

L'archiduc Otto de Habsbourg-Lorraine, président en son temps d'un *Comité international pour le français langue européenne*, disait : « *La langue anglaise est un fusil à plombs : le tir est dispersé. La langue française est un fusil qui tire à balle, de façon précise* ».

Je ne suis guère versé dans l'art cynégétique pas plus que dans l'admiration des vieilles familles impériales, mais ce mot me plaît bien et je gage qu'il plaira aussi à quelques-uns des auteurs de ce numéro. À Jean-François Chanlat, par exemple, ou à Sylvie Chevrier et Philippe Durance. Tous trois abordent en effet, sous des angles différents, une même thématique : la tyrannie d'une mode servile subordonnant la valeur d'un travail de recherche, particulièrement en gestion, à son expression dans une langue anglaise dont l'aspect pratique masque souvent l'imprécision. Selon nos censeurs vétilleux, hors des revues américaines, point de publication qui vaille, donc point de carrière académique qui se puisse bâtir et point de notoriété qui dépasse le cénacle des initiés à ces langues désormais quasi mortes que sont, parmi tant d'autres, le français, l'allemand ou le russe.

Il n'est pas ici question d'une nostalgie s'attardant sur une prétendue gloire passée, mais bien du souci de la qualité de la recherche : une pensée formatée peut-elle être féconde en matière de gestion ? Nous ne parlons pas ici de physique fondamentale, pour laquelle la formalisation mathématique s'est avérée non seulement indispensable pour communiquer entre chercheurs, mais porteuse de réalisations concrètes : sans Heisenberg et ses équations, point de transistor et donc de société de l'information. Nous parlons de cette pensée gestionnaire, standardisée et formatée, véhiculée, entre autres, par bien des MOOCs : que prétend-t-elle apporter à la compréhension des systèmes complexes que sont nos organisations ?

Qu'apportent ces publications qui creusent, avec plus ou moins de talent, toujours les mêmes sillons dans un champ parfaitement borné ? Laminées les différences de cultures, étouffées les originalités locales, balayées les découvertes parce qu'émergeant du local ? Qu'importe le gâchis de talents, les territoires nouveaux, ouvrant le champ de la connaissance à la boulimie marchande doivent coûte que coûte être homogénéisés pour être profitables. La recherche en gestion doit-elle donc renoncer aux chemins de traverse, aux cheminements isolés, aux trajectoires improbables pour n'être plus que la psalmodie servile de dogmes imposés, quitte à périr ici faute de s'imposer là-bas ?

Marchandisation du savoir, marchandisation du social : la lente érosion des territoires non marchands, comme celle de nos rivages atlantiques en cet hiver de tempêtes océanes à répétition, sape peu à peu les identités européennes construites au fil d'une histoire sociale complexe et parfois douloureuse, dont nos langues sont les témoins, au profit d'un *main stream* dont l'intérêt, autre que financier, reste à démonter et d'une novlangue que les *Précieuses ridicules* ne désavoueraient pas. Nos *business schools* sont-elles vouées à ne former que des managers appliquant des recettes et non des décideurs affrontant l'incertitude ? Au bout du compte, nos entreprises errent au gré de la *fair value* et les salariés sont en souffrance.

Décidément, les plombs anglo-saxons, évoqué par l'archiduc Otto, font bien des dégâts sur le petit gibier que nous sommes, alors que les balles françaises peinent vraiment à franchir l'Atlantique.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER & COMPRENDRE est une série des Annales des Mines Créée à l'initiative de l'Amicale des ingénieurs du Corps des Mines Réalisée avec le concours du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

# ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE

N° 115 • mars 2013

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général de l'Économie,  
de l'Industrie, de l'Énergie  
et des Technologies  
www.annales.org  
**Pierre COUVEINHES**,  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**,  
Secrétaire général  
**Martine HUET**,  
Assistante de la rédaction  
**Marcel CHARBONNIER**,  
Correcteur

## GÉRER & COMPRENDRE

**RÉALISATION**  
**Manne HÉRON** (†),  
Maquette intérieure  
**Hervé LAURIOT DIT PREVOST**,  
ESE, Génie Atomique  
Mise en page  
**Studio PLESS**,  
Maquette de couverture  
**Christine de CONINCK**,  
Iconographe  
**Marise URBANO**,  
Réalisation

## ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA  
12, rue du Quatre-Septembre  
75002 Paris  
Directeur de publication  
**Serge KEBABTCHIEFF**  
Tél. : 01 42 86 56 65  
Fax : 01 42 60 45 35

## TARIFS

3<sup>e</sup> de couverture

## FABRICATION

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

## COUVERTURE

(v.1477-1510) : *Les arts libéraux et  
mécaniques*, fresque (détail),  
1500-1505, Casteltranco Veneto, Casa  
del Giorgione.  
Photo © ELECTA-LEEMAGE

## PUBLICITÉ

Espace Conseil et Communication,  
2, rue Pierre de Ronsard  
78200 Mantes-la-Jolie  
Tél. : 01 30 33 93 57  
Fax : 01 30 33 93 58

## TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines : 2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> de couverture

## GÉRER & COMPRENDRE

### COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

**Gilles ARNAUD**

ESCP Europe

**Rachel BEAUJOLIN BELLET**

Reims Management School

**Michel BERRY**

Président

École de Paris du Management

**Hamid BOUCHIKHI**

Groupe ESSEC

**Thierry BOUDÈS**

ESCP Europe

**Françoise CHEVALIER**

Groupe HEC

**Bernard COLASSE**

Université de Paris-Dauphine

**Caroline ELISSEFF**

Secrétaire de rédaction

**Pierre COUVEINHES**,

Rédacteur en chef

des Annales des Mines

**Hervé DUMEZ**

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Daniel FIXARI**

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

**Dominique JACQUET**

Université Paris X Nanterre

**Pascal LEFEBVRE**

Université d'Évry-Val d'Essonne,

Éditorialiste de *Gérer & Comprendre***Christian MOREL**

Sociologue

**Frédérique PALLEZ**

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

**Francis PAVÉ**

Centre de sociologie des organisations

**Jérôme TUBIANA**

Groupe Danone

**Michel VILLETTE**

Agro Paris Tech

**Jean-Marc WELLER**

LATTS - École Nationale

des Ponts et Chaussées

## GÉRER & COMPRENDRE

### RELECTEURS HORS COMITÉ

**Aurélien ACQUIER**

ESCP Europe

**Franck AGGERI**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Pierre-Jean BENGHOZI**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Claire CHAMPENOIS**

Audencia Nantes

**Florence CHARUE DUBOC**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Sylvie CHEVRIER**

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

**Pascal CROSET**

Praxéo Conseil

**François ENGEL**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Alain FAYOLLE**

EMLYON Business School

**Patrice FOURNAS (DE)**

Russell et Reynolds Associates

**Francis GINSBOURGER**

Cabinet ATEFO

**Benoît HEILLBRUNN**

ESCP Europe - Chercheur associé

**Alain JEUNEMAÎTRE**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Siham JOUINI BEN MAHMOUD**

Université Paris Sud Faculté Jean

Monnet - Chercheur au Centre de

recherche en gestion de l'École poly-

technique et au PÉSOR

**Frédéric KLETZ**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE**

ESCP Europe

**Philippe LORINO**

Groupe ESSEC

**Éléonore MARBOT**

ESC Clermont

**Étienne MINVILLE**

INSERM

**Jean-Claude MOISDON**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Philippe MONIN**

EMLYON Business School

**Nicolas MOTTIS**

Groupe ESSEC

**Séverin MULLER**

Université de Lille 1

**Michel NAKHLA**

AgroParisTech

**Thomas PARIS**

Chargé de recherche au CNRS, profes-

seur affilié à HEC, chercheur associé

au Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE**

IAE - Université de la Réunion

**François PICHAULT**

Université de Liège

**Nathalie RAULET-CROZET**

IAE de Paris, Centre de recherche en

gestion de l'École polytechnique

**Claude RIVELINE**

École des mines de Paris

**Jean-Claude SARDAS**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Blanche SEGRESTIN**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Fabien SERAIDARIAN**

Mazars

**Jean-Baptiste SUQUET**

Reims Management School

**Dominique TONNEAU**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Thierry WEIL**

Mines ParisTech

## LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

# G É R E R COMPRENDRE

### LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

### LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

### LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

### LES CRITÈRES DE REJET

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

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

l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

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

Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

### INFORMATIONS PRATIQUES

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

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

[mberry@paris.ensmp.fr](mailto:mberry@paris.ensmp.fr)

ou par voie postale en triple exemplaire à :

**Caroline ELISSEFF**

*École de Paris du Management,*

*187, boulevard Saint-Germain*

*75007 PARIS.*

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

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, 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.

## DÉBAT

**4**  
 LANGUE ET PENSÉE  
 DANS LE CHAMP  
 DE LA RECHERCHE  
 EN GESTION : CONSTATS  
 ET ENJEUX ET ATOUTS  
 DE LA LANGUE FRANÇAISE  
 Par Jean-François CHANLAT

**18**  
 PUBLISH... AND PERISH !  
 Par Sylvie CHEVRIER

**22**  
 LES MOOCs (MASSIVE OPEN  
 ONLINE COURSES), ENTRE  
 MYTHES ET RÉALITÉS  
 Par Philippe DURANCE

## RÉALITÉS MÉCONNUES

**30**  
 LES OBSTACLES  
 À LA GESTION DES RISQUES  
 PSYCHO-SOCIAUX :  
 QUATRE PISTES D'ANALYSE  
 Par Wim VAN WASSENHOVE

**41**  
 LES INSTITUTIONS  
 ACADÉMIQUES FACE AUX  
 COMPORTEMENTS DÉVIANTS  
 DE LEURS ÉTUDIANTS : LE CAS  
 D'UNE BUSINESS SCHOOL  
 FRANÇAISE  
 Par Safwan MCHAWRAB,  
 Aurélien ROUQUET et Jean-Baptiste  
 SUQUET

## À L'ÉPREUVE DES FAITS

**54**  
 CONTRE LA THÈSE  
 DE LA MARCHANDISATION  
 DU SOCIAL : L'EXEMPLE  
 DES TRAVAILLEURS  
 HANDICAPÉS  
 EN ÉTABLISSEMENTS  
 ET SERVICES D'AIDE  
 PAR LE TRAVAIL (ESAT)  
 Par Benoit CRET et Guillaume JAUBERT

EN QUÊTE DE  
THÉORIE

**64**  
 POUR UNE SOCIO-  
 LOGIE UTILE :  
 LA SOCIOLOGIE  
 D'INTERVENTION  
 Par Denis BERNARDEAU  
 MOREAU

**74**  
 Pascal FUGIER  
 DE LA VIOLENCE  
 ORDINAIRE DANS  
 LES ORGANISATIONS  
 À propos du livre de Gilles  
 Herrerros, *La violence ordinaire  
 dans les organisations. Plaidoyer  
 pour des organisations réflexives*,  
 Toulouse, Éditions Érès, 2012.

