la Haute École de gestion Arc (Neuchâtel), HES-SO, diplômé en philosophie

Au sein des grandes organisations, l'engouement pour l'éthique ne semble pas près de faiblir. En témoigne la multiplication des chartes d'éthique, des politiques de développement durable ou de responsabilité sociétale. Faut-il en conclure que les théories et les pratiques du management se seraient modifiées sous l'influence de réflexions éthiques et philosophiques ? Que dire alors des revendications croissantes de la société civile à l'égard des grands groupes, accusés de manquer à leurs engagements moraux, écologiques ou sociaux ?

Cet essai amène une clarté bienvenue sur ces questions, en croisant réflexion théorique et observation empirique. Son auteur, Pierre-Olivier Monteil, bénéficie d'un double parcours en la matière. Académique, d'une part : chercheur associé au Fonds Ricœur, il enseigne l'éthique à HEC Paris et à l'Université Paris-Dauphine. Et son parcours professionnel, d'autre part : consultant et formateur en entreprise, il a longtemps travaillé dans la communication d'entreprise.

Il procède dans son ouvrage à une confrontation entre certaines théories et pratiques du management et une « éthique du consentement ». Cette approche, qu'il développe pour le contexte du management, est largement inspirée de l'œuvre du philosophe français Paul Ricœur (1913-2005).

Ce livre s'adresse à un large public, dans un souci de dialogue entre théoriciens et praticiens. Il part du

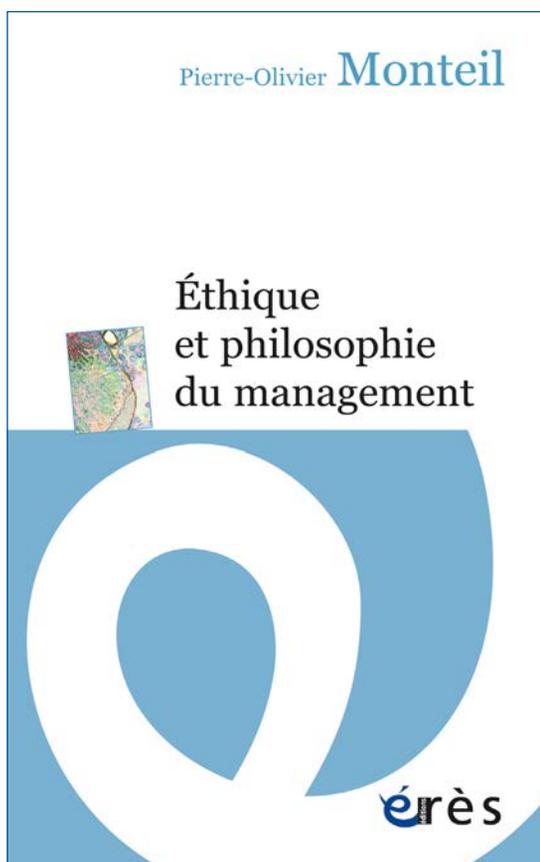
constat que les collaborateurs (et la société civile, déjà citée) adressent aux managers « une demande croissante de sens » (p. 14). Pour l'auteur, il s'agit d'une conséquence de la pensée et des politiques néolibérales dominantes dans les

employés de nombreux économistes, sociologues ou juristes.

Citons, à ce titre, l'idée d'un management « bienveillant » ou « participatif », d'une entreprise « responsable », ou encore de réformes dans la gouvernance des entreprises. Ces différentes approches mettent l'accent sur la prise en compte des collaborateurs et des consommateurs-citoyens dans la stratégie d'entreprise. Ce livre rejoint et prolonge ces réflexions, tout en leur donnant une assise philosophique.

La problématique centrale de l'ouvrage consiste à identifier ce que serait un « bon » manager, selon les critères d'une éthique du consentement. L'auteur en décrit les principales caractéristiques qui sont aussi des qualités relationnelles. Ainsi, le « bon » manager ne se borne pas à exercer un pouvoir : il adopte une véritable posture d'autorité. Cette posture réduit l'« asymétrie » (p. 97) induite par la relation hiérarchique, non pas en adoptant un ton familier avec le collaborateur, mais en ajoutant une dimension pédagogique à la relation. Lorsqu'il transmet son expérience ou ses compétences, le manager aide le collaborateur à « progresser en autonomie » (p. 99), ce qui légitime, en retour, l'obéissance de ce dernier (pour apprendre, il faut suivre des règles). En d'autres termes, il s'agit d'instaurer une relation d'obéissance critique fondée sur les compétences et l'exemplarité du manager.

Cette posture d'autorité se caractérise aussi par une forme de générosité. Ici, l'auteur rejoint la « pensée du don » de Marcel Mauss. Loin d'attendre un retour sur investissement immédiat, le « bon »



années 1980-1990, dont la décennie actuelle hérite en grande partie. Elles ont eu un effet dissolvant sur la confiance au sein de l'entreprise, notamment par la mise en concurrence des collaborateurs. En réduisant la motivation de l'individu à un calcul utilitaire étroit, elles ont, selon lui, vidé le travail de son sens. Dès lors, il faut chercher d'autres voies que la fameuse « théorie de l'agence », ce à quoi se sont

manager sait préserver le temps de la relation. Il transmet son savoir et prodigue des conseils, sans attendre en retour une quelconque forme de rémunération. Le « contredon », ce sera le développement à long terme d'un collaborateur rendu capable de réaliser son potentiel. La relation d'autorité repose donc sur la confiance et sur une forme de promesse qui lie le manager et le collaborateur : l'un et l'autre s'engagent envers un avenir commun, rendu à la fois possible et souhaitable.

Tout cela implique que le manager sache faire preuve d'humilité et qu'il ne cède pas à la facilité du « présentisme » (p. 161). Examinons ces deux dangers en détail. Si le manager se croit détenteur d'un savoir scientifique qu'il lui suffit d'appliquer, il aura tôt fait de négliger le consentement de son équipe. Il s'en ensuivra alors un « gouvernement par les normes » (p. 26), d'autant plus contraignant qu'il sera mal reçu par ceux qui sont censés s'y soumettre. À l'inverse, la tentation de s'imposer non pas par son savoir, mais par son charisme, est tout aussi forte. Plus humble, la figure d'autorité ne prétend pas avoir réponse à tous les problèmes, elle préfère une certaine discrétion au culte du chef. Plutôt qu'à la science, elle fait appel à une « sagesse pratique » (p. 87).

Cette sagesse pratique n'est pas sans rappeler Aristote, qui en faisait la vertu principale des politiciens et des stratèges. Comme dans l'*Éthique à Nicomaque*, elle sert ici à évaluer dans quelles situations il est juste d'appliquer une norme, et de quelle manière. L'auteur revisite ainsi l'entretien d'évaluation, passage obligé de la relation entre un manager et ses collaborateurs. Plutôt que d'appliquer mécaniquement une grille de critères ou de se focaliser sur des indicateurs, le manager doit savoir en relativiser la portée. Ainsi, en cas de résultat négatif, il doit mettre dans la balance le souci de favoriser le développement du collaborateur. Dans certaines circonstances, il peut être amené à lui accorder une forme de pardon, pour autant que cela permette de « réactiver [en lui] le désir de bien faire » (p. 132).

Sous la pression du court terme, il est certes difficile d'adopter de telles conduites. Ce livre plaide donc pour

un ralentissement des rythmes de décision et de travail. Non pas dans l'optique de perdre en productivité ou en compétitivité, mais bien pour respecter le rythme propre à chaque individu au sein de l'organisation. Si les changements sont trop rapides, il est impossible pour ceux qui y participent de leur conférer un sens. Le récit de vie ou l'« identité narrative » chère à Ricœur sont malmenés, avec le risque que les personnes aient l'impression de subir un processus imposé, et non de participer à l'évolution d'un projet commun susceptible de s'accorder avec le leur. Selon l'auteur, la conduite du changement devrait ainsi tenir compte de la dimension narrative de l'existence, au lieu d'en rechercher un ersatz dans des *story-tellings* impersonnels.

La posture d'autorité favorise aussi une coopération informelle, horizontale entre les collaborateurs. Plutôt que de ne leur déléguer que des « tâches d'exécution » et de se réserver les « tâches de conception » (p. 107), le manager se contente de formuler des règles générales, sans édicter dans le détail chaque procédure. Comme l'ont prouvé de nombreuses entreprises au cours des dernières décennies, une telle approche laisse la possibilité à l'équipe de créer et d'innover. Cependant, il importe de ne pas confondre une approche gestionnaire de l'innovation, souvent trop prompte à catégoriser les formes dans lesquelles celle-ci doit se manifester, et une véritable attention à la nouveauté. En s'appuyant sur le concept ricœurien de « métaphore vive », l'auteur rappelle ainsi qu'il n'est pas question, dans un premier temps, de comprendre et de catégoriser, mais bien plutôt de « prêter l'oreille à ce qui semble d'abord n'être qu'une bizarrerie, voire une erreur » (p. 156). Une certaine disponibilité du manager et son souci de la relation sont donc tout aussi nécessaires pour que l'innovation puisse se faire jour.

À la lumière de ces réflexions, l'éthique du consentement se caractérise par une forte composante relationnelle et temporelle. Elle se distingue en cela d'autres approches philosophiques, telles que la morale de Kant (dont elle reprend pourtant certains éléments). L'autre source d'inspiration est l'éthique d'Aristote,

que nous avons déjà citée. La figure de l'autorité est ainsi proposée comme une sorte d'idéal individuel, à l'instar de l'« homme de bien » aristotélicien.

Mais cette posture peut-elle être généralisée au-delà d'initiatives individuelles ? L'idéal éthique doit-il engendrer une transformation sociale, à plus ou moins long terme ? L'auteur est convaincu que cela peut être le cas, mais à la condition d'en passer par la sphère politique et de changer les conditions-cadres. Mais encore faudrait-il surmonter les obstacles majeurs que sont la financiarisation de l'économie, les exigences de rendement à court terme ou encore la pensée et les pratiques néolibérales. Malgré tout, l'auteur demeure confiant dans la capacité des initiatives individuelles à se propager de proche en proche, jusqu'à entraîner un changement de société.

Sur ce point, il nous semble trop optimiste de croire à la réalisation d'un idéal moral par le simple effet conjugué de bonnes volontés. Les conduites des managers ne peuvent pas être séparées du système socioéconomique dans lequel elles s'inscrivent. Il est probable et souhaitable que des individus, voire des collectifs, puissent s'inspirer de l'éthique du consentement décrite dans ce livre. Mais pour qu'un modèle de « management par le consentement » (p. 185) ait une chance de s'imposer comme une nouvelle référence, il faudrait de toute évidence changer les règles de fonctionnement de l'économie. De manière symptomatique, l'ouvrage ne laisse que peu de place à la notion de compétition, et encore moins à celle de liberté d'entreprendre. La réflexion philosophique s'y limite au management, elle ne s'étend pas à l'économie politique, ce qui est regrettable. De même, le débat avec d'autres courants philosophiques et éthiques, tels que l'utilitarisme et le postmodernisme, s'avère très limité.

Malgré ces lacunes, l'ouvrage apporte une contribution intéressante au dialogue entre éthique et management, bien loin des effets de mode. Il illustre la richesse de la pensée de Paul Ricœur et la pertinence de mettre celle-ci en résonance avec les problématiques du management.