## MOSAÏQUE

Yannick LEMARCHAND  
 REIMAGINING BUSINESS  
 HISTORY  
 À propos du livre de Philip  
 Scranton et Patrick Fridenson,  
*Reimagining Business History*,  
 Baltimore, John Hopkins University  
 Press, 260 p., 2013.

Christophe VIGNON  
 SURVIVRE, C'EST RÉSISTER  
 UN APPEL À LA RESISTANCE  
 LANCÉ AUX CADRES  
 À propos de l'ouvrage de Jean-  
 Philippe Bouilloud, *Entre l'en-  
 clume et le marteau : les cadres  
 pris au piège*, Seuil, 2012.

## AUTEURS

**80**  
 BIOGRAPHIES  
 DES AUTEURS

**83**  
 ANGLAIS, ALLEMAND  
 ET ESPAGNOL

## SOMMAIRE

# LANGUE ET PENSÉE DANS LE CHAMP DE LA RECHERCHE EN GESTION : CONSTATS ET ENJEUX ET ATOUTS DE LA LANGUE FRANÇAISE

Depuis un certain nombre d'années, nous assistons en France à des débats nourris et vigoureux autour de la langue de publication à privilégier dans le champ de la recherche en gestion, voire au-delà. Autant d'interrogations qui ne sont pas spécifiques au champ francophone, puisqu'elles concernent d'autres champs linguistiques, notamment les plus importants. La question du choix de la langue de publication est essentielle dans l'évolution d'un champ scientifique, notamment dans un contexte où peu à peu la pluralité linguistique a laissé la place à l'hégémonie de l'anglo-américain. Au regard de ce constat que nous préciserons, nous présenterons les enjeux qui s'attachent au choix de la langue de publication et les atouts de la langue française dans le champ de la recherche en gestion.

Par **Jean-François CHANLAT\***

---

\* Professeur des Universités – Université Paris-Dauphine.

Depuis un certain nombre d'années, nous assistons en France à des débats nourris et vigoureux autour de la langue de publication à privilégier dans le champ de la recherche en gestion (BERRY, 2004 a et b ; HATCHUEL, 2004), voire dans d'autres champs (NERRIÈRE, 2003 ; VAN PARIJS, 2011). En 2008, le directeur de l'AÉRES (agence aujourd'hui disparue) a été destinataire d'une pétition signée par 9 000 chercheurs réclamant la prise en compte dans leur évaluation des publications faites en français (OIF, 2009). Ces débats ne sont d'ailleurs pas uniquement un phénomène propre au champ francophone. Bien au contraire, on les retrouve dans bien des champs linguistiques, notamment dans ceux qui sont les plus importants (AQUINO-ALVES et POZZEBON, 2013 ; BATTILANA, ANTEBY et SENGUL, 2010 ; COURPASSON, ARELLANO-GAULT, BROWN et LOUNSBURY, 2008 ; HARZING et METZ, 2012 ; MARAFIOTTI et PERETTI, 2006 ; TSUDA, 2013).

Cette question du choix de la langue de publication étant très importante, pour ne pas dire essentielle, dans l'évolution d'un champ scientifique, nous aborderons dans le cadre de cet article le cas de la langue française, et donc de l'aire francophone. Notre article partira des principaux constats que nous pouvons faire aujourd'hui. Nous poursuivrons en rappelant quelques éléments clés touchant au lien entre la langue et la pensée, les principaux enjeux des choix qui sont ou peuvent être faits en matière de langue de publication et nous terminerons ce propos par les différents atouts que possède selon nous aujourd'hui la langue française dans le champ de la recherche en gestion.

La position que nous soutenons ici rejoint celle de Claude Hagège, qui rappelait encore récemment : « *Je ne me bats pas contre l'anglais ; je me bats pour la diversité. Un proverbe arménien résume merveilleusement ma pensée : "Autant tu connais de langues, autant de fois tu es un homme"* » (2012). Cette position s'appuie également sur notre expérience à la fois personnelle et sociale, qui nous a permis de vivre entre plusieurs univers intellectuels et linguistiques et nous a amené à faire un certain nombre de constats et à être un passeur entre ces univers tout en développant notre propre perspective depuis maintenant plus de vingt ans (1990, 1998), et, enfin, sur le fait que nous sommes à un moment de notre carrière où nous pouvons défendre une telle position. Nous faisons en effet partie des chercheurs libérés de cet impératif qui s'impose de lui-même, ou que certains veulent imposer aux plus jeunes, du « *publish or perish only in English* », autrement dit « de publier uniquement en anglais » (TIETZE et DICK, 2012).

#### DE LA PLURALITÉ LINGUISTIQUE À L'HÉGÉMONIE DE L'ANGLO-AMÉRICAIN DANS LE CHAMP DE LA RECHERCHE EN GESTION

Pour reprendre le constat de nombreux analystes et observateurs du monde de la recherche, on assiste

depuis une vingtaine d'années à la présence massive de la langue anglaise dans de nombreux univers, notamment dans les réseaux scientifiques (MAIR, 2003 ; HALLIDAY, 2003 ; HAGÈGE, 2012 ; HOLLAND, 2002 ; HÉLAN, 2013). Ce mouvement est également observable dans l'univers de la gestion et de la recherche, ce qui amène de nombreux analystes à parler d'hégémonie.

Cette hégémonie de la pensée anglo-saxonne (pour ne pas dire américaine) dans le monde de la gestion (catégories, institutions, classements, revues, agences, etc.) a en effet été mise en évidence par de nombreux travaux et recherches (CANAGARAJAH, 2002 ; IBARRA-COLORADO, 2006 ; MANGEMATIN, 2003 ; ADLER et HARZING, 2009 ; TIETZE et DICK, 2012) et par la montée de la publication en langue anglaise dans les institutions non anglophones (AQUINO-ALVES et POZZEBON, 2013 ; TSUDA, 2013), notamment dans les institutions françaises (BERRY, 1995, 2004 a et b). Mais Tietze et Dick (2012) remarquent par ailleurs que peu d'attention a été portée aux conséquences de cet état de fait sur les chercheurs non anglophones, sans d'ailleurs sembler savoir que de nombreuses réflexions ont animé notre champ francophone. Dans le cas qui nous intéresse ici, on peut, sans se tromper, affirmer qu'il y a effectivement une hégémonie de la langue anglaise dans notre champ, une hégémonie devenue naturelle pour beaucoup, même si cela va à l'encontre de leurs intérêts. Or, cette dominance n'est possible que par la mise en place de pratiques qui la pérennisent (MERILÄINEN, TIENARI, THOMAS et DAVIES, 2008).

Derrière cette dominance se cachent de nombreuses questions qui renvoient à celle plus générale de la domination des points de vue politiques, sociaux, culturels et économiques associés à la langue véhiculaire dominante, en l'occurrence, ici, ceux du monde anglo-américain (BERRY, 2004 a et b ; HAGÈGE, 2012 ; CORNUEL et LECOMTE, 2012). Cela est particulièrement observable dans le champ de la gestion (TIETZE, 2004), où les débats sont nombreux autour de la question du lieu de production et des effets de domination observés (BERRY, 2004 b ; GREY, 2010 ; HARZING et VAN DER WAL, 2008 ; WILLMOTT, 2011 ; HARZING et METZ, 2012 ; AQUINO ALVES et POZZEBON, 2013), en particulier avec la montée de classements d'écoles et de revues qui sont de plus en plus rigides et dans lesquels les institutions et les revues nord-américaines se taillent la part du lion (BERRY, 2004 ; WEDLIN, 2006 ; ERALY, 2011). Ces discussions sont particulièrement vives en Europe, où l'hégémonie américaine est questionnée, y compris par les chercheurs britanniques (GREY, 2010 ; WILLMOTT, 2011). Car, derrière tout cela, se cachent des enjeux forts – pour ne pas dire existentiels – sur la manière de voir le monde social et de produire de la connaissance à son propos dans le champ concerné (DAMERON et DURAND, 2008 ; ADLER et HARZING, 2009 ; DURAND et DAMERON, 2011).

Si nous reprenons le concept de champ proposé par Bourdieu, nous pouvons affirmer sans le moindre doute que le champ de la recherche en gestion est un champ social, c'est-à-dire un espace structuré, hiérarchisé d'acteurs et de positions, qui se définit par des enjeux et des intérêts spécifiques mobilisant des formes de capital variées (économique, culturel, social et symbolique), tout cela nécessitant par ailleurs un système de dispositions approprié par les acteurs, ce que Bourdieu désigne par *habitus*, un système permettant à ces acteurs de faire face aux règles du jeu en vigueur en son sein, et d'y occuper ainsi une place (BOURDIEU, 1982, 1987). Comme l'a si bien défini Michel Audet dans un des tout premiers livres de sociologie et d'épistémologie de la science administrative en français (1986), si « *un champ est à la fois un lieu et un système, il est le lieu des rapports entre des acteurs humains qui prétendent produire des connaissances définies ou qui sont reconnues comme telles (...), la définition de ces connaissances et des règles de leur production et de leur validation est à l'origine de la structuration du champ et constitue un enjeu central des rapports entre les membres de ce champ.* » (p. 42). Or, le champ de la recherche en gestion est bel et bien un champ de ce type.

Dans le champ de la recherche en gestion, le poids de la production américaine est historiquement considérable, même s'il a existé et s'il existe toujours des pensées dans ce domaine dans d'autres parties du monde (BERNOUX, 1985, 2009 ; BERRY, 1995 a ; IBARRA-COLORADO, 2006 ; BAYLEY et CLEGG, 2007 ; PESQUEUX et TYBERGHEIN, 2009 ; BATTILANA, ANTEBY et SENGUL, 2010 ; COURPASSON, ARELLANO-GAULT, BROWN et LOUNSBURY, 2008 ; CHANLAT, 2011 ; AQUINO ALVES et POZZEBON, 2013). Cette question ayant fait l'objet de nombreuses publications, nous ne reviendrons pas sur l'aspect historique, qui est bien connu, mais sur ce qui se passe aujourd'hui.

Comme le rappellent de nombreux auteurs, le champ de la recherche en gestion fait partie du champ des sciences sociales – et, en cela, il a dû et doit encore lutter pour se faire reconnaître comme un champ scientifique à part entière, notamment en France par rapport aux économistes (MARTINET, 1990 ; DAVID, HATCHUEL et LAUFER, 2004) – et, en même temps, en tant que champ spécifique, il est marqué par la domination qu'exerce le champ anglo-américain et les normes que celui-ci met en place (DAMERON et DURAND, 2008 ; DURAND et DAMERON, 2011). Par conséquent, comme l'ont remarqué de nombreux observateurs, selon le lieu où le chercheur se trouve, sa production sera plus ou moins prise en compte par le champ dominant nord-américain (HARZING et VAN DER WAL, 2008 ; ADLER et HARZING, 2009 ; BATTILANA, ANTEBY et SENGUL, 2010 ; COURPASSON et COLL., 2008). À cet égard, Üsdiken (2010) montre que le champ de la recherche en gestion se divise,

selon lui, entre trois espaces : le cœur (qu'il associe aux États-Unis, ceux-ci étant depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale la source la plus influente en matière d'idées), un second centre (le Royaume-Uni), une semi-périphérie (l'Europe du Nord et de l'Ouest) et une périphérie (l'Europe du Sud et de l'Est (à laquelle nous pourrions ajouter les pays en développement ou émergents – ce qu'Üsdiken ne fait pas puisque son article porte essentiellement sur l'univers occidental). Tout en occultant le caractère relativement autonome du champ de la langue française, il insiste par ailleurs sur le fait que de nombreux champs linguistiques européens, notamment les premiers nommés, se distinguent du champ américain par leurs choix épistémologiques et sociaux.

Mais cette résistance relative de certains champs, dont fait partie le champ francophone (CHANLAT, 1992), sur laquelle nous reviendrons plus loin dans ce texte, n'est pas observable partout avec la même intensité. C'est notamment le cas dans les pays périphériques et semi-périphériques, voire au Royaume-Uni (GREY, 2010 ; WILLMOTT, 2011).

Par ailleurs, le rôle joué par les systèmes de classement de revues (et l'importance qui leur est accordée), et plus généralement celui joué par les critères d'évaluation des productions intellectuelles, ne sont pas sans avoir des effets de mimétisme et d'alignement systématique des productions autres sur la production anglo-américaine. La résistance est d'autant plus sensible dans les pays dont la langue n'est pas l'anglais, mais où les revues les plus cotées sont systématiquement des revues en langue anglaise, pour ne pas dire américaine. Il devient donc quasiment impossible, pour un chercheur, de participer au débat, s'il ne maîtrise pas parfaitement la langue anglaise (NICKERSON, 2005 ; TIETZE, 2004). L'établissement de ces classements devient donc un enjeu clé pour les acteurs concernés, notamment pour ceux qui ne sont pas de langue anglaise (BERRY, 2004 ; ERALY, 2011 ; HATCHUEL, 2004 ; TSUDA, 2013 ; AQUINO-ALVES et POZZEBON, 2013).

Si les effets de cette domination ont été abordés par de nombreux chercheurs (BARGIELA-CHIAPPINI, 2001 ; CURRY et LILLIS, 2004 ; TIETZE, 2004 ; WILLMOTT, 2011 ; TSUDA, 2013), moins nombreux sont ceux qui se sont intéressés aux effets cognitifs et au processus de production intellectuel en tant que tels. S'ils l'ont été, c'est essentiellement par des chercheurs non anglophones. C'est ainsi que le Norvégien Ljosland (2007) rappelle que la langue dans laquelle est rédigée une thèse d'économie en Norvège est dans 82 % des cas l'anglais, dans 16 % des cas le norvégien, et pour les 2 % restants, il s'agit d'une rédaction dans ces deux langues. Cette anglicisation massive produit selon lui une « colonisation mentale » et conduit à une perte de sujets de recherche potentiellement intéressants pour la société norvégienne (LJOSLAND, 2007). Il est intéressant de constater que cette situation est aujourd'hui

observable dans certaines institutions françaises particulièrement tournées vers la reconnaissance apportée par le champ anglo-américain.

D'autres collègues ont également observé ce qu'ils appellent une fermeture symbolique. Ainsi, lors de travaux réalisés conjointement par des Finlandais et des Britanniques, les chercheurs finlandais concernés ont fait le constat que la vision finlandaise et les mots en finlandais étaient subordonnés à la signification anglaise (MERILÄINEN et al., 2008), voire remplacés par des mots anglais, et ce n'était que par une résistance et un questionnement de ces processus que les chercheurs finlandais étaient parvenus à se faire respecter des chercheurs britanniques (THOMAS, TIENARI, DAVIES et MERILÄINEN, 2009).

Comme le rappellent Tietze et Ditz (2012), l'étude de Lillis et Curry comparant des données collectées au Portugal, en Espagne, en Hongrie et en Slovaquie montre que « *This normalized and exclusive use of the English language is a further illustration of hegemonic practices, through which meanings that "fall outside the dominant ideology"... become considerably harder (and riskier for individual careers) to express. English is, therefore, not an "innocent" system of syntax through which words and sentences are generated, rather it is a shaping influence on the very meaning of the texts produced* » (TIETZE, 2004, pp. 9-10). [Ce recours normalisé et exclusif à l'anglais n'est qu'une illustration de plus de pratiques hégémoniques par lesquelles des signifiés ne « collant pas » avec l'idéologie dominante (...) deviennent considérablement plus difficiles (et risqués, pour les carrières individuelles) à exprimer. Donc, on le voit, l'anglais n'est pas un système de syntaxe « innocent » au travers duquel des mots et des phrases seraient produits : il s'agit, bien plutôt, d'[un système] informant la signification même des textes qu'il produit.].

Ce processus hégémonique ne va pas bien sûr sans contestation, ni sans résistance. L'exemple finlandais cité plus haut le montre, tout comme le montrent de nombreux débats récents observés à ce sujet dans le champ européen de langue anglaise (CZARNIAWSKA, 2006 ; ADLER et HARZING, 2009 ; ORGANIZATION, 2011 ; GREY, 2010). De telles discussions dans le champ dominant ne sont pas sans avoir des effets sur les autres champs. Toutefois, le champ francophone continue, quant à lui, à vouloir défendre, malgré certaines tendances à la standardisation, ses singularités intellectuelles et sociales ainsi que sa langue (BERRY, 2004 ; HATCHUEL, 2004 ; CHANLAT, 1992 ; HAGÈGE, 2012 ; BAYARD, BORZEIX et DUMEZ, 2010).

Pourquoi devons-nous défendre une telle position ? C'est ce que nous allons maintenant aborder.

Si nous reprenons la phrase de Michel Audet relative à la notion de champ citée plus haut, nous voyons bien que les règles que les enseignants-chercheurs en gestion adoptent vont structurer le champ de la gestion : le choix de la langue de production, celui des

revues et de leur classement sont donc clés pour la dynamique intellectuelle du champ linguistique concerné, notamment francophone. Ce qui n'est pas non plus sans conséquence pour notre propre pensée.

## PENSÉE ET LANGUE DANS LA RECHERCHE : UN BREF RAPPEL

Depuis les premiers travaux de Ferdinand de Saussure (1857-1913), le fondateur de la linguistique moderne, de nombreux chercheurs ont vu la langue comme un produit social issu de la faculté de langage exercée par une communauté humaine (BENVENISTE, 1966 ; HAGÈGE, 1985). Cette question des relations entre les mots et les concepts n'est pas récente puisque, depuis la Grèce antique et tout au long des siècles, on retrouve des réflexions à ce sujet. Ainsi, au début du XX<sup>e</sup> siècle, le philosophe austro-britannique Ludwig Wittgenstein (1889-1951) écrit, en 1918 : « Les limites de mon langage signifient les limites de mon propre monde ». C'est également le cas des ethnolinguistes Whorf et Sapir (1956), qui soutiennent que la pensée n'a pas d'existence autonome hors de la langue : « *Le fait est que le monde réel est dans une large mesure inconsciemment construit à partir des habitudes langagières du groupe. Il n'existe pas deux langues suffisamment similaires pour être considérées comme représentant la même réalité sociale. Les mondes dans lesquels vivent différentes sociétés sont des mondes distincts, pas simplement le même monde auquel seraient attachées différentes étiquettes.* » (1929, p. 214). Cette idée a été reprise récemment, avec force, par Claude Hagège (2012).