# Risques psychosociaux dans les organisations et santé au travail

À propos de l'ouvrage d'Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir* (PUF, collection « Le travail humain », 2<sup>ème</sup> édition, 2017)

Par Damien COLLARD  
et Rachel BOICHOT  
Université de Franche-Comté

Au-delà du cercle des psychologues, des ergonomes et autres sociologues du travail, les travaux du psychologue Yves Clot sont désormais bien connus des chercheurs en gestion qui s'intéressent aux risques psychosociaux dans les organisations et aux problèmes de santé au travail. En effet, ces travaux rejoignent les préoccupations de ceux qui, parmi les gestionnaires, s'efforcent de promouvoir des organisations et des pratiques de management plus respectueuses des individus et des collectifs de travail, et plus en phase avec les contraintes et les tensions qui naissent de l'activité productive. Dans cette deuxième édition de son ouvrage *Travail et pouvoir d'agir*, l'auteur met en perspective les réflexions qu'il avait développées dans la première édition (celle de 2008). C'est l'occasion pour lui de présenter les travaux récents menés au sein du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) en clinique de l'activité, qui portent, d'une part, sur la notion de « conflit de critères » dans la définition de la qualité du travail et, d'autre part, sur les liens entre activité et affectivité. Cette nouvelle édition intéressera donc tout autant ceux qui connaissent déjà l'œuvre d'Yves Clot que ceux qui sont désireux de la découvrir. Ce livre – qui est, à l'origine, un recueil de textes déjà publiés (articles de recherche, chapitres d'ouvrages collectifs, supports de communication...), mais remaniés

pour l'occasion et rangés sous trois grandes rubriques (tout d'abord, les sources de la clinique de l'activité, puis ses concepts et les problèmes qu'elle entend traiter et, enfin, ses méthodes), auquel viennent s'ajouter une longue introduction et une conclusion qui réhabilite la notion

*dirigée vers son objet et vers les autres activités portant sur cet objet, que ce soit celles d'autrui ou encore d'autres activités du sujet* » (CLOT, 2017, p. 6) –, l'objet de cette clinique étant l'étude du développement de l'activité (individuelle et collective) et de ses empêchements.

Pour Yves Clot, qui s'inscrit dans la lignée de Vygotski (1978, 1982), l'activité est le siège de conflits vitaux et ne peut en aucune manière se résumer à l'activité réalisée, dans la mesure où ce que le sujet voudrait faire pour transformer la situation dans laquelle il se trouve, mais qu'il ne peut pas faire, temporairement ou durablement (pour des raisons qui sont à chaque fois à expliciter...), pèse de tout son poids dans l'activité de travail.

Ainsi, dans la perspective ouverte par la clinique de l'activité, les activités « ravalées », « suspendues » ou encore « contrariées » constituent une amputation du « pouvoir d'agir » et s'avèrent être une source majeure de souffrance au travail. D'où, selon Clot (2017, p. 89), « *l'impératif de regarder en face les dilemmes de l'activité* ». C'est d'autant plus vrai que le sujet n'est jamais seul et qu'il doit accorder sa partition avec celle des autres tout en tenant

compte du contexte organisationnel et des particularités de son milieu professionnel. L'activité est, de ce fait, simultanément individuelle et collective, située et en devenir, et, nécessairement, gorgée de tensions. D'où également, du point de vue théorique, la volonté de l'auteur d'ancrer la psychologie du travail dans « *une psychologie du développement des sujets au travail,*



Yves Clot

## Travail et pouvoir d'agir

Le travail  
humain puf

© PUF

de « métier » – donne à voir une pensée en constante évolution qui entend affronter certains problèmes posés par l'activité de travail.

Le prisme proposé par Yves Clot est celui de la clinique de l'activité, un courant dont il est le chef de file et qui appréhende l'activité (individuelle) comme une triade – c'est-à-dire comme étant « *simultanément*

*outils, collectifs et organisation compris* » (CLOT, 2017, pp. 10 et 11).

Il y a là, du même coup, une occasion de dialoguer et un point de passage intéressant avec les sciences de gestion et avec certaines démarches de « recherche-action » revendiquées par les gestionnaires. C'est d'autant plus vrai que la clinique de l'activité portée par Yves Clot donne le primat à la transformation des situations de travail puisque, selon lui, il s'agit non seulement de « *comprendre pour transformer* », mais aussi de « *transformer pour comprendre* » (CLOT, 2017, p. 32). C'est d'ailleurs tout l'intérêt de l'arsenal méthodologique déployé en clinique de l'activité à partir de méthodes d'analyse du travail désormais éprouvées (comme les entretiens en autoconfrontations croisées<sup>(1)</sup>) pour cerner au plus près l'activité de travail, mais aussi à partir de la pratique du « *dialogue en "Comités de pilotage" en cours d'expérimentation aujourd'hui* » (CLOT, 2017, p. XV). Dans cette perspective, l'intervention vise à nourrir des débats non seulement entre les professionnels eux-mêmes, mais aussi avec les différents niveaux hiérarchiques, sur les critères qui président à la qualité du travail : elle vise donc à promouvoir une forme de « coopération conflictuelle » entre les différentes parties prenantes. C'est là une démarche singulière, qui réhabilite le conflit et qui prend le contrepied des démarches habituelles fondées sur l'identification et la diffusion des « meilleures pratiques » promues par la plupart des cabinets de consultants en organisation et en stratégie.

Les réflexions d'Yves Clot autour de la notion de « métier » ne manqueront pas également de surprendre le lecteur, qui ne s'attend pas *a priori* à voir un

psychologue saisir à bras-le-corps une notion issue de la sociologie et aller jusqu'à se demander s'il ne s'agit pas là d'un mot susceptible de devenir un concept clé en psychologie du travail. C'est tout l'intérêt de la conclusion de l'ouvrage que de nous donner à voir de quelle manière un concept peut migrer d'une discipline vers une autre, ainsi que les transformations qu'il est susceptible de subir lors de cette migration. Le pas de côté que fait l'auteur par rapport à la vision traditionnelle du métier issue de la sociologie – le métier entendu comme une communauté humaine productrice de règles et de savoir-faire, autrement dit comme un collectif d'appartenance – est heuristique, dans la mesure où il propose de « *s'intéresser au métier dans l'individu et pas seulement à l'individu dans le métier défini* » (CLOT, 2017, p. 254) et de regarder, ce faisant, le métier comme un véritable instrument de travail, à la fois technique et psychologique. Cette conceptualisation permet d'appréhender autrement la question de la reconnaissance au travail, trop souvent abordée de manière monolithique, selon l'auteur, à partir de la seule question de l'intersubjectivité, et donc de la reconnaissance par autrui (pairs et/ou hiérarchie). Non que cette dimension ne soit pas importante pour Yves Clot, mais elle se prête à toutes les manipulations et ouvre la voie à une demande incessante de reconnaissance de la part des salariés, qui peut s'avérer être un puits sans fond. Le métier offre ainsi, selon l'auteur, une porte d'accès essentielle à la reconnaissance, en grande partie parce qu'il permet de se reconnaître dans « quelque chose » – il a donc une véritable fonction psychologique, quand bien même la reconnaissance par autrui ne serait pas au rendez-vous. De ce fait, il s'apparente à une ressource intérieure, à un « collectif de secours », qui permet au sujet de surmonter certaines épreuves rencontrées dans son univers professionnel. Un sujet qui, du même coup, peut s'inscrire dans une histoire (dont il est à la fois le destinataire et le dépositaire) et se reconnaître dans certaines pratiques professionnelles (même

quand celles-ci ne sont pas en phase avec les standards et les « bonnes pratiques » affichés).

À ce titre, le métier est précieux, il constitue un point d'ancrage essentiel sur le plan identitaire. Ce concept a également un autre intérêt, pour Yves Clot, du fait qu'il est multidimensionnel et qu'il s'avère être un point de jonction entre le psychologique et le social, entre les opérateurs et la hiérarchie, entre les prescriptions organisationnelles et le travail réel, mais aussi entre le passé, le présent et l'avenir. En effet, le métier est « *tout à la fois personnel, interpersonnel, impersonnel et transpersonnel* » (CLOT, 2017, p. 258). Il est *personnel* parce qu'il existe en chaque individu ; *interpersonnel* au sens où il est un objet de discussion permanent entre les professionnels (y compris un objet de désaccord) ; *impersonnel* puisqu'il existe également à travers les prescriptions organisationnelles ; *transpersonnel* au sens où il constitue une mémoire professionnelle et un ensemble d'obligations partagées par les professionnels qui viennent s'intercaler entre les tâches prescrites et l'activité individuelle. À ce titre, le métier *en développement* demande à être entretenu, non seulement par ceux qui l'exercent et qui sont chargés d'en prendre soin, mais également par les différents niveaux hiérarchiques (direction comprise) qui ont pour responsabilité de fixer un cap et de déployer des politiques qui anticipent, justement, le développement du métier. Rien n'est donc plus étranger à Yves Clot qu'une vision figée et fermée du métier, puisque celui-ci n'existe qu'en développement et qu'en tension (l'un ne va d'ailleurs pas sans l'autre). Cela justifie d'ailleurs pleinement la méthodologie déployée par la clinique de l'activité et l'idée de la « coopération conflictuelle » que l'auteur promeut.

Il reste à convaincre les partenaires sociaux de s'engager dans ce genre de démarche, ce qui présuppose qu'ils acceptent l'idée que la coopération et le conflit sont les deux faces d'une même pièce et que les tensions constituent, avant tout, des sources d'apprentissage. Tout un programme pour revivifier le dialogue social !

<sup>(1)</sup> L'autoconfrontation croisée est une méthode d'analyse du travail qui prend la forme d'une activité réflexive des professionnels sur leur propre travail. Elle consiste, de manière plus précise, à « confronter » un professionnel à l'enregistrement vidéo de son activité, en présence du chercheur et d'un collègue qui s'est lui aussi « confronté » à ses propres séquences d'activité. Cette technique permet notamment de faire émerger des controverses professionnelles entre pairs.

# Un management plein de cultures

À propos de l'ouvrage *Au cœur de la dimension culturelle du management*, sous la direction de Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden, L'Harmattan, 2017

Par Yasmine SALEH

Université Paris IX Dauphine, Dauphine Recherche en Management, M-Lab, UMR CNRS 7088

L'ouvrage *Au cœur de la dimension culturelle du management* offre à son lecteur un véritable voyage dans le temps et l'espace à travers la notion de « culture », définie concisément comme « ce qui permet de donner du sens ».

En questionnant des évidences et des certitudes largement partagées, l'ouvrage apporte une vue panoramique à la fois renouvelée et élargie de la dimension culturelle des organisations appréhendées en tant que systèmes ouverts. Coordonné par Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden, respectivement fondateur et directrice du MIME<sup>(1)</sup> à l'École bruxelloise de management ICHEC, l'ouvrage réunit une pléiade d'auteurs venus d'horizons professionnels et culturels très différents. À l'image de leurs auteurs, les idées défendues sont très diverses, mais toutes témoignent de la nécessité de considérer les spécificités culturelles pour une meilleure collaboration dans les organisations, voire pour un meilleur vivre ensemble de nos sociétés. En plus de cet ancrage humaniste, un des mérites de l'ouvrage réside dans le fait qu'il dresse un état des lieux très complet des approches classiques et qu'il en introduit de nouvelles, toutes ces approches étant parfois non consensuelles entre elles. Le lecteur – qu'il soit enseignant,

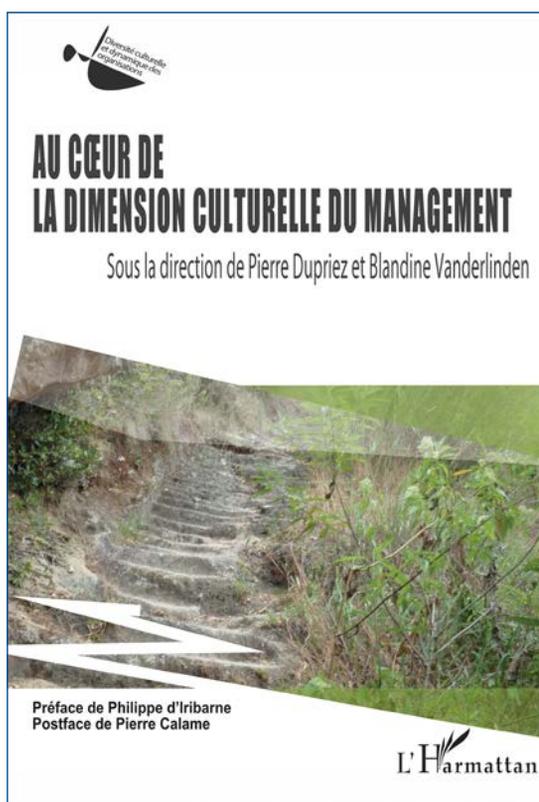
chercheur ou praticien ; spécialiste ou tout simplement intéressé par la question de la culture – pourra ainsi confronter ses idées ou se forger sa propre opinion en se basant sur les expertises de vingt-huit auteurs venus de onze

première partie pose les fondements théoriques et méthodologiques de l'approche culturelle proposée par les auteurs. La deuxième partie présente différents défis de management sous le prisme de la diversité culturelle, et s'appuie sur des études de cas. La troisième partie donne à voir la gestion de différentes rencontres interculturelles. Dans la dernière partie, les auteurs participent au débat sur les limites du système économique globalisé et proposent des modèles qui intègrent de façon originale la dimension plurielle de la culture.