Depuis, d'autres linguistes ont critiqué ou nuancé cette hypothèse (DORTIER, 2013). Ainsi, si nous n'avons pas tous le même nombre de mots pour désigner les couleurs, nous sommes néanmoins tous capables de les dissocier les unes des autres. Mais il reste que la langue s'inscrit bel et bien dans un univers socioculturel. Jean-Claude Usunier, dans un article récent concernant les recherches en management international, montre ainsi comment trois éléments fondamentaux de la langue peuvent aider à l'évaluation du degré d'équivalence conceptuelle entre les langues : « *1) les mots et leur sens spécifique, à la fois sens littéral (sens propre) et sens figuré(s) ; 2) les mots une fois assemblés dans des phrases et dans un texte, les langues opérant comme des codes qui doivent être "traduits" dans d'autres codes linguistiques, lorsque langue d'origine et langue cible différent ; 3) les visions du monde spécifiques exprimées par les locuteurs d'une langue.* » (USUNIER, 2011, p. 6). Les exemples de ce qu'affirme Usunier sont légion. Par exemple, les concepts utilisés dans la recherche interculturelle partent généralement d'instruments de recherche conçus à l'origine aux États-Unis, ces instruments utilisent des éléments textuels

originellement conçus, écrits et publiés en anglais qui sont, comme la langue anglaise, assez précis, orientés vers l'action et les faits à contexte faible et à messages explicites (LIVIAN, 2013 ; USUNIER, 2011 ; HAGÈGE, 2012 ; CORNUEL et LECOMTE, 2012). On peut également citer à ce propos la recherche récente de Geneviève Tréguer-Felten sur l'analyse du discours tenu en situation de communication interculturelle dans le cadre de la relation client dans trois univers linguistiques : français, chinois et américain (cette recherche montre bien les difficultés que peut engendrer la méconnaissance de la spécificité culturelle des concepts managériaux utilisés par les différents locuteurs (2012). Cela est valable autant pour les locuteurs de langue anglaise que pour les non anglophones, même lorsqu'ils ou elles utilisent l'anglais.

En conséquence, comme le souligne Usunier : « *les présupposés culturels de la langue d'origine [l'anglais, ndlr], comme l'orientation vers l'action, l'orientation vers le futur, l'individualisme, le comportement rationnel, etc. tendent à être reproduits et transmis par les instruments* » (2011, p. 8).

#### PENSÉE ET LANGUE DANS LA RECHERCHE EN GESTION : LES PRINCIPAUX ENJEUX POUR LES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS DE LANGUE FRANÇAISE

Les rapports langue/pensée étant tellement étroits, le choix d'une langue principale pour la publication n'est pas sans avoir des conséquences importantes (pour ne pas dire déterminantes) sur le développement du champ linguistique concerné, notamment quand celui-ci décide d'adopter une autre langue de pensée que la sienne, en l'occurrence, la langue anglaise. Un certain nombre d'enjeux, au sens du Dictionnaire Larousse, c'est-à-dire « ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise quelconque », se dessinent. Nous en avons identifié trois : l'enjeu intellectuel, l'enjeu sociopolitique et l'enjeu culturel.

##### L'enjeu intellectuel

Penser le monde passe par le langage, et adopter une langue, c'est aussi adopter une pensée (HAGÈGE, 2012). Comme le mathématicien Laurent Lafforgue, médaille Field 2002, l'a affirmé : ce n'est pas parce que l'école française de mathématiques est influente qu'elle peut encore publier en français, c'est parce qu'elle publie encore en français qu'elle est puissante, empruntant en cela des chemins de réflexion différents (2005). Une telle prise de conscience est d'autant plus importante que d'aucuns (en particulier les plus jeunes chercheurs) pensent déjà, comme le montre l'enquête récente de Tietze et Dick (2012), que c'est entré dans l'ordre des choses et qu'ils ne voient

pas le caractère sociohistorique et politique de cette exigence : « *These academics, écrivent-elles.... do not appear to be particularly aware of the historical-political processes they are part of and subjected to. Success and failure were mainly attributed to individual circumstance and contextual factors downplayed as "a given fact."* » [Ces chercheurs ne semblent pas être particulièrement conscients des processus historico-politiques dans lesquels ils s'insèrent et auxquels ils sont assujettis. Le succès et l'échec étaient principalement attribués à des circonstances individuelles et à des facteurs contextuels euphémisés en « données de fait ». (Trad. MC)]. Or, Bourdieu l'a pourtant souligné avec force, la forme et le contenu linguistiques sont dialectiquement reliés (1982). Si une telle ignorance serait bien sûr inquiétante, il reste que certains signes que nous pouvons observer dans notre champ (comme la surreprésentation des références de langue anglaise dans certains articles, thèses et communications dans des congrès francophones et/ou une absence/ignorance des travaux de langue française pertinents) pourraient être les prémices d'une hégémonie intellectuelle croissante et d'une montée de l'amnésie bibliographique dans notre propre champ linguistique (CHANLAT, 2013).

L'adoption du « tout en anglais » n'est pas neutre, contrairement à ce que d'aucuns pourraient penser à première vue. En plus d'être le vecteur d'une certaine pensée globale en matière socioéconomique, cette attitude s'accompagne aussi, dans le champ de langue française, de certaines postures épistémologiques et méthodologiques et d'un choix de questions parfois différent de celui du champ linguistique d'origine (BERRY, 1995, 2006). De telles réflexions sont partagées par Tietze et Dicks (2012) : « *The consequences of hegemony for the production of text based knowledge are also clear: certain meaning systems gain advantage over others; certain epistemological and methodological positions are favored as "messy" epistemologies and approaches are to be avoided. We see these as instances of a "closure of meaning." Here, the concurrent existence of English as the "medium" of communication, together with the vocabulary of management/business discourses originating from the U.S. core, further the use of positivist-realist epistemologies. Such epistemologies are less concerned with the nuances of context and situation; more concerned with generating generalizable truths. They result in articles that are easier to publish in "the journals that matter." In turn, this leads to greater conservatism and parochialism in management research and knowledge.* » [Les conséquences de l'hégémonie [linguistique de l'anglais] pour la production de connaissances fondées sur du texte sont elles aussi évidentes : certains systèmes de signification prennent l'avantage sur d'autres, certaines positions épistémologiques et méthodologiques sont privilégiées, tandis que d'autres épistémologies et d'autres approches [jugées]

“brouillonnes” doivent absolument être évitées. Nous voyons en cela des exemples de “forclusion de sens”. Ici, l’existence du concurrent “langue anglaise” en tant que le “médium” [par excellence] de la communication, s’ajoutant au vocabulaire des discours portant sur le *management/business* émanant du noyau états-unien, ne fait que renforcer le recours aux épistémologies positivistes/réalistes. Celles-ci sont moins concernées par les nuances d’un contexte ou d’une situation que par la production de vérités généralisables ; elles se traduisent [au final] par des articles qu’il est plus facile de faire publier dans “les revues qui comptent”. À son tour, cela conduit à un plus grand conservatisme et à un surcroît d’esprit de clocher dans la recherche et dans la connaissance en management], ou encore par Harzing et Van Der Wal, (2008), Grey (2010), Willmott (2011) et Tsui (2007).

Autrement dit, si des chercheurs étrangers, et notamment des francophones, pensent qu’en adoptant le genre d’article attendu par le système ils vont avoir de meilleures chances d’être publiés, ils ne se rendent pas toujours compte par ailleurs du fait qu’ils vont se retrouver aux prises avec des contradictions difficiles à surmonter. En effet, comment un chercheur étranger inscrit dans son propre contexte national ou régional qui le conduit à produire des recherches spécifiques, et donc à se situer différemment par rapport au champ américain (dont il ne perçoit pas toujours toutes les subtilités), va-t-il pouvoir produire des papiers parfaitement compatibles avec l’esprit américain ambiant ? Le travail mené par Yves-Frédéric Livian nous montre que même en management interculturel, ce n’est pas toujours évident, les chercheurs francophones ayant beaucoup de mal à se faire publier (2013). Enfin, nous pouvons nous poser une question supplémentaire : quel est l’intérêt de passer par les exigences d’un système dont les Anglo-Saxons et certains Américains déplorent eux-mêmes les effets ? (HARZING et VAN DER WAL, 2008 ; GREY, 2010 ; WILLMOTT, 2011).

Le maintien d’une production académique de qualité en français passe sans aucun doute par la sauvegarde et le renforcement de moyens de publication et d’évaluation propres à notre univers linguistique, ce dont nous disposons. En ce qui concerne la diffusion dans d’autres univers linguistiques, il s’agit d’avoir une stratégie ciblée de traduction afin de mieux faire connaître nos travaux, notamment parmi les chercheurs de langue anglaise (COURPASSON, ARELLANO-GAULT, BROWN et LOUNSBURY, 2008 ; HARZING et VAN DER WAL, 2008). Quant à la visibilité des productions francophones, elle varie selon de nombreux paramètres qui concernent non seulement leur traduction, mais aussi leur réception selon les schèmes cognitifs propres au contexte social de leur réception (BOUILLOUD, 1997 ; HATCHUEL, PEZET, STARKEY et LENAY, 2005 ; LIVIAN, 2013 ; CHANLAT, 2014).

## L’enjeu sociopolitique

La discussion que nous venons de mener ne doit pas s’en tenir au seul niveau intellectuel. Elle recouvre également des enjeux sociopolitiques. Notre champ linguistique a-t-il décidé en effet de laisser faire, et donc d’accepter que la langue française soit une langue dominée dans son propre champ ? Telle est la question. Ce que nous pouvons parfois observer dans certaines institutions ayant fait de tels choix, nous montre combien la langue française et les enjeux intellectuels dont nous venons de parler se marginalisent, et avec elle la pensée qui lui est associée. Doit-on en effet déterminer ces choix de recherche à partir de revues dont les agendas sont très différents des nôtres ? Et si nous envoyons de tels messages, que vont faire les jeunes générations de chercheurs qui sont notre relève ? Vont-elles continuer à défendre des postures qui leur sont propres, en relation avec leurs univers socioculturels, ou vont-elles abandonner cette originalité qui vient du terroir, comme le dirait Michel Berry, pour les sirènes des courants dominants anglosaxons (2004 b) ? Plus largement, l’abandon de la langue française comme langue scientifique dans notre champ nous réduirait au niveau d’un pays comme les autres et mettrait les autres pays francophones sur la voie de l’anglicisation. Pour quelle raison les autres pays francophones continueraient-ils en effet à soutenir le français, si la France, principale source et pôle historique de cette langue, l’abandonnait définitivement ?