Sans dévoiler toutes les richesses de l'ouvrage, je vais exposer ici certaines idées fortes et développer celles qui m'ont semblé être les plus originales. Mon exposé suivra le plan de l'ouvrage ou – pour reprendre la métaphore utilisée par les auteurs – il rappellera les quatre « chemins de découverte » principaux exposés dans l'ouvrage.

## Fondements théoriques et méthodologiques de l'approche culturelle

Dans cette partie, Pierre Dupriez rappelle les prémisses anthropologiques du concept de culture. Il s'appuie sur les travaux de Franz Boas et de Marcel Mauss pour souligner la nécessité d'appréhender la culture comme un « tout » (chapitre 1). La culture est le fruit d'un ensemble de conditions historiques, sociales et environnementales parfois discontinues, qui,



pays. L'ouvrage est précédé d'une préface de Philippe d'Iribarne, qui considère, à juste titre, qu'il est un « riche chemin de découvertes », et suivi d'une postface de Pierre Calame, président du conseil de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme.

Cet ouvrage collectif, qui compte presque sept cent pages, est structuré en quatre grandes parties. La

<sup>(1)</sup> Unité de formation et de recherches en management interculturel.

selon l'auteur, doivent être reliées à l'ensemble auquel elles se rattachent pour pouvoir composer un tout qui soit compréhensible. Cette idée me paraît fondamentale, et ce, pour au moins deux raisons. D'un côté, elle permet de positionner l'approche culturelle à un niveau d'analyse systémique et non pas de l'appréhender comme simplement complémentaire à l'analyse stratégique, comme c'est souvent le cas. Ce positionnement n'est pas sans conséquence sur la démarche méthodologique et sur la validité des connaissances produites. D'un autre côté, elle permet de discuter le rapport entre la culture nationale et d'autres concepts, notamment la culture organisationnelle, comme le détaille Blandine Vanderlinden (chapitre 2). L'auteure souligne la nécessité de considérer la culture organisationnelle, appréhendée dans la littérature managériale comme outil de gestion, dans son enracinement culturel le plus large. Cette idée entre pourtant en conflit avec l'idée de qualifier la culture organisationnelle de « bonne », ou non, au regard de la performance de l'entreprise (OUCHI, 1981 ; PETERS et WATERMAN, 1982 ; DEAL et KENNEDY, 1982), ce qui n'est pas extrapolable aux cultures nationales, qui ne sont pas hiérarchisables. Dans le prolongement de ces réflexions, Philippe Pierre dresse un tableau des principaux courants francophones en management interculturel et introduit celui des « références plurielles » (chapitre 8). Ce nouveau courant emprunte à la sociologie le concept de « parcours identitaire », ce qui permet, selon l'auteur, de mieux appréhender le rôle social que joue l'individu dans l'organisation.

Sont aussi présentées deux nouvelles approches qui me semblent ouvrir des perspectives théoriques prometteuses. D'un côté, Dumitru Zait critique l'idée sous-jacente aux recherches interculturelles selon laquelle les personnes appartenant à un même pays partageraient *a priori* les mêmes valeurs et représentations (chapitre 6). Il introduit le concept d'« hétérogénéité culturelle », qu'il mobilise dans le cas roumain en utilisant différents cartogrammes pour ainsi montrer, par exemple, l'influence de la religion et de la

langue sur la construction de la culture. Cette position rappelle la définition plus holistique défendue par Pierre Dupriez. D'un autre côté, Philippe Pierre argumente en faveur d'une approche associant à la culture le concept d'identité, qui, selon l'auteur, permet de mieux appréhender la construction de sens en contexte d'action (chapitre 9). Nous pouvons ainsi lire : « les comportements et les faits sociaux observés (...) découlent (...) non pas d'une "culture", mais davantage d'une grammaire acquise, d'une pluralité d'influences socialisatrices, de contextes d'interaction, de marques de l'expérience individuelle ou collective » (p. 225).

### Apports de l'approche culturelle à des problématiques de gestion

Dans cette partie sont discutées les problématiques liées à la gestion des équipes multiculturelles, l'intégration culturelle des politiques de RSE et le développement de l'apprentissage organisationnel à la lumière des apports de l'approche culturelle. Certains auteurs s'appuient sur des études de cas, parfois dans des lieux exotiques, pour illustrer leur propos. Ainsi, par exemple, Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden nous emmènent en Antarctique pour étudier l'équipe projet responsable de la construction de la station polaire Princesse Elisabeth (chapitre 10). L'étude décrit une phase de tensions mêlant différences de cultures organisationnelles et jeux de pouvoir, et l'analyse du cas donne à voir plusieurs « moteurs culturels » qui ont permis de dépasser ces tensions, comme le *leadership* et la reconnaissance. Après l'Antarctique, Daniel Labaronne et Mustapha Mezziani étudient le cas de deux entreprises kabyles qui implémentent un système de management de la qualité. Leur analyse met en évidence les déterminants de la réussite de cette implémentation tenant compte de la culture organisationnelle (chapitre 16). En se centrant sur des équipes plus stables que les équipes projets,

Sylvie Chevrier analyse les profils des expatriés « au sommet », décrits comme des personnes hautement qualifiées, et ceux « de la base », généralement des personnes venues à leur initiative et exerçant des métiers d'exécution, pour ainsi expliquer leurs difficultés respectives, notamment de coordination et d'adaptation (chapitre 11). Cette mise en contraste est particulièrement fructueuse, car elle permet de mieux adresser les spécificités de chaque population pour leur meilleure intégration dans l'organisation. Toujours dans le champ de l'intégration, Marc Ingham et Christelle Havard montrent comment les cultures (organisationnelles et nationales) influencent la performance de l'intégration des innovations responsables, notamment lorsqu'il s'agit d'établir des partenariats ou de former des équipes projets impliquant ces parties prenantes (chapitre 13). D'autres problématiques tout aussi intéressantes sont discutées et illustrées, comme l'adaptation de la pédagogie au contexte roumain (chapitre 18) ou la réception de la RSE en Amérique latine (chapitre 12) et son implémentation dans le cas de l'Office chérifien des phosphates (chapitre 14).

### Étude de situations interculturelles diverses

Les leçons de cinq rencontres interculturelles sont présentées dans cette partie dont l'originalité réside dans le fait qu'elles proposent de nouveaux concepts permettant de mieux saisir les dynamiques de ces rencontres. Par exemple, Christoph Barmeyer et Ulrike Haupt rappellent les travaux sur l'influence de l'histoire, des valeurs, des pratiques, des systèmes de significations, des institutions, des intérêts et des stratégies des acteurs sur le contexte d'action dans l'étude d'un cas d'une fusion franco-allemande (chapitre 20). L'approche systémique défendue par les auteurs permet d'appréhender les différences culturelles comme étant des ressources complémentaires pour la construction d'une « culture négociée ». Ce concept me paraît particulièrement pertinent dans la mesure où il reconnaît non

seulement l'influence de chaque culture, mais aussi le pouvoir de la négociation. Cette négociation suit un protocole minutieusement construit dans le cadre d'« ateliers interculturels », comme cela est décrit par les auteurs. Dans le même esprit, Jean-Pierre Dupuis et Yousra Essid s'appuient sur l'étude de l'intégration des Français et des Magrébins dans les entreprises montréalaises pour défendre le concept d'« adaptation culturelle » (chapitre 23). Ce concept est nouveau en management interculturel, il permet, comme celui de culture négociée, de dépasser le caractère conflictuel qui caractérise très souvent les recherches actuelles. Les résultats de l'étude montrent aussi un épanouissement des valeurs de la culture d'origine dans le pays d'accueil lors de l'interaction interculturelle, ce qui est un résultat assez nouveau. Enfin, il est commun de lire que l'intérêt grandissant pour la culture en management s'explique par la multiplication des rencontres interculturelles dans le contexte de la mondialisation. Albert Kasanda nous apprend que cet intérêt doit être mis en perspective avec les événements historico-politiques, et rappelle, notamment, que la relation coloniale entre l'Occident et l'Afrique permet de mieux comprendre les origines de la négation et du rejet des singularités (chapitre 19). Ce chapitre me paraît complémentaire à ce que l'on peut lire sur le contexte de développement des rencontres interculturelles.

### Apports de l'approche culturelle à des questions de société

L'ouvrage se termine par diverses réflexions sur les caractéristiques, les conséquences éthiques et les limites du système socio-économique contemporain qui caractérise la globalisation. À partir d'une analyse des hypothèses sur lesquelles repose la théorie économique et des limites de la « culture universelle » qu'elle comporte, Pierre Dupriez propose un nouveau paradigme dont les prémisses tiendraient mieux compte de la diversité culturelle (chapitre 25). Géraldine Thiry choisit les instruments comptables comme angle d'analyse et engage une réflexion très intéressante sur le pouvoir structurant de ces instruments et, plus généralement, de la quantification et des pratiques de classement, sur les représentations (chapitre 26). Elle pense notamment que les systèmes comptables représentent « un véritable instrument de construction du social » (p. 593). Les conséquences de notre système socio-économique seraient le « *global burnout* » qui, selon Pascal Chabot, est une « pathologie de civilisation » qu'il faudrait davantage imputer à l'organisation du travail qu'aux individus (chapitre 27). Dans le même sens, Raúl Fornet-Betancourt propose une réflexion philosophique et explique les composantes de ce

qu'il décrit comme une « crise anthropologique » (chapitre 28). Enfin, Ignace Berten défend le retour à la spiritualité, qu'il définit comme une « lecture symbolique du réel » capable de reconstruire du sens, au-delà de considérations purement objectives ou instrumentales (chapitre 29).

Pour conclure, *Au cœur de la dimension culturelle du management* constitue à l'heure actuelle un ouvrage de référence, qui, comme nous l'avons vu, est extrêmement riche. De nombreuses idées et travaux restent à découvrir, comme la grille de l'intelligence interculturelle proposée par Michel Sauquet et Martin Vielajus (chapitre 5), la construction de sens comme source de l'apprentissage organisationnel par Charlotte Fillol (chapitre 15) ou la méthode des « regards croisés » proposée par Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden pour le traitement des données (chapitre 7). En plus de cette diversité conceptuelle, méthodologique et empirique, l'ouvrage se distingue par sa qualité et sa clarté. On ne peut que recommander la lecture de cet ouvrage salutaire qui apporte sans aucun doute de nombreuses clés de compréhension et de réflexion sur les interactions interculturelles qui caractérisent, plus que jamais, notre monde contemporain.

# Que doivent faire les grands groupes pour survivre aux *start-ups*, de manière générale, et aux « licornes », en particulier ?

À propos de l'essai de Jean-Louis Beffa, *Se transformer ou mourir : les grands groupes face aux start-ups*, Seuil, 2017

Par Jacques SARRAZIN  
Lindsay Goldberg

Le titre du livre de Jean-Louis Beffa, *Se transformer ou mourir : les grands groupes face aux start-ups*, décrit à la fois l'objet de l'ouvrage – comment les grands groupes leaders dans leurs secteurs d'activité doivent-ils réagir, face aux *start-ups* et autres licornes (des *start-ups* dont la valeur d'entreprise dépasse déjà le milliard d'euros) – et son message principal – seule une transformation numérique totale et rapide des grands groupes peut leur permettre de se battre à armes égales avec ces nouveaux entrants et peut-être de nouer avec certains d'entre eux des partenariats gagnant-gagnant. Pour l'auteur, le paradigme du changement incrémental qui prévaut dans les grands groupes ne peut s'appliquer à la transformation numérique. Il faut, au contraire, que les dirigeants des grands groupes mettent en place, à marche forcée, des plateformes numériques collaboratives dans la totalité de leurs entreprises en visant de nouveaux rapports non seulement avec leurs clients, mais aussi entre leurs collaborateurs.

En ce sens, ce livre arrive au bon moment :

- les dirigeants de nombre de grands groupes, surtout dans l'industrie, ne savent pas trop comment intégrer dans leur stra-

eu tendance, jusqu'à présent, à le considérer comme leur pré carré ;

- certaines *start-ups* sont devenues pour eux des concurrents très menaçants en développant des innovations de rupture, notamment de nouveaux espaces de marché auxquels les grands groupes ont les plus grandes difficultés à accéder ;

- d'autres *start-ups*, qui ont réussi sur ces nouveaux espaces de marché, viennent maintenant sur les marchés traditionnels des grands groupes avec des offres innovantes, et souvent à prix cassés (le dernier exemple en date est celui d'Amazon, aux États-Unis, qui vient concurrencer Walmart après avoir racheté la chaîne de magasins alimentaires Whole Foods).

Jean-Louis Beffa a articulé son propos en trois parties, de tailles à peu près égales. Il nous fournit tout d'abord une analyse brillante des trois acteurs clés de son livre : les *start-ups*, les grands groupes et les plateformes numériques, outils clés de l'économie numérique.

© Éditions du Seuil



tégie de développement les *start-ups* qui fleurissent un peu partout sur leur marché, alors qu'ils avaient

De l'aveu même de l'auteur, la deuxième partie de son livre est un manuel à l'intention des dirigeants

des grands groupes sur l'art et la manière de réussir la transformation digitale de leur organisation.

Enfin, la troisième et dernière partie s'adresse aux dirigeants politiques français, les exhortant à être moteurs dans la définition et la mise en place de politiques françaises et européennes qui soutiennent les grands groupes dans leur transformation numérique et les *start-ups* dans leur développement, et qui encadrent les pratiques de ce que l'auteur appelle les méga-numériques, notamment les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon).

Ce qui frappe, dans la description que fait Jean-Louis Beffa des *start-ups* d'aujourd'hui, c'est l'importance qu'il donne, dans la description de leur *business model*, à la satisfaction maximale du client, alors que l'on aurait pu s'attendre de la part d'un ingénieur, et encore plus d'un ingénieur des Mines, à ce qu'il privilégie l'innovation technologique (comme cela est souvent repris dans la littérature). C'est d'ailleurs par une ode à l'« obsession viscérale du client » que se termine le livre, une obsession qui doit habiter les grands groupes, sinon ils mourront face aux *start-ups* et aux « licornes ».

Certes, l'auteur ne nie pas qu'une *start-up*, c'est d'abord une idée qui résout un problème ou qui répond à un besoin mal servi ou mal défini. Mais, pour lui, la véritable innovation de rupture – et donc le plus grand défi pour les grands groupes – réside dans le fait que certaines de ces *start-ups* croissent très rapidement et deviennent des licornes, voire des méga-numériques, en se constituant un portefeuille de clients fidèles qui se conçoivent eux-mêmes comme étant des acteurs de l'écosystème que la *start-up* a su créer. Ce qui est possible aujourd'hui grâce aux nouvelles technologies numériques, notamment aux plateformes numériques et aux algorithmes du *Big data*, qui permettent aux *start-ups* de structurer de nouveaux espaces de marché dans lesquels le client a le sentiment d'être traité individuellement et d'avoir prise sur ses opérations. « Mettre le

client au cœur de l'entreprise », ce slogan que les consultants martèlent aux entreprises depuis des dizaines d'années, les plateformes numériques le permettent aujourd'hui. Mais, alors que les *start-ups* vont se bâtir et s'organiser autour de ces technologies numériques, les grands groupes vont plutôt chercher à optimiser, par petites touches « numériques », des modes de gestion de la relation client souvent dépassés, mais qui, selon eux, ont fait leurs preuves.

Pour Jean-Louis Beffa, la plateforme numérique est donc l'outil clé de la réponse des grands groupes face aux *start-ups*. Elle doit être tournée tout d'abord vers les clients : information sur les conseils et services, personnalisation de l'offre et de la relation client la plus poussée possible, vente en ligne, logistique, sécurité absolue dans l'exécution du contrat. Mais elle doit s'adresser aussi aux fournisseurs, aux partenaires et aux employés. En cela, la plateforme numérique va bien au-delà d'un simple changement de canal commercial : elle incarne une profonde transformation de l'entreprise et de la priorité numéro un du dirigeant : « le chef d'entreprise ne peut se borner à allumer la mèche, comme cela arrive sur d'autres dossiers. Il doit vouer une part considérable de son agenda à la tâche herculéenne de la numérisation ». Ce qui amène l'auteur à recommander à ses anciens pairs, les patrons des grands groupes français, un certain nombre de mesures (parfois très concrètes) indispensables pour réussir la transformation numérique de leur entreprise.

Dans la dernière partie de son ouvrage, Jean-Louis Beffa reprend le ton très colbertiste de ses précédents ouvrages pour exhorter les dirigeants politiques français à être proactifs et volontaristes face à cette « déferlante numérique » qui menace nos champions nationaux. Le constat qu'il établit aujourd'hui est inquiétant : sur les quelques deux cent licornes qui existent dans le monde, plus de la moitié sont américaines, une petite quarantaine sont chinoises, et quatre, seulement, sont françaises.

Les États-Unis concentrent 83 % de la capitalisation boursière mondiale des entreprises numériques et ont la mainmise sur 99 % du marché de la recherche en ligne en Europe.

Face à cette situation, Jean-Louis Beffa déplore la passivité de l'Europe et exhorte le couple franco-allemand à réagir vigoureusement en mettant en œuvre un plan en deux volets : 1) une régulation très stricte des méga-numériques américaines, y compris sur le plan fiscal (à l'image de ce qu'ont fait les autorités chinoises) et 2) un plan numérique franco-allemand (voire purement français) avec l'État en maître d'œuvre de programmes de recherche sur le numérique et de modes de financement qui aident les *start-ups* à atteindre le stade de licornes. Le lecteur un peu âgé retrouvera là les accents de feu le Plan Calcul français des années 1970-1980 et ne pourra pas ne pas se poser la question de savoir si les mêmes causes ne vont pas conduire aux mêmes échecs

Ce livre va donner beaucoup à réfléchir non seulement aux patrons de grands groupes français et à nos gouvernants, mais aussi à tous ceux qui se sont noyés dans le vocabulaire ésotérique et dans les détails dont fourmillent la plupart des livres sur l'économie numérique et sur les *start-ups*.

Mais il reste très général sur deux sujets qui préoccupent nombre d'hommes d'entreprises :

- 1) peut-on réussir à développer dans les grands groupes des *start-ups* internes, gages d'innovation, mais aussi d'attraction de jeunes talents aujourd'hui allergiques aux modes de fonctionnement trop rigides des grandes organisations ?

- 2) peut-on développer des relations gagnant-gagnant entre un grand groupe et une *start-up*, le grand groupe y trouvant non seulement une source d'innovation de rupture, mais aussi un moyen de contrôler son environnement concurrentiel, la *start-up* bénéficiant, quant à elle, de ressources financières qui accélèrent son développement ?

À travers les sept pages (sur les quelque cent quarante pages du livre) que Jean-Louis Beffa consacre à ces deux sujets, on comprend que l'auteur aurait pour sa part tendance à y répondre par la négative : « une relation non frontale et fructueuse entre une *start-up* et une entreprise leader n'a donc rien d'évident ». Et pourtant, tous les grands groupes ont lancé, depuis quelques années, des actions allant dans ce sens, certains misant à la fois sur des *start-ups* en interne et sur des fonds d'amorçage qu'ils créent en externe : Orange, Safran, Axa, Solvay (pour ne citer que ces sociétés) montrent que ce mouvement touche tous les secteurs économiques et tous les types d'organisation.

Il aurait été très intéressant que Jean-Louis Beffa nous dresse un premier bilan, en utilisant son expérience incomparable de grand patron visionnaire. Ce sera peut-être le sujet de son prochain ouvrage ?

À la fin du livre, le lecteur ne peut pas ne pas s'interroger sur la vision qu'à Jean-Louis Beffa de ce que seront les champions de l'économie française dans les dix ou quinze prochaines années : sans doute des licornes issues soit de *start-ups* à qui la France aura donné les moyens de réussir, soit de grands groupes qui auront réussi leur transformation numérique.

Rêve, ou objectif réaliste ?

Pour Jean-Louis Beffa, la question ne se pose pas. La France n'a pas le choix.

# Jubilé de la sociologie des organisations : un numéro spécial de la revue *Entreprises et Histoire*

À propos du numéro spécial « Cinquante ans de sociologie des organisations » de la revue *Entreprises et Histoire* (n°84, Éditions Eska, septembre 2016)

Par Jérôme TUBIANA  
Senior Advisor Danone

La revue *Entreprises et histoire* a publié, fin 2016, un numéro spécial intitulé « Cinquante ans de sociologie des organisations. »

De nombreux acteurs y racontent les diverses réalisations du Centre de sociologie des organisations (CSO), créé en 1962 par Michel Crozier.

Un aspect intéressant de ce document tient aux questions sous-jacentes posées dans plusieurs articles de la revue : quelle est la portée de la sociologie des organisations aujourd'hui ? Pourquoi est-elle si peu enseignée dans les écoles de gestion et dans les universités ?