Nous connaissons déjà les réponses à toutes ces questions. Heureusement, nombreux sont ceux et celles qui sont conscients de tels enjeux. La dernière discussion autour du classement des revues par nos associations scientifiques de langue française, sous l’obédience de la FNEGE, est à cet égard plutôt encourageante puisque nous avons classé tout récemment un certain nombre de nos revues de langue française en catégorie 2 et promu plusieurs autres revues au niveau 3. Une telle décision, fruit d’un consensus très large des associations scientifiques représentatives en gestion, peut ainsi permettre à nos revues de se maintenir et de se renforcer, et aux jeunes chercheurs de faire carrière en produisant aussi en français. Plus généralement, cela nous permet de défendre des recherches originales et des méthodologies qualitatives souvent difficiles à faire reconnaître dans le courant *main stream* et de nous attaquer à des questions sociales qui nous sont chères du point de vue de nos valeurs et de nos idéaux socioéconomiques. Enfin, le champ francophone peut se présenter comme un champ ouvert aux autres pensées venant d’ailleurs et permettre à des collègues étrangers de défendre des idées et des postures qui seraient plus difficiles à défendre dans leur propre champ linguistique. Cela peut également entraîner des alliances et des complicités avec d’autres champs linguistiques, notamment



Photo © Arch. Chameil/ The BRIDGEMAN ART LIBRARY

« Que vont faire les jeunes générations de chercheurs qui sont notre relève ? Vont-elles continuer à défendre des postures qui leur sont propres, en relation avec leurs univers socioculturels, ou vont-elles abandonner cette originalité qui vient du terroir, comme le dirait Michel Berry, pour les sirènes des courants dominants anglo-saxons ? », « Ulysse et les sirènes », lithographie couleur ornant un vase antique grec, France, 19<sup>e</sup> siècle, Bibliothèque des Arts décoratifs.

avec le champ latin (CHANLAT, FACHIN et FISCHER, 2006 ; ALCADIPANI et ROSA, 2011 ; AQUINO-ALVES et POZZEBON, 2013).

Comme le soulignait Michel Berry, qui a beaucoup défendu, à raison, l'originalité des travaux de langue française :

« La diversité est donc potentiellement une richesse, mais il convient de distinguer deux aspects du travail scientifique : la production d'idées et leur diffusion. La production suppose de tenir en grande considération les dispositifs qui poussent à l'excellence, et dès lors que tout n'est pas laissé à l'esprit de géométrie, on ne produit jamais mieux que dans sa langue et selon son génie propre. La diffusion suppose, elle, de trouver les vecteurs pour atteindre les publics avec lesquels on veut interagir. L'anglais étant la langue la plus utilisée, il est le vecteur de la diffusion la plus large. Mais considérer que les revues et les langues les plus diffusées sont celles qui poussent le plus à la qualité procède d'une tragique confusion entre élaboration et diffusion des idées » (BERRY, 2006).

Cette position – que nous partageons totalement – nous montre là encore que le choix de la langue de

pensée principale est un enjeu majeur et qu'il ne faut pas, sous prétexte d'efficacité en matière de diffusion, adopter le « tout-anglais ». Car si nous faisons un tel choix, nous perdrons ce qui fait ce que nous sommes. En effet, Fernand Braudel n'a-t-il pas écrit que « la France, c'est la langue française » (1986-1987) ? Les enjeux sociopolitiques sont donc énormes, puisque ce qui est en jeu, c'est notre propre existence intellectuelle (mais les enjeux culturels qui y sont liés sont tout aussi importants).

L'enjeu culturel : univers de sens et pluralité d'univers

L'anthropologie nous éclaire sur les écarts, c'est-à-dire sur la culture, qui fonde les différences entre groupes humains (LÉVI-STRAUSS, 2013). En tant qu'univers de sens, la culture est un cadre qui sert de schème de signification pour les acteurs d'un univers concerné (D'IRIBARNE, 2008) et donne sa singularité à chaque expérience nationale ou régionale. La France et les pays francophones n'échappent pas à cette règle,



JEAN-FRANÇOIS CHANLAT

Photo © KEYSTONE-FRANCE

« *Fernand Braudel n'a-t-il pas écrit que "la France, c'est la langue française ?"* », Fernand Braudel en tenue d'Académicien, mai 1985.

comme d'ailleurs toutes les autres nations (D'IRIBARNE, 2006 ; DAVEL, DUPUIS et CHANLAT, 2009 ; CHEVRIER, 2012 ; AQUINO ALVES et POZZEBON, 2013). Le choix de la langue de publication est donc aussi un choix culturel. Or, tout ce que nous avons déjà affirmé précédemment nous montre que la langue et la culture, là encore, sont étroitement liées.

Comme le souligne Jean-Claude Usunier dans un article récent fortement documenté sur ce sujet :

*« On peut s'interroger sur l'utilisation systématique de questionnaires conçus à l'origine en anglais dans la recherche en management, car ils tendent à cacher les différences conceptuelles entre cultures et entre contextes linguistiques. Les directives de traduction des instruments psychométriques mettent l'accent sur le fait que le degré de recouvrement entre les construits, dans les populations étudiées, devrait être évalué et que ceux qui développent des instruments de recherche devraient s'assurer que le processus de traduction/adaptation de l'instrument prend*

en compte les différences linguistiques dans les populations cibles... Toutefois, ceci est fait, la plupart du temps, en supposant que la langue est neutre et complètement instrumentale. On aboutit à des différences de sens qui restent ignorées. » (2011, p. 12).

C'est ainsi que, sous l'influence d'une vision instrumentale et utilitaire, des équivalences de mots peuvent être retrouvées dans les dictionnaires des langues concernées, sans toutefois toujours prendre conscience du fait que des concepts lexicalement identiques peuvent être compris différemment selon le contexte linguistique dans lequel ils sont utilisés, et ainsi amener à des interprétations faussées (BLENKISOPP et PAJOUH, 2010 ; USUNIER, 2011). C'est ce que de nombreux chercheurs ont reproché aux études menées par Hofstede et ses disciples. Comment tirer des conclusions à partir d'échelles, quand on n'a pas le contexte de référence de ce qui se passe réellement ? Des mots comme *groupe*, *individu*, *autorité*, *décision*, *objectifs*, *coopération*, ou encore *éthique* ne prennent sens que dans une situation donnée (DAVEL, DUPUIS et CHANLAT, 2008 ; USUNIER, 2011 ; CHEVRIER, 2012).

Si l'équivalence des vocables n'est donc pas suffisante pour rendre compte de la réalité vraiment vécue, il devient alors nécessaire de savoir si les mots ont un sens équivalent dans chaque langue et/ou culture. Certains chercheurs (SECHREST, FAY et ZAIDI, 1972) ont identifié quatre catégories de problème d'équivalence de traduction : l'équivalence lexicale, l'équivalence idiomatique, l'équivalence grammaticale et syntaxique et l'équivalence expérientielle. Cette dernière implique que les termes traduits doivent se référer à des objets et à des expériences réels, autrement dit que ces termes soient familiers dans les différentes cultures concernées. C'est précisément ce qui est le plus difficile. Cela consiste à « reconstruire » dans la langue cible le sens lié à l'expérience locale, qui est spécifique à la langue d'origine (HARZING, 2006 ; GEOFFROY, 2002 ; HENDERSON et LOUHIALA-SALMINEN, 2011 ; TRÉGUER-FELTEN, 2012).

Si des concepts comme l'opportunisme, le *leadership*, la motivation ou la décision peuvent avoir des acceptions partagées par différentes cultures, l'une de ces acceptions peut être accentuée de manière singulière dans une culture donnée, alors qu'elle peut être presque ignorée dans une autre culture (USUNIER, 2011).

Plus particulièrement, en ce qui concerne notre continent européen, le débat n'est donc pas de savoir quelle langue doit dominer, mais, comme l'écrit François Taillandier, « de choisir ce que l'Europe veut affirmer : ou bien les langues sont considérées comme des instruments neutres, de pure transparence et de pure circulation (et l'on peut imaginer un français véhiculaire aussi déprimant que l'anglais véhiculaire !), ou bien l'on accepte d'y voir des formes culturelles, des liens avec la profondeur d'une civilisation et avec des modes d'édifica-

tion de la personne... Ce ne sont pas des langues, qui s'affrontent aujourd'hui en Europe, mais deux philosophies de ce qu'est une langue. » (2009, p. 71-72). Et le choix qui sera fait sera donc lourd de conséquences culturelles, tant au niveau des individus qu'au niveau des sociétés.

## PENSER LA RECHERCHE EN GESTION EN FRANÇAIS – LES ATOUTS DE LA LANGUE FRANÇAISE

Les atouts de la langue française sont multiples et permettent d'envisager le futur de la recherche en gestion de langue française de manière très positive. Ces atouts sont d'ordre historique, géographique, intellectuel, scientifique et culturel.

Un atout historique : le français est une langue de référence reconnue et admirée

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, dans l'Europe des Lumières, comme le rappelle Marc Fumaroli, toute l'élite européenne parlait français. Suédois, Autrichiens, Italiens, Espagnols, Anglais, Russes, Prussiens, les rois, les diplomates, les femmes du monde, les écrivains avaient tous plaisir à utiliser la langue française (2003). Encore aujourd'hui, même si l'anglais est devenu la *lingua franca*, la langue française bénéficie toujours d'une attractivité certaine, car c'est une langue qui s'appuie sur un riche corpus et qui est associée à une certaine distinction. C'est particulièrement vrai dans de nombreux cercles intellectuels étrangers. Un tel atout ne doit pas être négligé d'autant moins que pour certains, l'hégémonie de l'anglais peut-être relativisée : « Au XXI<sup>e</sup> siècle, il me semble que si l'anglais va demeurer la *lingua franca*, il n'aura plus la supériorité qu'il a actuellement, non en raison de son déclin, mais parce que les autres langues reprendront leur place (ou exigeront de la reprendre). La domination actuelle de l'anglais est une situation transitoire de distribution du pouvoir dans le monde, elle ne doit pas être envisagée comme étant de toute éternité », BOURDIEU et al., 2001, p. 49).

Cette domination de l'anglais doit être également mise en relation avec un second mouvement, plus récent, le déclin relatif des États-Unis comme superpuissance et la montée d'un monde multipolaire (VÉDRINE, 2007) qu'amplifie le développement sur Internet de sites en langues nationales favorisant ainsi la diversité. En effet, au cours de la décennie écoulée, les langues qui ont connu la croissance la plus rapide sur la Toile sont l'arabe, le chinois, le portugais, l'espagnol et le français (HARZING et VAN DER WAL, 2008 ; HAGÈGE, 2012). À la lumière d'un tel contexte, l'atout historique du français n'est donc pas négligeable : une analyse récente des consultations des

revues en langue française (dans les domaines des sciences sociales et des humanités) dans le monde le confirme : elle montre bel et bien le rayonnement de ces revues sur certains continents, notamment en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Afrique et en Europe (DACOS, 2013).