Les avis diffèrent sur l'interprétation de ce constat. Dans leur éditorial, Gwenaële Rot et Denis Segrestin questionnent : « La sociologie des organisations s'est-elle diluée, victime de son succès ? Est-ce une sociologie historiquement située, à un moment où les sciences de gestion n'avaient pas la place qu'elles occupent aujourd'hui ? »

Ce n'est pas l'avis d'Erhard Friedberg, directeur du CSO entre 1993 et 2007. Ce n'est pas non plus

mon expérience tirée de l'étude<sup>(1)</sup> menée en 1977 et 1978 par Michel Crozier et Roland Lussey sur le système de direction de la division Emballage du groupe BSN. Ancien élève de l'ADSSA<sup>(2)</sup>, j'avais été

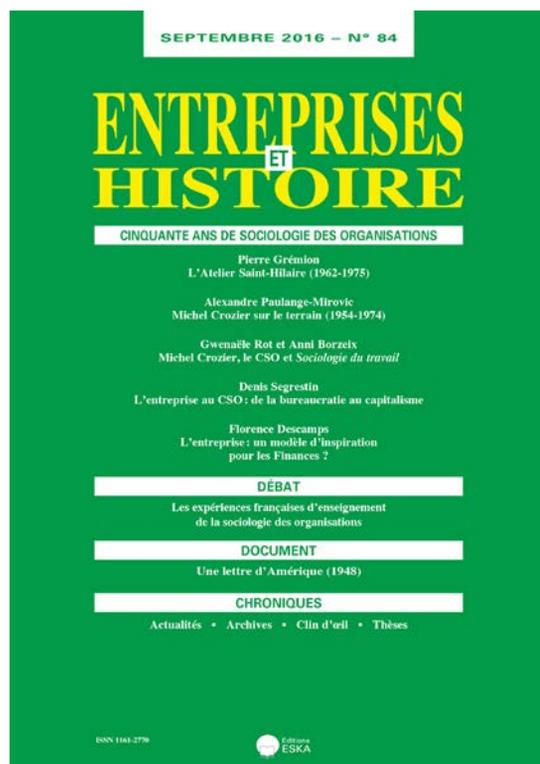
désigné par Antoine Riboud, président de BSN (devenu Danone en 1994), pour être l'interlocuteur des deux enquêteurs précités.

Avant d'aborder la question de la portée de la sociologie des organisations, il convient de faire un bref rappel des multiples facettes de l'histoire du CSO, telle qu'elle est retracée dans ce numéro spécial d'*Entreprises et Histoire*.

## Le CSO, une histoire intellectuelle aux multiples facettes

Plusieurs témoins évoquent l'histoire du CSO et ce que l'on pourrait appeler aujourd'hui son « écosystème » : la revue *Sociologie du Travail*, l'enseignement à l'ADSSA, les enquêtes dans l'administration et le monde de l'entreprise, les relais dans le Club Jean Moulin, à la revue *Esprit*, et aux Éditions du Seuil.

Pierre Grémion raconte l'installation de l'association créée par Michel Crozier au 20, rue Geoffroy Saint-Hilaire, en 1962. C'est le point de départ de l'« Atelier Saint-Hilaire », dont les membres sont, dans l'ordre d'arrivée : Catherine Schmidt-Grémion, Jean-Pierre Worms, Renaud Sainsaulieu, Pierre Grémion,



<sup>(1)</sup> Michel CROZIER et Roland LUSSEY, « Le cas BSN », *Revue française de sociologie*, juillet-septembre 1979.

<sup>(2)</sup> Association pour le développement des sciences sociales appliquées.

Jean-Claude Thoenig ; ils seront rejoints en 1967 par Catherine Ballé et Erhard Friedberg. L'équipe est unie par un corps de concepts développés par Michel Crozier dans son livre *Le phénomène bureaucratique* (1963), qui repose sur ses enquêtes réinterprétées<sup>(3)</sup>, suite à son séjour au *Center for Advanced Studies* de Stanford en 1959-1960, où il se familiarise avec les travaux de Gouldner, Selznick, Merton, March et Simon.

En 1960, dans le premier numéro de la revue *Sociologie du Travail* (qu'il vient de créer avec Alain Touraine et Jean-Daniel Reynaud), Michel Crozier écrit<sup>(4)</sup> : « À l'optimisme naïf des prosélytes des relations humaines qui se flattaient de posséder les moyens de faire disparaître la tension, succède une Amérique nouvelle ». Il salue l'« étude de l'entreprise comme un système de relation de pouvoir ». Il élabore une méthode d'analyse des organisations, l'« analyse stratégique », qui va devenir le principal marqueur des études sur le terrain du CSO (Centre de sociologie des organisations), nouveau nom pris par l'équipe, suite à son obtention, en 1966, du statut d'équipe CNRS.

En 1972, il crée une école, l'ADSSA, avec Henri Mendras et Jean-Daniel Reynaud. Cette école offre<sup>(5)</sup> : « un mode de raisonnement nouveau qui donne les moyens de décrypter les jeux de pouvoirs gouvernant les rapports humains derrière les apparences ». Sa pédagogie s'appuie presque exclusivement sur les études du CSO et sur la pratique de l'analyse sociologique sur le terrain. Elle propose un cycle long destiné à de jeunes chercheurs étudiants en DEA et un cycle court destiné aux cadres d'entreprises.

Le rayonnement du CSO est assuré par la qualité des enquêtes menées, dont les résultats sont régulièrement publiés dans la revue

*Sociologie du Travail*. Dans les années 1960 et 1970, les travaux de Crozier et de son équipe sont la référence pour la modernisation de l'administration française.

Les chercheurs du CSO interviennent également dans les entreprises avec une forte contribution initiale de Renaud Sainsaulieu, notamment une enquête sur l'introduction de l'informatique dans les entreprises. Crozier, quant à lui, s'intéresse au gouvernement de groupes industriels comme Saint-Gobain, EDF ou BSN.

À la fin des années 1970, Michel Crozier assure la pérennité du CSO en obtenant la transformation de son équipe en laboratoire du CNRS, concomitamment à l'évolution de l'ADSSA en cycle supérieur de sociologie de Sciences-Po. La plupart des compagnons des années 1960 sont désormais partis ; comme le dit Pierre Grémion : « une autre histoire commençait... ».

### Quelle portée la sociologie des organisations a-t-elle ?

Selon Bernard Ramanantsoa et Jean-Claude Thoenig, la sociologie des organisations a disparu des programmes des *business schools* en Europe et aux États-Unis. Les raisons avancées de cet abandon sont diverses.

Certains la jugent obsolète. Pour le consultant Olivier Tirmarche, « les interlocuteurs au sein des organisations sont moins naïfs que dans les années 1970. Leur vision est moins mécaniste. Par ailleurs, les organisations contemporaines sont bien plus complexes et bien moins rigides que les bureaucraties. »

Pour sa part, Erhard Friedberg réfute l'idée que la sociologie des organisations soit obsolète : « l'analyse est mature, elle n'est pas obsolète » ; « le succès d'une politique se joue dans sa mise en œuvre réussie, que seule une lecture organisationnelle permet de déchiffrer ». Bernard Ramanantsoa, quant à lui, questionne : « les enjeux de pouvoir sont toujours présents, et je ne

crois pas qu'il y ait de paradigme aussi puissant que la sociologie des organisations pour les analyser et les décoder avec rigueur. Cela étant, c'est paradoxal, mais la sociologie des organisations n'est pas dans le *mainstream* ».

Une autre explication du déclin supposé de la sociologie des organisations pourrait être liée à ses résultats, souvent décevants, en tant que démarche de transformation des administrations et des grandes entreprises.

C'est ce qu'aborde Florence Descamps dans son article sur les tentatives de réforme du ministère des Finances au début des années 1970 et sur l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB). Elle évoque la croyance, confortée par les travaux de consultants (dont Octave Gélinier) et de Michel Crozier, qu'il est possible, par la gestion, de dépolitiser la question de la réforme de l'administration. Elle décrit comment la RCB s'est délitée face à la résistance des acteurs, à l'inertie des services, au départ des porteurs de la réforme et à l'effacement du soutien politique.

Cette expérience rejoint en partie mon expérience relative à l'étude menée par Michel Crozier et Roland Lussey sur la gouvernance de la division Emballages de BSN.

L'étude décrit un système de coopération et de pouvoir fluide reposant sur peu de procédures entre les usines de BSN et le siège de sa division Emballages. Elle dévoile un modèle de gouvernance qui favorise l'inflation des moyens, notamment les six usines du verre d'emballage utilisaient leur forte marge de liberté pour mettre en concurrence les services du siège afin de maximiser leurs investissements, jouant sur le fait que le coût des amortissements ne leur était pas imputé.

Je tire deux enseignements de cette étude :

- La force de l'analyse stratégique : je crois que peu de cabinets conseils auraient été capables de décrypter les dysfonctionnements du système, et de poser un

<sup>(3)</sup> Alexandre PAULANGE-MIROVIC, *La sociologie des organisations telle qu'elle s'est faite. Michel Crozier sur le terrain : 1954-1974*.

<sup>(4)</sup> Gwenaële ROT et Anni BORZEIX, « Michel Crozier et la revue *Sociologie du Travail* ».

<sup>(5)</sup> Michel CROZIER, *À contre-courant*, (Éditions Fayard).

tel diagnostic. Ce qui était vrai en 1978 l'est toujours aujourd'hui ;

- La causalité aléatoire entre l'analyse stratégique et le changement : Michel Crozier raconte<sup>(6)</sup> qu'une redéfinition de l'organisation et des critères de gestion a eu lieu suite à l'étude, ce qui est exact, car Antoine Riboud l'a imposée. Crozier souligne<sup>(7)</sup> également que la coopération avec le CSO a été arrêtée en raison de l'opposition catégorique du directeur général de la division. En effet, ce dernier a été contraint de réduire ses investissements, alors qu'il ne voyait pas forcément d'inconvénient à des dysfonctionnements qui permettaient à sa division de capter une part importante des investissements prévus dans l'allocation globale des ressources du groupe BSN.

L'analyse stratégique renforce le regard des dirigeants qui l'utilisent en fonction de leurs propres buts. La compréhension des dysfonctionnements est un point de passage utile, mais c'est aussi, souvent, un levier de changement peu opérant.

## La sociologie des organisations a-t-elle été remplacée par les sciences de gestion ?

Cette question posée par Denis Segrestin interroge la pratique de la sociologie des organisations. Lorsque Michel Crozier écrit<sup>(8)</sup>, dans son livre *La crise de l'intelligence*, que l'écoute sociologique est un modèle à trois temps – entretiens qualitatifs, restitution et validation, et travail sur les propositions avec les décideurs –, décrit-il la pratique d'un sociologue, ou celle d'un consultant ? Pierre Bourdieu prend position. Le sociologue de la contestation caricature Crozier dans un article de *La Recherche*, où il l'accuse<sup>(9)</sup> d'être « à la solde du grand capital ». Ce faisant, il règle ses comptes avec la sociologie des organisations, cette sociologie américaine empirique qui a eu l'audace, dans les années 1960, de réfuter la filiation intellectuelle marxiste dominante. Cette critique a probablement pénalisé l'enseignement de la sociologie des organisations dans les universités françaises. C'est, semble-t-il, l'avis de Jean-Claude Thoenig, lorsqu'il évoque l'influence des théories critiques et des pensées de Foucault et de Bourdieu. Au-delà

de cet affrontement idéologique, la question demeure : la sociologie des organisations n'a-t-elle pas limité sa portée en privilégiant la voie de l'aide à la décision à l'usage des dirigeants, au nom de la modernisation ? Le débat avait déjà eu lieu avec Renaud Sainsaulieu. Michel Crozier lui reprochait<sup>(10)</sup> une dérive : le fait qu'« il se servait de l'analyse du pouvoir dans le but de l'émancipation des personnes ».

Plutôt que d'évoquer des dérives, il aurait pu accepter la double vocation de la sociologie des organisations : une sociologie du pouvoir tournée vers l'action des dirigeants et une sociologie du contre-pouvoir et d'une désaliénation fondée sur le dévoilement des jeux de pouvoirs au sein des systèmes organisés.

Les concepts de la sociologie des organisations restent, selon moi, parfaitement pertinents et utiles, par-delà les changements culturels et ceux des formes d'organisation. Leur enseignement a aidé nombre de décideurs et de consultants à mieux comprendre et aborder la complexité et à éclairer leur action. Dans cette perspective, je crois aux bénéfiques que les étudiants des écoles de gestion et des écoles d'ingénieurs, ainsi que ceux qui sont en formation continue, devraient pouvoir tirer de cet enseignement.

<sup>(6)</sup> Michel CROZIER, *À contre-courant*, (pp. 164-167), Fayard, 2004.

<sup>(7)</sup> *Ibid.*

<sup>(8)</sup> Michel CROZIER, *À contre-courant* (p. 328).

<sup>(9)</sup> *Ibid.*, p. 237.

<sup>(10)</sup> *Ibid.*, p. 31.

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED...

[Increasing the innovative capabilities of medium-sized companies: the case of Matfer Bourgeat](#)

**Tony Da Motta Cerveira**, director of innovation at Matfer Bourgeat, and **Christophe Midler**, research director, CNRS, Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique

Recent studies show both the importance and fragility of medium-sized companies in the current context of intensive innovation. This paper analyzes possible answers to this fragility through the case of a world leader medium-sized firm. After a diagnosis of its contemporary challenges, we analyze the redesign of its innovation processes through an interactive research cooperation. The case reveals the relevance and actionability of contemporary theories on innovation management in the context of medium-sized firms.

[The process of constructing a project for producing electricity from wind power in Haute Saintonge and its social unacceptability](#)

**Béatrice Canel-Depitre**, NIMEC, Le Havre University

In front of increase of conflicts finding big environmental projects, approval of social players quickly became an essential condition in their realization, raising social acceptability to rank of priorities. To illustrate my search on social acceptability, I chose to study project of presence of an industrial wind farm on municipalities of Allas Bocage and Nieul-le-Virouil in Haute Saintonge. Methodology rests on participating observation which authorizes understanding of a group. If the social acceptability is a fragile and slow process to be built, the social unacceptability takes root durably. My problem rests on the process of construction of the social unacceptability, fruit of a different logic between promoter and local actors. My results allow me to highlight the processual dimension of the social unacceptability of one project.

[Between noise and silence, engineering a dialog about work: Maintenance projects in a high-risk industry](#)

**Mathieu Detchessahar**, **Stéphanie Gentil**, **Anouk Grevin** and **Benoît Journé**, Nantes University (IAE – LEMNA, Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes)

High reliability organizations are now subject to economic and industrial constraints that they have to

dovetail with the imperatives of safety and security. They have to pay constant attention to their operational activities. More than ever, their key preoccupation is the question of the right combination between a high level of prescriptions and an ongoing series of contingencies. This intervention research has been conducted since 2013 in a high-risk industrial plant with problems of keeping the deadlines set for maintenance work and with tensions related to the quality of life at the workplace. What is remarkable about this case is that, despite a “culture of security” very attentive to coordinating operations, the organization has difficulty imagining how to design the conditions for a genuine dialog on workplace activities. To improve an organization’s overall performance, it does not suffice to set up ever more arrangements for coordination. On the contrary, an overinstrumentation of communications can become counterproductive as work remains silent while communications make ever more noise. How to engineer opportunities for discussing work so as to address the many tensions running through high-reliability organizations?

## TRIAL BY FACT

[A study on the hidden virtues of being late: A sociological view of the strategic use of time pressures in organizations](#)

**Denis Jeambrun**

Are delays regularly experimented by major state programmes synonymous with failure or, paradoxically, would they be a strategy for success? Through the appearance of delays in the context of a programme of drones, this article puts forward the emergence of a strategy using these delays. The constraints and interests of the players push them to tolerate, accept and even implement this strategy despite the disadvantages associated with the situation.

[When for-profit and non-profit organizations try to cooperate: The hard quest to find common objectives](#)

**Emmanuelle Dutertre**, adjunct professor at ESSCA, École de Management; and **Bernard Jullien**, associate professor at Bordeaux University and scientific advisor of the chair on distribution and automobile services at ESSCA, École de Management

The rollout of a service innovation in an automobile distribution network depended on developing relations outside the for-profit sector. Despite the enthusiasm aroused by the prospect of working with nonprofit organizations in social work, it turned out to be very

complicated to collaborate. By focusing on the initial phase for setting up this cooperation, the difficulties are pointed out of defining a stable set of “common objectives” that were indispensable for developing these interorganizational relations. A major issue was how to move from an exploratory toward an operational phase.

## IN QUEST OF A THEORY

### Firms: The loyalty of employees and their freedom of speech on the social media

**Brigitte Pereira**, Laboratoire Métis, EM Normandie

The defence of freedom of expression of employees covers important both that freedom is part of fundamental rights, including on the Internet. However, new issues are raised when considering freedom of expression of employees through digital social networks inside and outside the company. Indeed, the freedom of expression of employees can understand phrases leading to damage to the company in terms of image and reputation of the company. Practice informs us about the difficulties of balancing respect for freedom of expression, that of loyalty between employers and employees and the protection of e-reputation of the company. The increasingly blurred border between working life and private life, and that between public and personal life makes this difficult balance that companies are moving towards the development of charters and guides for the use of online social networks.

## OTHER TIMES, OTHER PLACES

### Suppley regulating nuclear risks: The origins of a French exception (1960-1985)

**Michaël Mangeon**, Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire (IRSN) and Mines ParisTech, PSL Research University, Centre de Gestion Scientifique, i3 UMR CNRS; and **Frédérique Pallez**, Mines ParisTech, PSL Research University, Centre de Gestion Scientifique, i3 UMR CNRS

France has a historical tradition of codifying rules and regulations into an elaborate corpus of public law applied by a powerful administration. However the nuclear industry seems to have been spared this tradi-

tion for a long time. This analysis of the development and operation of the French system for regulating nuclear risks between 1960 and 1985 brings to light a suppleness that was reflected in the first rules, standards and orientations for this risk-management. This French exception has two explanations: the structure of the network of actors institutionally involved in regulations; and the political, industrial and social context in which the “small world” of nuclear safety evolves. This analysis leads to thoughts about how the French system for regulating risks is evolving in the current context.

### Suppley regulating nuclear risks: A testimony

**Pierre Messulam**, assistant general manager, Transilien-SNCF

## MOSAICS

**Guillaume Chappuis**, Haute École de Gestion Arc (Neuchâtel), HES-SO: **The ethics of consent: Ricoeur in management territory**: On Pierre-Olivier Monteil's, *Éthique et philosophie du management* (Toulouse: Éditions Érès, 2016)

**Damien Collard** and **Rachel Boichot**, Franche-Comté University: **Psychosocial risks in organizations and workplace health**: On Yves Clot's, *Travail et pouvoir d'agir* (Paris: Presses Universitaires de France, 2017)

**Yasmine Saleh**, PhD in managerial science, Observatoire de l'Innovation Managériale, Cercle de l'Innovation (Fondation Paris-Dauphine): **Four roads to discovering management's cultural dimension**: On Pierre Dupriez and Blandine Vanderlinden's (eds.), *Au coeur de la dimension culturelle du management* (Paris: L'Harmattan, 2017)

**Jacques Sarrazin**, Lindsay Goldberg: **What should big groups do to survive start-ups in general and “unicorns” in particular?** On Jean-Louis Beffa's, *Se transformer ou mourir. Les grands groupes face aux start-ups* (Paris: Seuil, 2017)

**Jérôme Tubiana**, director, Danone Group: **The jubilee of the sociology of organizations: The special, 50th-anniversary issue of the journal *Entreprise et Histoire*** (*Entreprises et Histoire*, 84, september 2016, Éditions Eska)

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## REALIDADES DESCONOCIDAS

Desarrollar la capacidad de innovación de las empresas de tamaño intermedio. Análisis del caso del grupo Matfer Bourgeat

**Tony Da Motta Cerveira**, Director de innovación de Matfer Bourgeat, y **Christophe Midler**, Director de investigación en el CNRS, Centro de Investigación sobre la gestión de la École Polytechnique

Estudios recientes muestran a la vez la importancia socioeconómica de las empresas de tamaño intermedio (ETI) y su fragilidad en el contexto de la innovación intensiva actual. En el artículo se analizan cuáles pueden ser las respuestas a esta fragilidad, al estudiar el caso de una ETI líder mundial en su ámbito. Tras diagnosticar las rupturas a las cuales esta empresa debe hacer frente, se analiza, dentro del marco de una investigación-intervención, la reestructuración de los procesos de innovación llevada a cabo por la empresa. El caso resalta la pertinencia y la aplicabilidad de las teorías contemporáneas de gestión de la innovación en el contexto de las ETI.

El proceso de construcción de la inaceptabilidad social de un proyecto de generación eléctrica eólica en la región de Haute Saintonge

**Béatrice Canel-Depitre**, Universidad de Le Havre – Laboratorio NIMEC

Frente a la multiplicación de los conflictos provocados por los grandes proyectos ambientales, la aprobación de los actores sociales se ha convertido rápidamente en una condición esencial para su realización, haciendo que la aceptabilidad social sea una de las prioridades. Para ilustrar la investigación sobre la aceptabilidad social, la autora ha optado por estudiar el proyecto de implantación de un parque eólico industrial en los municipios de Allas-Bocage y Nieul-le-Virouil en la región francesa de Haute Saintonge. La metodología elegida se basa en la observación participativa, que permite la comprensión de un grupo. Si bien la aceptación social es un proceso cuya construcción es delicada y lenta, la inaceptabilidad social se está consolidando de forma duradera. El problema reside en el proceso de construcción de la inaceptabilidad social, fruto de lógicas diferentes entre promotores y agentes locales. Los resultados obtenidos permiten entender la dimensión procesal de la instalación de la inaceptabilidad social de un proyecto.

Cómo crear un diálogo sobre el trabajo entre cacofonía y silencio organizativo. El caso de los proyectos de mantenimiento en una industria de riesgo

**Mathieu Detchessahar**, **Stéphanie Gentil**, **Anouk Grevin** y **Benoît Journé**, Universidad de Nantes (IAE - Laboratorio de Economía y gestión de Nantes – LEMNA)

Las organizaciones de alta fiabilidad están en adelante sujetas a limitaciones económicas e industriales que deben conciliarse con los imperativos de seguridad y protección. Más que nunca, la cuestión de la buena articulación entre un alto nivel de prescripción y un flujo permanente de imprevistos se ha convertido en la principal preocupación de estas organizaciones. Esto se traduce en una atención constante a las actividades operativas. El artículo se basa en una investigación-intervención realizada desde 2013 en una planta industrial de alto riesgo confrontada a problemas de cumplimiento de los plazos de sus proyectos de parada para mantenimiento y a diversas tensiones en materia de calidad de vida en el trabajo. Lo más notable del caso analizado es el hecho de que, a pesar de una cultura de seguridad que estaba muy atenta a la coordinación operativa, la organización no logra crear espacios que permitan un verdadero diálogo sobre la actividad. Por lo tanto, se demuestra que no basta con multiplicar los mecanismos de coordinación para crear el rendimiento global de una organización. En efecto, la sobreinstrumentación de la comunicación puede llegar a ser contraproducente, cuando el trabajo es silencioso mientras que la comunicación es cada vez más cacofónica. En consonancia con los trabajos de Detchessahar (2013), el artículo esboza una ingeniería de los espacios de discusión del trabajo que pueda tener en cuenta las múltiples tensiones que experimentan las organizaciones de alta fiabilidad (HRO - *High Reliability Organizations*).

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

Investigación sobre las virtudes ocultas de los retrasos, una visión sociológica de la utilización estratégica de la restricción temporal en las organizaciones

**Denis Jeambrun**

Los retrasos sufridos regularmente por los grandes programas estatales, ¿son sinónimo de fracaso o,

paradójicamente, son una estrategia para alcanzar el éxito? Analizando la aparición de retrasos en la realización de un proyecto de drones, el artículo trata de resaltar la aparición de una estrategia que se beneficia de estos retrasos. Las restricciones y los intereses de los actores los llevan a tolerar, aceptar, e incluso implementar esta estrategia a pesar de los inconvenientes relacionados con esta situación.