Un atout géographique et numérique : le français est parlé sur tous les continents

La langue française est encore une des grandes langues internationales. Elle est en effet une des cinq langues de l'ONU. Selon l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), il y aurait 230 millions de locuteurs du français dans le monde (2009). Même si c'est moins que l'ensemble des populations des 57 États et membres associés et des 14 pays observateurs de l'OIF, et moins que le total des populations de ses 32 États membres. Cette langue s'appuie sur un réseau d'Alliances françaises (au nombre de 910) qui compte aujourd'hui 1 040 représentations de droit local dans 136 pays (OIF, 2009). Elle a connu une croissance du nombre de ses étudiants, malgré des coupes financières variant de 3 à 5 % selon les années. En 2007, 461 000 personnes étudiaient le français. Le français est enseigné dans le monde entier (plus de 110 millions de personnes l'apprennent) et il s'appuie sur un réseau de chaînes télévisées (TV5 Monde, France 24) et de radios (RFI) accessible à peu près partout sur notre planète (OIF, 2009). Contrairement à d'autres langues importantes, le français est présent sur tous les continents et s'appuie sur un territoire fort attractif qui reçoit plus de 83 millions de visiteurs par an. C'est là un atout fort important, et ce d'autant plus qu'un des continents qui « bougent », selon certains, c'est le continent africain, dont une grande partie des pays a la langue française en partage (HAGÈGE, 2012).

Un atout intellectuel : le français est le médium d'une tradition intellectuelle très riche

Un des atouts de la langue française repose également sur son propre champ intellectuel qui a produit au cours des siècles des œuvres majeures, notamment en sciences sociales et en philosophie. Comme nous le constatons encore aujourd'hui, de nombreux auteurs français et francophones connaissent un rayonnement considérable (CUSSET, 2005 ; CHANLAT, 2014). Au fil de notre Histoire, nous avons été capables de produire des pensées originales qui forcent le respect d'autres traditions. Nous avons des géants sur lesquels nous reposer et nous sommes toujours un carrefour d'idées pour de nombreux chercheurs étrangers. La France est au 5<sup>e</sup> rang des Nobel, au 2<sup>e</sup> rang des prix de mathématiques, et nous avons apporté un ensemble de contributions dans le domaine des sciences sociales et celui de la philosophie qui font partie du patrimoine uni-

versel commun. Pourquoi devrions-nous abandonner tout cela, alors que d'autres, notamment des Anglo-saxons, s'appuient sur certains de ces travaux (CUSSET, 2005) ? C'est, là encore, un atout considérable.

Le français, un atout scientifique de la recherche en gestion : un champ à part entière où sont menées des recherches originales

Pour reprendre la notion de champ définie par Bourdieu, nous pourrions dire que le champ de la recherche en gestion est certes dominé par la production en anglais, pour ne pas dire en américain (c'est ce que nous avons abordé précédemment). Mais cette hégémonie n'est pas vécue de la même façon selon les divers sous-champs linguistiques. Si certains ont abandonné l'idée de défendre leur langue (c'est le cas, dans une large mesure, des Scandinaves ou des Hollandais), le débat existe dans les pays de langue allemande, espagnole, portugaise, arabe, ou encore, au Japon et en Chine, et bien sûr dans les pays de langue française, où il existe, au-delà du nombre élevé de locuteurs, un fond intellectuel et scientifique considérable dans le domaine des sciences sociales.

En tant que chercheur de langue française, nous avons la chance d'appartenir à un champ de recherche, celui des organisations et de la gestion, qui a aussi une très riche tradition et compte de nombreux auteurs clés (BARUS-MICHEL, ENRIQUEZ et LÉVY, 2002 ; BRABET, 1996 ; COTÉ et HAFSI, 2000 ; CHANLAT, 1992, 1994, 2007, 2014 ; DAVID, HATCHUEL et LAUFER, 2008 ; MARTINET, 1991 ; BERRY, 1995 a, 2004 b ; HATCHUEL, 2004 ; BAYARD, BORZEIX et DUMEZ, 2011 ; ALLOUCHE, 2012). De plus, nous disposons d'un nombre important de revues et d'éditeurs qui en assurent une large diffusion, nous pouvons également nous prévaloir d'associations scientifiques dynamiques, de congrès, de colloques et de séminaires importants tenus en français, autant d'éléments qui nous ont permis de nous préserver dans une large mesure de l'hégémonisme du champ de langue anglaise. Il existe bel et bien un champ à part entière de recherches en langue française, lequel dispose de tous les atouts d'un champ autonome. De ce point de vue, la langue française est pour nous une chance, car elle peut nous protéger des dérives observées dans le champ de langue anglaise. C'est cet atout que beaucoup d'entre nous défendent. Mais tous les champs linguistiques (en particulier les plus petits) ne sont pas dans une situation aussi favorable.

Forts de cet héritage et de cette organisation, nous avons pu développer des recherches originales, accorder aux méthodologies qualitatives une légitimité qu'elles n'ont pas toujours dans le courant dominant anglo-américain et soulever des questions sociales moins présentes dans le champ dominant nord-américain (BERRY, 1995 b ; HOFSTEDE, 1996 ; CHANLAT, 1994, 2007, 2014). Ce fait est observable notamment

dans le champ des études organisationnelles, où l'insistance mise sur les notions de pouvoir, de domination et de symbolique ainsi que sur le rôle de l'État est particulièrement présente, mais nous pouvons le retrouver également dans le champ de la comptabilité, de l'audit et du contrôle de gestion (BOUQUIN, 2011 ; COLASSE, 2011). Il serait intéressant, à ce sujet, de faire une analyse des autres sous-champs de la discipline de gestion. Comme nous ne pouvons pas le faire ici, nous l'illustrerons au moyen des sous-champs qui nous sont les plus familiers. Tout cela est donc loin d'être négligeable, et nous permet d'envisager l'avenir de façon positive.

---

Un atout culturel : un univers de sens particulier faisant référence

Le dernier atout, mais non le moindre, est d'ordre culturel. Il renvoie à un univers au sens propre, dont nous avons rappelé quelques contours. Publier en français, c'est penser parfois les problèmes de manière différente, mettre en évidence des dimensions spécifiques, s'intéresser à des expériences originales et défendre une manière de vivre ensemble qui est une valeur en soi. C'est accueillir d'autres pensées et savoir leur faire une place. De ce point de vue, notre expérience historique est riche, dans ce domaine. Et notre point de vue, qui est le fruit d'un héritage culturel riche, est encore un élément sur lequel nous devons nous appuyer. Si la manière de gérer n'est pas la même, si l'État a un rôle qu'il n'a pas dans d'autres pays, si la culture et l'esthétique sont importantes pour nous, c'est que nous sommes les héritiers d'une culture qui s'est construite de manière différente (ZELDIN, 1982 ; BRAUDEL, 1986-1987 ; D'IRIBARNE, 2006). Une telle originalité ne peut être néanmoins préservée que si nous continuons à conserver notre ouverture, à nous appuyer sur cet héritage, à tabler sur des pensées innovantes et non à vouloir imiter le champ de langue anglaise, mais cette fois-ci en français.

---

### CONCLUSION – DE LA DIVERSITÉ DES MONDES SOCIAUX : POUR UNE DÉFENSE DE LA PLURALITÉ DES PENSÉES EN SCIENCES DE GESTION

À la suite de cette réflexion et au vu des différents éléments que nous avons invoqués, il nous semble évident que la question de la défense et de l'illustration de notre langue et de notre champ va de soi. Cette défense n'est pas un signe de fermeture. Au contraire, c'est un témoignage de notre vitalité collective. Nous devons donc éviter plusieurs écueils, celui d'une vision purement instrumentale de la langue, celui de la confusion entre production et diffusion, celui d'un abandon de notre langue par mépris de soi et celui de

nous ramener à un univers plus petit que ce que nous sommes réellement.

Il nous semble que nous avons défendu ici une vision à la fois vivante, existentielle et ouverte de notre langue, le français, et de notre champ, et que, loin d'être un plaidoyer contre l'anglais, c'est une défense de la diversité linguistique synonyme de diversité intellectuelle et culturelle qui nous a amené à rédiger cet article.

Le champ international de la recherche en gestion a besoin d'un champ francophone dynamique et original ; c'est un élément essentiel pour sa vitalité d'ensemble, tout comme il a besoin de la vitalité d'autres champs linguistiques (HARZING et VAN DER WAL, 2008 ; ADLER et HARZING, 2009 ; AQUINO ALVES et POZZEBON, 2013). Tel est l'esprit qui nous a animé à un moment important de l'histoire de notre champ, à un moment où il est primordial de maintenir une diversité essentielle à la création et à l'innovation en sciences sociales et en gestion.

En guise de mot de la fin, je laisserai la parole au mathématicien Laurent Lafforgue (médaille Field 2002). Ses mots résument bien ce que nous avons voulu dire à notre communauté de chercheurs en gestion, notamment à ceux et celles qui, parmi eux, seraient tentés de suivre un seul chemin, celui de la langue anglaise, pour acheminer leur pensée :

« *Les mathématiques sont quasiment la seule science où, en France, les chercheurs continuent à publier courageusement leurs travaux dans notre langue. On a coutume de dire que c'est parce que l'école mathématique française occupe dans le monde une position exceptionnellement forte qu'elle peut préserver cet usage. Je suis persuadé que la relation de cause à effet est inverse : c'est dans la mesure où l'école mathématique française reste attachée au français qu'elle conserve son originalité et sa force. A contrario, les faiblesses de la France dans certaines disciplines scientifiques pourraient être liées au délaissement linguistique. Les ressorts de cette causalité appartiennent non pas à l'ordre scientifique, mais à l'ordre humain ; elles ont trait aux conditions psychologiques, morales, culturelles et spirituelles qui rendent possible la créativité scientifique.* »

Aux acteurs du champ de la recherche en gestion d'en prendre acte pour faire la différence grâce à nos différences ! ■

---

### BIBLIOGRAPHIE

ADLER (N.) & HARZING (A.W.), "When Knowledge Wins: Transcending the sense and nonsense of academic rankings", *The Academy of Management Learning & Education*, vol. 8, n°1, pp. 72-95, 2009.  
ALCADIPANI (R.) & REIS ROSA (A.), "From global management to glocal management: Latin

- American perspectives as a counter-dominant management epistemology”, *Canadian Journal of Administrative Science*, 28(4), pp. 453-466, 2011.
- ALLOUCHE (J.) (dir), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2012.
- AUDET (M.), « Le procès des connaissances de l'administration », tiré de *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, AUDET (M.) & MALOUIN (J.L.) (dir), Presses de l'Université Laval, Québec, p. 21, 1986.
- AQUINO ALVES (M.) & POZZEON (M.), *How to Resist Linguistic Domination and Promote Knowledge Diversity*, RAE, Sao Paulo, v 53, n°6, pp. 629-633, 2013.
- BARGIELA-CHIAPPINI (F.), “Management, culture and discourse in international business”, in STROINSKA (M.) (Ed.), *Relative points of view. Linguistic representations of culture*, pp. 144-160. Oxford, UK: Berghahn Books, 2001.
- BARUS MICHEL (J.), ENRIQUEZ (E.) & LEVY (A.) (dir), *Vocabulaire de la psychosociologie*, Toulouse, Érès, 2002.
- BATTILANA (J.), ANTEBY (M.) & SENGUL (M.), “The circulation of ideas across academic communities: When locals re-import exported ideas”, *Organization Studies*, 31, pp. 695-713, 2010.
- BAYART (D.), BORZEIX (A.) & DUMEZ (H.) (dir), *Langage et organisations – Sur les traces de Jacques Girin*, Paris, Les Éditions de l'École polytechnique, 2010.
- BAYLEY (J.) & CLEGG (S.) (Editors), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Thousand Oaks: Sage, 2007.
- BENVENISTE (E.), *Problèmes de linguistique générale*, Paris, Gallimard, 1966.
- BERNOUX (P.), *Sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1984-2009.
- BERRY (M.), « Vers un audimat des savants ? Invitation au débat », *Gérer et Comprendre*, septembre, n°77, p. 99, 2004 a.
- BERRY (M.), “Research and the Practice of Management, a French View”, *Organization Science*, vol. 6, n°1, February, pp. 104-116, 1995 a.
- BERRY (M.), “From American Standards to Crosscultural Dialogues”, in *Handbook of International Management Research*, Blackwell Publishers, pp. 463-483, 1995 b.
- BERRY (M.), « La recherche en gestion doit échapper aux standards américains », *Le Monde Économie*, 31 mars, 2004 b.
- BERRY (M.), « Faire vivre une revue française en gestion, le cas de “Gérer & Comprendre” », in *Revue Économique et Sociale*, juin, pp. 1-6, 2006.
- BLENKINSOPP (J.) & PAJOUH (S. M.), “Lost in translation ? Culture, language and the role of the translator in international business. Critical Perspectives on International Business”, 6, pp. 1742-1752. *Journal of Management Inquiry* XX(X), 2010.
- BOUILLOUD (J-P.), *Sociologie et société. Épistémologie de la réception*, Paris, PUF, 1997.
- BOURDIEU (P.), *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard, 1982.
- BOUQUIN (H.), *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, PUF, 2011.
- BOURDIEU (P.), *Choses dites*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Le sens commun, 1987.
- BOURDIEU (P) et al., « Quelles langues pour une Europe démocratique ? », *Raisons pratiques*, n°2, pp. 41-64, 2001.
- BRAUDEL (F.), *L'identité de la France* (trois tomes), Paris, Arthaud Flammarion, 1986-1987.
- BRABET (J.) (dir), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, 1996.
- CANAGARAJAH (S. A.), *A geopolitics of academic writing*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 2002.
- CHANLAT (J-F.), « L'analyse des organisations : un regard sur les productions de langue française contemporaines (1950-1990) », *Cahiers de recherche sociologiques*, n°18-19, pp. 93-138, 1992.
- CHANLAT (J-F.), “*Francophone Organizational Analysis (1950-1990: An Overview)*”, *Organization Studies*, 15/1, pp. 47-80, 1994.
- CHANLAT (J-F.), FACHIN (R.) & FISCHER (T.) (dir), *Analysis das organizações, Perspectivas latinas*, Porto Alegre, Les Presses de l'Université Fédérale de Rio Grande Do Sul, 2006.
- CHANLAT (J-F.), “Organizational Literature, Francophone”, in *International Encyclopedia of Organization Studies*, BAYLEY (James) & STEWART (Clegg), (Editors), Thousand Oaks, Sage, vol. III, pp. 1116-1123, 2007.
- CHANLAT (J-F.), « Organisations : l'Amérique du Nord est-elle toujours en avance sur l'Europe ? », in SAUSSOIS (Jean-Michel) (ed.), *Les organisations*, Paris, Édition Sciences humaines, 2011.
- CHANLAT (J-F.), « Études critiques en management : un rappel historique », *Communication*, Université Laval, Québec, numéro spécial sur « Les communications organisationnelles et les perspectives critiques », printemps, vol. 302, 2013.
- CHANLAT (J-F.), “The forgotten contributions of the French schools of sociology and anthropology to the foundations of anthropological perspectives in the Anglophone universe: A comment on Morey and Luthans”, *Journal of Organizational Ethnography*, 2014 (sous presse).
- CHEVRIER (Sylvie), *Gérer des équipes internationales*, S<sup>e</sup> Foy, Les Presses de l'Université Laval, 2012.
- COLASSE (B.), *Les fondements de la comptabilité*, Paris, La Découverte, 2011.
- CORNUEL (E.) & LECOMTE (P.), « La question du langage et de la communication dans le management international : un défi pour les hommes et les organisations – Introduction », cahier spécial, *Management et avenir*, pp. 98-102, 2012.

- COTE (M.) & HAFSI (T.) (Dir), *Le management aujourd'hui. Une perspective américaine*, S<sup>e</sup> Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Economica, 2000.
- COURPASSON (D.), ARELLANO-GAULT (D.), BROWN (A.) & LOUNSBURY (M.), "Organization Studies on the look-out? Being read, being listened to", *Organization Studies*, 29/11, pp. 1383-1390, 2008.
- CURRY (M. J.) & LILLIS (T.), *Multilingual scholars and the imperative to publish in English: Negotiating interests, demands and rewards*, TESOL Quarterly, 38, pp. 663-688, 2004.
- CUSSET (F.), *French Theory*, Paris, La Découverte, 2005.
- CZARNIAWSKA (B.), "The quiet European?", *Journal of Management Inquiry*, 15, pp. 332-334, 2006.
- DACOS (M.), Communication présentée dans le cadre de la session plénière de la Société française de Management (SFM) sur « L'open access, vers une redistribution des cartes ? », Université Paris-Dauphine, organisation, Olivier Badot, automne 2013.
- DAMERON (S.) & DURAND (T.) (Éd), *The Future of Business Schools*, Londres, MacMillan, 2008.
- DAVEL (E.), DUPUIS (J.-P.) & CHANLAT (J.-F.), *La gestion en contexte interculturel : Théories, Problème et plongées*, S<sup>e</sup> Foy, Les Presses de l'Université Laval, 2008.
- DAVID (A.), HATCHUEL (A.) & LAUFER (R.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, 2008.
- DJELIC (M.-L.), *Exporting the American Model*, Oxford: Oxford University Press, 1998.
- DORTIER (J.-F.), « La pensée est-elle contenue dans le langage ? », *Sciences humaines*, mars, n°246, pp. 34-35, 2013.
- DURAND (T.) & DAMERON (S.), "Where Have All the Business Schools Gone?", *British Journal of Management*, vol. 22, pp. 559-563, 2011.
- ÉRALY (A.), « Les enjeux de l'évaluation. Du discours aux pratiques », in SERVAIS (P.), *L'évaluation de la recherche en sciences humaines et sociales*, Louvain-la-Neuve (Belgique), Bruylant-Academia, coll. « Intellection », pp. 15-36, 2011.
- FUMAROLI (M.), *Quand l'Europe parlait français*, Paris, Livre de Poche, 2003.
- GEOFFROY (C.), *La mésentente cordiale. Voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset, 2002.
- GRAMSCI (A.), *Écrits politiques* (3 tomes), textes présentés par Robert Paris, Paris, Gallimard, 1974.
- GREY (C.), "Organization studies: Publications, politics and polemic", *Organization Studies*, 31, pp. 677-694, 2010.
- HAGÈGE (C.), *L'homme de parole*, Paris, Gallimard, 1985.
- HAGÈGE (C.), *Contre la pensée unique*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2012.
- HALL (K.) & EGGINGTON (W. C.), *The sociopolitics of English language teaching*. Clevedon, UK: Multilingual Matters (Eds.), 2000.
- HALLIDAY (M. A. K.), *Written language, standard language, global language*. *World Englishes*, 22, pp. 405-418, 2003.
- HARZING (A.W.), "Response styles in cross-national mail survey research: A 26-country study", *The International Journal of Crosscultural Management*, vol. 6, n°2, pp. 243-266, 2006.
- HARZING (A.W.) & WAL (R.) VAN DER, "Google Scholar as a new source for citation analysis?", *Ethics in Science and Environmental Politics*, vol. 8, n°1, pp. 62-71, 2008.
- HARZING (A.W.) & METZ (I.), "Explaining geographic diversity of editorial boards: The role of conference participation and English language skills", *European Journal of International Management*, vol. 6, n°6, pp. 697-715, 2012.
- HARZING (A.W.) & PUDELKO (M.), "Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs", *Journal of World Business*, vol. 48, n°1, pp. 87-97, 2013.
- HATCHUEL (A.), « Les limites des métriques d'impact. Réponse à Vincent Mangematin », *Gérer et comprendre*, n°77, septembre, pp. 100-102, 2004.
- HATCHUEL (A.), PEZET (E.), STARKEY (K.) & LENAY (O.) (dir), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, S<sup>e</sup> Foy, Les Presses de l'Université Laval, 2005.
- HOLLAND (R.), "Globospeak? Questioning text on the role of English as a global language", *Language and Intercultural Communication*, vol. 2, pp. 5-24, 2002.
- HENDERSON (J.K.) & LOUHIALA-SALMINEN (L.), "Does language affect trust in global professional contexts? Perceptions of international business professionals", *Rhetoric, Professional Communication and Globalization*, vol. 2, n°1, pp. 15-33, 2011.
- HERAN (F.), « L'anglais hors la loi ? Enquête sur les langues de recherche et d'enseignement en France », *Population et Sociétés*, juin, n°510, 2013.
- HOFSTEDÉ (Geert), "An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories", *Organization Studies*, May, vol. 17, n°3, pp. 525-537, 1996.
- IBARRA-COLORADO (E.), "Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins", *Organization*, vol.13, n°4, pp. 463-488, 2006.
- D'IRIBARNE, (P.), *L'étrangeté française*, Paris, Seuil, 2006.
- D'IRIBARNE (P.), *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil, 2008.
- LAFFORGUE (L.), *Le Français au service des sciences*, Pour la Science.