### Cuando el sector lucrativo y el sector no lucrativo intentan cooperar. La difícil búsqueda de un objetivo común

**Emmanuelle Dutertre**, Profesora asociada de la Escuela de Gestión ESSCA, y **Bernard Jullien**, Catedrático de la Universidad de Burdeos y asesor científico de la cátedra de Distribución y servicios de automóviles de Escuela de Gestión ESSCA

El artículo examina el despliegue de una innovación de servicio en una red de distribución de automóviles, cuya aplicación se basa en el desarrollo de relaciones inter-organizativas (RIO) fuera del sector lucrativo para acercarse al sector no lucrativo con vocación social. A pesar del entusiasmo que suscita el desarrollo de este tipo de colaboración, su aplicación resulta compleja. Al concentrarse en la fase de puesta en marcha de la colaboración, se identifican las dificultades para definir y luego estabilizar los «objetivos comunes» pero indispensables para el desarrollo de las RIO. Uno de los principales desafíos de esta fase inicial es salir de la fase de exploración para entrar en la fase de aplicación.

## EN BUSCA DE TEORÍAS

### Empresas: lealtad y libertad de expresión de los trabajadores en las redes sociales digitales

**Brigitte Pereira**, EM Normandie – Laboratorio Métris

La defensa de la libertad de expresión de los trabajadores, incluso en Internet, tiene mucha importancia, ya que esta libertad forma parte de los derechos fundamentales. Sin embargo, nuevas problemáticas aparecen cuando se debe regular la libertad de expresión de los trabajadores en las redes sociales digitales, dentro y fuera de la empresa. En efecto, la libertad de expresión de los trabajadores puede incluir declaraciones que pueden ser perjudiciales para la empresa tanto en términos de imagen como de buena reputación. La práctica nos demuestra las dificultades que hay para mantener el equilibrio entre el respeto a la libertad de expresión, la lealtad de los trabajadores a su empleador y la protección de la reputación online de la empresa. Ya que las fronteras son cada vez más tenues, por una parte, entre la vida profesional y la vida privada y, por otra parte, entre la vida pública y la vida personal, este equilibrio es cada vez más difícil de mantener, hasta tal punto que las empresas se orientan poco a poco hacia la creación de códigos y guías de utilización de las redes sociales digitales.

## OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

### Controlar los riesgos nucleares mediante la flexibilidad. Génesis de una singularidad francesa (1960-1985)

**Michaël Mangeon**, IRSN (Instituto de Protección Radiológica y Seguridad Nuclear) y Minas ParisTech, PSL Research University, CGS (Centro de gestión científica), i3 UMR CNRS, y **Frédérique Pallez**, Minas ParisTech, PSL Research University, CGS, i3 UMR CNRS

Francia posee una tradición histórica de codificación de las normas y un derecho público sumamente desarrollado aplicado por una administración poderosa. Sin embargo, la energía nuclear parece haber escapado a esta tradición durante mucho tiempo. Analizando la puesta en marcha y el funcionamiento del régimen francés de regulación de los riesgos nucleares entre 1960 y 1985, se pone de manifiesto una forma de flexibilidad que se traduce en la naturaleza de los primeros instrumentos de esta regulación de los riesgos (reglas, normas, notas de orientación, etc.). Dos tipos de explicación permiten dar cuenta de este fenómeno: la configuración de la red de agentes implicados institucionalmente en la regulación y la influencia del contexto político, industrial y social en el que se desarrolla este «pequeño mundo» de la seguridad nuclear. Este análisis nos lleva a reflexionar sobre la dinámica - en el contexto actual - del régimen francés de regulación de los riesgos.

### Controlar los riesgos nucleares mediante la flexibilidad. Génesis de una singularidad francesa (1960-1985)

Testimonio de un actor

**Pierre Messulam**, Director General Adjunto de Transilien-SNCF

## MOSAICOS

### La ética del consentimiento: Ricœur en el país de la gestión

Comentarios sobre el libro de Pierre-Olivier Monteil, *Éthique et philosophie du management*, Ediciones Érès, colección «Espacio ético», 2016

**Guillaume Chappuis**, Adjunto a la dirección de la Escuela Superior de gestión Arc (Neuchâtel), HES-SO, Licenciado en filosofía

### Riesgos psico-sociales en las organizaciones y salud en el trabajo

Comentarios sobre el libro de Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir* (PUF, colección «El trabajo humano», 2ª edición, 2017)

**Damien Collard** y **Rachel Boichot**, Universidad de Franche-Comté

### Cuatro caminos del descubrimiento de la dimensión cultural de la gestión

Comentarios sobre el libro *Au cœur de la dimension culturelle du management*, bajo la dirección de Pierre Dupriez y Blandine Vanderlinden, L'Harmattan, 2017

**Yasmine Saleh**, Doctora en ciencias de gestión, Observatorio de la innovación gerencial - Círculo de innovación (Fundación Paris-Dauphine)

### ¿Qué deben hacer los grandes grupos para sobrevivir a las *start-ups*, de manera general, y a los «unicornios», en particular?

Comentarios sobre el ensayo de Jean-Louis Beffa, *Se transformer ou mourir : les grands groupes face aux start-ups*, Seuil, 2017

**Jacques Sarrazin**, Lindsay Goldberg

### Jubileo de la sociología de las organizaciones: un número especial de la revista *Entreprise et Histoire*

Comentarios sobre el número especial «Cincuenta años de sociología de las organizaciones» de la revista *Entreprises et Histoire* (n°84, Septiembre de 2016, Ediciones Eska)

**Jérôme Tubiana**, Director de prospectiva y vigilancia Social, Grupo Danone

## CANEL-DEPITRE Béatrice

Béatrice Canel-Depitre est maître de conférences HDR en sciences de gestion à l'Université du Havre et directrice du laboratoire NIMEC-Le Havre depuis avril 2015. Ses thèmes de recherche portent sur la gestion du risque écologique dans l'entreprise et, plus largement, sur l'intégration de la stratégie de développement durable dans l'entreprise. Dans le cadre de ses travaux, elle s'interroge également sur la responsabilité sociale de l'entreprise au travers de la communication de celle-ci en matière de développement durable, et s'intéresse au comportement des acteurs économiques et sociaux face à l'enjeu du développement durable.

### Dernières publications

- 2017 : "Positioning of the museum supply for children at world level", *Journal of Marketing Trends*, en collaboration avec Bénédicte LE HÉGARAT, Rang 4 – FNEGE, à paraître.
- 2016 : *Information Sharing In Supply Chain Under Uncertainty*, en collaboration avec TAGHIPOUR A. et REN Z., IEEE, 15 décembre.
- 2016 : « Compréhension processuelle des capacités absorbantes "responsabilité sociale" d'une multinationale : le cas du dialogue avec les parties prenantes dans un pays émergent », en collaboration avec AUBOURG N., RENAULT-TESSON C. et GRANDVAL S., *Management International*, vol. 20, novembre (Rang A – HCERES).

### Communications

- 2017 : "Greening the coordination of operations: A methods classification for supply chains", Sustainable Asia Conference, China, en collaboration avec TAGHIPOUR A. et DOUSTIN A., 23-25 juin.
- 2017 : "Quick response to fluctuations in supply chains: A review", International Conference on Sustainable Management, Spain, en collaboration avec TAGHIPOUR A. et LEBOSSE S., 22-24 août.
- 2017 : "Cost Optimization of Reverse Logistics: A Review", International Conference on Information Communication and Management, Russia, en collaboration avec TAGHIPOUR A. et YANG S., 28-30 août.
- 2017 : « Analyse du discours d'un récit publicitaire », 16<sup>ème</sup> Congrès sur « Les tendances du marketing », en collaboration avec TAGHIPOUR A., Madrid, 26-28 janvier.
- 2016 : « Positionnement de l'offre muséale à destination des enfants au niveau mondial ? », en collaboration avec LE HÉGARAT B., Arts, Cultural and Creative Industries Symposium, Turin, Italie, 23-24 septembre.
- 2016 : "Information Sharing In Supply Chain Under Uncertainty", en collaboration avec TAGHIPOUR A. et REN Z., The 6<sup>th</sup> International Conference on Information Communication and Management, Londres, 29, 30 et 31 octobre 2016.
- 2016 : « "Mon trophée, ma bataille" Exploration de l'expérience de chapardage en magasin : quelles composantes socio-émotionnelles ? », en collaboration avec LE HÉGARAT B., CLAUZEL A. et RICHÉ C.,

32<sup>ème</sup> Congrès Association française du marketing, Lyon, 18-20 mai.

- 2016 : « Le marché du lait en poudre bio chinois : perceptions des consommateurs et implications managériales », en collaboration avec DE LA ROBERTIE C., 15<sup>ème</sup> Congrès sur « Les tendances du marketing », Venise, 21-23 janvier.

## DA MOTTA CERVEIRA Tony

Tony da Motta Cerveira est directeur de l'innovation chez Matfer Bourgeat. Il a fait ses débuts en qualité de design manager en ETI ; en sept ans, il a contribué à la réalisation de plus de 300 projets. Il s'est vu décerner en 2009, 2011 et 2013 le prix national du Design français et a reçu la médaille du Redressement productif pour sa contribution aux ONFI (objets de la nouvelle France industrielle). Il portera par la suite ses efforts sur le design d'organisation et s'investira dans la mise en place d'une direction de l'Innovation.

Il est titulaire du Master Projet Innovation Conception de l'École polytechnique, diplômé de l'École de Design Nantes Atlantique et ancien élève de Sheffield Hallam University – Institute of Arts. Son expertise porte sur le management de la créativité, la refonte de processus d'innovation et la conception innovante en organisations complexes.

Ses recherches portent sur les stratégies d'innovation répétée, la construction des champs d'innovation, le déploiement de méthodologies de conception innovante et leurs usages, ainsi que sur le pilotage de la valeur d'innovation de rupture. Il contribue à la constitution d'une communauté de *Lead users* sur la théorie CK.



## DETCHESSAHAR Mathieu

Mathieu Detchessahar est professeur de gestion à l'Université de Nantes (IAE – Laboratoire d'économie et de management de Nantes – LEMNA). Il travaille sur les questions de santé et de qualité de la vie au travail, ainsi que, plus largement, sur les relations entre entreprise, management et société. Il a notamment publié aux Éditions du Cerf, en 2015, *Le marché n'a pas de morale ou l'impossible Société marchande*.

## DUTERTRE Emmanuelle

Emmanuelle Dutertre est sociologue et professeure associée à l'ESSCA, une école de management. Ses thématiques de recherche portent sur la sociologie des organisations et sur les problématiques liées aux nouvelles mobilités. Après l'obtention d'un doctorat en sociologie à l'Université de Nantes, elle a collaboré à l'Observatoire de l'automobile de l'ANFA,

avant de rejoindre l'ESSCA, où elle a dirigé la Chaire Distribution et services automobiles, de 2009 à 2014. Elle a ainsi contribué à plusieurs projets d'expertise et de recherche autour des enjeux sectoriels dans l'automobile, des projets conduits en relation avec l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et le Pipame (Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques – Direction générale des entreprises).



### GENTIL Stéphanie

Stéphanie Gentil est enseignant-chercheur en management à l'Université de Nantes (IAE – Laboratoire d'économie et de management de Nantes – LEMNA). Ses recherches ont pour objet les approches par l'activité, le management du

travail et la gestion des imprévus dans les organisations à risques. Elle s'intéresse tout particulièrement au secteur de la santé (blocs opératoires, services d'urgences) et au milieu industriel. Elle est l'auteur de plusieurs publications sur le sujet.



### GREVIN Anouk

Anouk Grevin est enseignant-chercheur en management à l'Université de Nantes, Laboratoire d'économie et de management de Nantes (LEMNA). Elle est également chercheur associé au GRACE et à l'Institut universitaire Sophia

(en Italie). Elle est co-auteur de deux ouvrages : *L'entreprise, une affaire de don* (avec GOMEZ PY. et MASCLEF O.) et *L'économie silencieuse* (avec BRUNI L.).



### JEAMBRUN Denis

Docteur ès sciences et titulaire d'un Master II de droit (Paris 1 Panthéon-Sorbonne/IHEDN), Denis Jeambrun est vice coordinateur d'Airbus. Son expérience pluridisciplinaire va de la création d'entreprise à la recherche,

en passant par la R&D informatique, le management, la prospective, la stratégie et la négociation. Il est membre du Comité stratégique de filière aéronautique national (GIFAS, MinFin), du Conseil fédéral CFTC de la métallurgie et du Comité national Airbus. Il a été membre du Conseil d'administration du CETIM et du Comité européen

d'Airbus. Par ailleurs, il communique sur la sociologie appliquée à l'entreprise à travers les médias électroniques.



### JOURNÉ Benoît

Benoît Journée est professeur de gestion à l'Université de Nantes (IAE – Laboratoire d'économie et de management de Nantes – LEMNA). Ses recherches portent sur les facteurs humains et organisationnels de la sûreté, de la fiabilité et de la résilience des organisations à risques, privilégiant une entrée par l'activité et par les outils de gestion. Il dirige la Chaire RESOH (IMT-Atlantique) et co-coordonne le projet ANR-RSNR AGORAS.

### JULLIEN Bernard

Bernard Jullien est maître de conférences en économie à l'Université de Bordeaux. Il est le conseiller scientifique de la Chaire Distribution et services automobiles de l'ESSCA, une école de management. Il a dirigé le GIS Gerpisa (Groupement d'études permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile) à l'ENS Cachan, de 2007 à 2015. Ses travaux portent sur l'industrie, les consommations et les services automobiles et de mobilité. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages : *L'automobile à la croisée des chemins* (2011), *L'épopée Logan* (2012), *The EU's Government of Industries* (2014) ou encore *Innovover à l'envers* (2016). Il a également dirigé plusieurs projets d'expertise et de recherche autour des enjeux sectoriels dans l'automobile, en relation avec l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et le Pipame (Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques – Direction générale des entreprises).



### MANGEON Michaël

Diplômé (en 2011) d'un double master en politique de la ville à l'Institut d'urbanisme de Lyon et créateur/gérant d'une agence de communication jusqu'en 2013, Michaël Mangeon débute, en 2014, une thèse en sciences de gestion à l'École des

Mines ParisTech en tant que salarié à l'IRSN (Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire). Ce travail de thèse traite de la conception et de l'évolution du régime français de régulation des risques nucléaires depuis le début des années 1970 jusqu'à l'après-Fukushima.



D.R.

## MESSULAM Pierre

Ancien élève de l'École Normale Supérieure (de 1978 à 1982), titulaire d'une agrégation de mathématiques (1980), d'un DEA de calcul des probabilités (Paris VI, 1980), d'un DEA de mathématiques appliquées à l'économie (Paris Dauphine, 1981) et d'un doctorat de Théorie du contrôle des systèmes (1983), Pierre Messulam est ingénieur en chef du corps des Mines.

Il est, depuis le 1<sup>er</sup> février 2014, directeur général adjoint de Transilien SNCF (BU Mass Transit de la SNCF en Île-de-France). Il est également membre du conseil d'administration du CERRE (Centre européen d'études sur la régulation), à Bruxelles, depuis juillet 2013.

Il a été auparavant :

Il a été auparavant :

- du 1<sup>er</sup> décembre 2010 au 31 janvier 2014 : directeur de la Stratégie ferroviaire et de la régulation (en charge également des normes techniques européennes) à la direction générale du groupe La SNCF,
- de 2004 au 30 novembre 2010, directeur du projet TGV Rhin Rhône, le dernier projet de TGV dont la mise en service est intervenue en décembre 2011,
- directeur général adjoint du groupe Ermewa, Genève, un groupe de location de wagons et de commission de transport,
- responsable au sein de directions opérationnelles dans les secteurs de l'exploitation et de la maintenance d'un parc TGV et de la maintenance et de l'ingénierie de l'infrastructure,
- expert pendant 10 ans auprès de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), en charge des questions de contrôle commande et de facteurs humains (membre indépendant du GP Réacteurs),
- expert Erms, le nouveau système de contrôle commande numérique développé sur la base de spécifications européennes pour le compte de la SNCF,
- de 1985 à 1989, inspecteur, puis chef de division à la DSIN (aujourd'hui, l'ASN).

## MIDLER Christophe

Ancien élève de l'École polytechnique, Christophe Midler est docteur en gestion. Il est directeur de recherche CNRS au Centre de recherche en gestion, professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique et est responsable du Master Projet Innovation Conception.

Il mène des recherches dans les domaines des stratégies d'innovation, de l'organisation des projets, de la R&D et des coopérations inter-entreprises en conception.

Il participe à plusieurs réseaux académiques nationaux et internationaux : *European Academy of Management* (EURAM), *International Motor Vehicle Program* (IMVP), *International Research Network on Organizing by Project* (IRNOP).

Il a publié de nombreux ouvrages et articles sur le domaine de l'innovation. Les parutions les plus récentes sont :

- *Innover à l'envers ; repenser l'innovation et la conception dans un monde frugal* (avec JULLIEN B. et LUNG Y.), Dunod, 2017 ;
- *Managing and Working in Project Society – Institutional Challenges of Temporary Organizations* (avec LUNDIN Rolf A., ARVIDSSON Niklas, BRADY Tim, EKSTEDT Eskil et SYDOW Jörg), Cambridge University Press, 2015 ;
- *Management de l'innovation et globalisation : enjeux et pratiques* (en collaboration avec BEN MAHMOUD-JOUINI Sihem et CHARUE-DUBOC Florence), Dunod, 2015 ;
- *Réenchâter l'industrie par l'innovation : stratégie et management de l'innovation dans l'industrie automobile* (en collaboration avec MANIAK R. et BEAUME R.), Paris, Dunod, 2012, 178 p. ;
- *L'épopée Logan ; nouvelles trajectoires pour l'innovation*, (en collaboration avec JULLIEN B. et LUNG Y.), Dunod, Paris, octobre 2012, 350 p. ;
- *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise* (nouvelle édition), Dunod, 2012 ;
- *Management de l'innovation de rupture. Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques* (ed. en collaboration avec BEN MAHMOUD JOUINI S. et MANIAK R.), 186 p., Presses de l'École polytechnique, Paris, 2012 189 p., MANIAK R. et BEAUME R.

Ses travaux ont obtenu de nombreuses distinctions : Prix Dauphine et Grand prix Afplane-L'Expansion-McKinsey du livre de Management et de stratégie, (*l'auto qui n'existait pas*) ; Docteur Honoris Causa de l'Université D'Umea (Suède) ; prix de l'innovation Vinci ; prix du meilleur ouvrage en sciences de gestion FNEGE et l'EFMD (*European Foundation for Management Development*) (2012) (*L'épopée Logan*) ; prix spécial de l'Association CESA d'HEC (2012) (*Management de l'innovation de rupture. Nouveaux enjeux et nouvelles pratiques*) ; nomination au titre de meilleur ouvrage de management de l'Association française de management (*Réenchâter l'industrie par l'innovation*) ; *Research Achievement Award du Project Management Institute* en 2013 pour l'ensemble de ses contributions de recherche ; prix PMI du meilleur livre académique en management de projet pour *Managing and Working in Project Society*, en 2016.



D.R.

## PALLEZ Frédérique

Ingénieur civil des Mines, Frédérique Pallez est professeur à l'École des Mines ParisTech et chercheuse au Centre de gestion scientifique (CGS) relevant du même établissement.

Ses travaux portent depuis de nombreuses années sur les transformations de l'action publique, la modernisation des services publics, la conception, la gestion et l'évaluation des politiques publiques. Elle est engagée actuellement dans deux programmes pluri-annuels : l'un porte sur l'innovation publique par le design, et l'autre sur la régulation des risques nucléaires. Elle a publié dans des revues telles que la *Revue française de gestion*, *Gérer et Comprendre*, *International Review of Administrative Sciences*, *Politiques et Management Publics*, *Sciences du Design*, etc.

## PEREIRA Brigitte

Brigitte Pereira est professeur de droit et de responsabilité sociale des entreprises à l'École de management de Normandie. Chercheur en droit et responsabilité sociale des entreprises au sein du Centre de recherche METIS et chercheur associé au Laboratoire NIMEC de l'IAE de Caen, elle est également habilitée à diriger des recherches (HDR) en sciences de gestion.

Qu'ils portent sur l'éthique pénale des entreprises ou sur les rapports contractuels entre les différents acteurs économiques, ses travaux reposent sur une démarche de prospective basée sur la maîtrise du fonctionnement des instruments juridiques et des outils de gestion et sur les pratiques des entreprises dans le contexte de la mondialisation. Elle a publié dans des revues internationales et nationales classées CNRS et FNEGE des travaux de recherche relatifs à la répression du blanchiment des capitaux, à la prévention de la corruption internationale, ainsi que des travaux sur le devenir du contrat de travail. Elle participe également à la rédaction de l'Encyclopédie-Répertoire Dalloz en matière de

responsabilité pénale. S'intéressant au développement des droits de l'homme à travers l'accroissement des normes d'autorégulation adoptées par les entreprises, ses travaux, qui intègrent l'articulation des normes managériales et juridiques, contribuent à comprendre l'évolution de l'intérêt qu'y trouvent les entreprises. Enfin, elle intervient également au sein de groupes sociaux en matière d'expertise sur les méthodes de management (prévention du harcèlement moral – mise en place d'une politique d'alerte) ; en matière de corruption (charte de prévention et de lutte contre la corruption internationale) ; et en matière de mise en place d'une politique de prévention de la fraude, ainsi que sur la mise en place de documents internes dans la conduite du changement (notamment au sein de la direction de l'éthique et de la déontologie du groupe SNCF depuis 2014).

Elle justifie de plus de 20 années d'enseignement (IAE, Université et École Supérieure de Commerce) et d'activité de recherche.

Enseignant-chercheur à l'IAE, Université de droit de Nice, et au CERAM-Sophia Antipolis pendant 8 ans, puis directeur de programme de 3<sup>e</sup> Cycle au sein de l'ISG, elle exerce aujourd'hui en qualité de professeur-chercheur à l'École de management de Normandie et est chercheur associé à l'IAE de Caen Basse-Normandie.

Ses dernières publications sont :

- PEREIRA B. (2013), « Du harcèlement moral au harcèlement managérial : les limites de l'objectivation légale », *Revue française de gestion*, n°233/39, pp. 33-54 ;
- PEREIRA B. (2014), « ISO 26000, Due diligence, sphère d'influence, droits de l'homme et entreprise », *Revue de l'Organisation responsable*, n°2, pp. 60-75 ;
- PEREIRA B. (2015), « Flexicurité et rupture conventionnelle du contrat de travail : de l'oxymore à l'ambiguïté de la pratique », revue *Gérer et Comprendre*, n°122, décembre, pp. 13-20 ;
- PEREIRA B. (2016), « La lutte contre la cybercriminalité : de l'abondance de la norme à sa perfectibilité », *Revue internationale de Droit économique*, 2016/3, octobre, pp. 387-409-CNRS 3.