- LILLIS (T.) & CURRY (M. J.), "Professional academic writing by multilingual scholars: Interactions with literacy brokers in the production of English-medium texts", *Written Communication*, 55, pp. 3-35, 2005-2006.
- LEVI-STRAUSS (C.), *Nous sommes tous des cannibales*, Paris, Seuil, 2013.
- LIVIAN (Y-F.), « Pour en finir avec Hofstede. Renouveler les recherches en management interculturel », tiré de *Nouveaux défis du management international*, CARBONE (V.), NIVOIX (S.) & LEMAIRE (J-P.), Paris, Gualino Éditeur, pp. 265-280, 2013.
- LJOSLAND (R.), "English in Norwegian academia: A step towards diglossia?", *World Englishes*, 26, pp. 395-410, 2007.
- MAIR (C.), *The politics of English as a world language*, Amsterdam, Netherlands: Rodopi, (Ed.), 2003.
- MANGEMATIN (V.), « L'influence internationale de la recherche en gestion produite en France ; une analyse à partir des publications du SCI : 1991-2002 », *Gérer et comprendre*, n°77, septembre, pp. 76-99, 2004.
- MARAFIOTI (E.) & PERRETTI (F.), "International competition in academia: The European challenge", *Journal of Management inquiry*, 15, pp. 318-326, 2006.
- MARTINET (A-C.), *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Economica (nouvelle édition), Paris, Vuibert, 1990-2013.
- MERILÄINEN (S.), TIENARI (J.), THOMAS (R.) & DAVIES (A.), "Hegemonic academic practices: Experiences from publishing from the periphery", *Organization*, 15, pp. 584-597, 2008.
- NERRIÈRE (J-P.), « Parlez-vous English ou Globish ? », *Gérer et Comprendre*, mars, n°71, pp. 31-39, 2003.
- NICKERSON (C.), "English as a lingua franca in international business contexts. English for Specific Purposes", 24, pp. 367-380, *Organization, Special issue on Journal Publishing and Rankings*, 18, p. 4, 2005-2011.
- Organisation internationale de la Francophonie (OIF), *Le français enjeu du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, rapport OIF, 2009.
- Organization, *Special Section on Journal Publishing and Rankings*, July; 18 (4), 2011.
- PHILLIPSON (R.), *Linguistic imperialism*, Oxford, UK: Oxford University Press, 1992.
- PESQUEUX (Y.) & TYBERGHEIN (J-P.), *L'« école japonaise » d'organisation*, Paris, Éditions AFNOR, 2009.
- SECHREST (L.), TODD (F. L.) & ZAIDI HAFEZ (S.M.), "Problems of Translation in Cross-Cultural Research", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 3, n°1, March, pp. 41-56, 1972.
- TAILLANDIER (F.), *La langue française au défi*, Paris, Flammarion, 1972-2009.
- THOMAS (R.), TIENARI (J.), DAVIES (A.) & MERILÄINEN (S.), "Let's talk about "us." A reflexive account of a cross-cultural research collaboration", *Journal of Management Inquiry*, 18, pp. 313-324, 2009.
- TIETZE (S.), "Spreading the management gospel in English", *Language and Intercultural Communication*, 4, pp. 175-189, 2004.
- TIETZE (S.) & DICK (P.), "The Victorious English Language: Hegemonic Practices in the Management Academy", XX(X), pp. 1-13, *Journal of Management Inquiry*, May, 2012.
- TREGUER-FELTEN (G.), « La "relation client" à la lueur d'une analyse du discours comparative », *Management et Avenir*, n°55, pp. 125-146, 2012.
- TSUI (A. S.), "From homogenization to pluralism: International management research in the academy and beyond", *Academy of Management Journal*, 50, pp. 1353-1364, 2007.
- TSUDA, "Speaking Against the Hegemony of English Problems, Ideologies and Solutions", in *The Handbook of Critical Intercultural Communication*, NAKAYAMA (T.) & HALUALANI (R.T.), London: Basil Blackwell, pp. 248-269, 2013.
- ÜSDIKEN (B.), "Between contending perspectives and logics: Organizational studies in Europe", *Organization Studies*, 31, pp. 715-735, 2010.
- USUNIER (J-C.), *Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel*, AEGIS le Libellio, vol. 6, n°2, pp. 3-25, 2012.
- VAN PARIJS (P.), *Linguistic Justice for Europe & for the World*, Oxford: Oxford University Press, 2011.
- VÉDRINE (H.), *Continuer l'histoire*, Paris, Fayard, 2007.
- BOURDIEU (P.) et al., « Quelles langues pour une Europe démocratique ? », *Raisons pratiques*, n°2, pp. 41-64, 2001.
- WEDLIN (L.), *Ranking business schools*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006.
- LEE WHORF (Benjamin) (John Carroll, Editor), *Language, Thought, and Reality: Selected Writings*, MIT Press, 1956.
- WILLMOTT (H.), "Journal list fetishism and the perversion of scholarship: reactivity and the ABS list", *Organization*, 18, pp. 429-441, 2011.
- WITTGENTSTEIN (L.), *Tractatus logico-philosophicus*, (trad. Gilles Gaston Granger), Paris, Gallimard, Collection Tel, 1918-1933.
- ZELDIN (T.), *The French*, Londres, Wilson Collins (traduction française, Fayard, 1982-1983).

# PUBLISH... AND PERISH !

L'obsession du monde académique pour la rédaction d'articles dans les revues les mieux cotées fait-elle vraiment avancer les sciences de gestion ? Nous soutenons au contraire que l'évaluation de la recherche à l'aune du nombre et des « étoiles » des publications éloigne les « publiants » de la recherche ! Nous défendons dans cet article des formes de recherche plus proches des objets étudiés, des formes de recherche qui ne trouvent pas nécessairement leur place dans les articles formatés des revues, mais qui permettent davantage d'innovations et de créativité.

Par Sylvie CHEVRIER\*

À chaque nouvelle édition du classement des universités et grandes écoles dit de Shanghai, on scrute de près la remise des prix. Les institutions françaises, même si elles font toujours piètre figure, progressent ! Si l'on en croit cet indicateur, la recherche se porterait mieux dans notre pays. Pourtant, à observer les pratiques dans la discipline de la gestion, on pourrait conclure que c'est l'inverse qui se produit. C'est ce que ce texte va s'efforcer de montrer, avant de soutenir des voies de recherche sans doute plus pertinentes et certainement plus stimulantes.

## DES RITUELS DE PUBLICATION PLUS SCLÉROSANTS QUE SIGNIFIANTS ?

Regardons de plus près en quoi consiste aujourd'hui la publication d'un article dit de recherche, en gestion.

\* Professeure à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée – Directrice adjointe de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG).

La première chose qui ne manque pas de nous frapper, c'est le fait que la rédaction des articles est aussi ritualisée qu'une messe. La structure des différentes parties est invariable, d'un article à l'autre : revue de littérature – cadre théorique (ou conceptuel, c'est selon) – méthodologie – résultats – discussion. Il n'est pas rare que les auteurs ne se donnent même pas la peine de nommer, dès le titre, le thème de la revue de littérature, les résultats saillants ou les éléments clés de la discussion. Il leur suffit d'indiquer au lecteur à quelle étape formelle il en est, sans apporter d'éléments de fond pour l'émoustiller, stimuler sa curiosité intellectuelle et l'inviter ainsi à poursuivre sa lecture. Nul doute que certaines recherches suivent effectivement ce protocole : le chercheur y épluche patiemment le champ qui l'intéresse, identifie ce fameux « trou » (*gap*) dans la littérature et engage un protocole de recherche systématique à partir de sa question de recherche. Cependant, combien de recherches naissent d'abord d'un thème plus ou moins précis et de l'opportunité d'un terrain, d'une possibilité de financement sur une thématique que le chercheur a déjà fréquentée, du problème précis et contextualisé d'une entreprise ou de toute autre situation qui n'a que peu à voir avec une lecture attentive de l'état de l'art qui traque les lacunes des recherches existantes.

Qui ne s'est jamais efforcé de faire rentrer au forceps une recherche issue du terrain dans le corset du format d'un article ?

Tout y devient artificiel. La revue de littérature est constituée *a posteriori* pour mettre en évidence de la façon la plus habile possible ce fameux « trou » dans la littérature, que le papier s'efforcera de combler. Là où la recherche est pensée nouvelle, création, sortie du cadre, l'écriture d'un article est soumission à un carcan. Pour *soumettre* un article – que ce verbe est bien choisi ! – il faut, et c'est bien la moindre des choses, se soumettre à la politique éditoriale de la revue. Quel enfermement !

Revenons un instant à la revue de littérature. Sans même mentionner les cas où les références citées n'ont pas été sérieusement lues (ce que l'on constate parfois à ses dépens en voyant notre nom accolé à une idée que l'on est bien certain de n'avoir jamais voulu défendre), on peut douter de la valeur ajoutée apportée par cette revue de littérature. Dans bien des cas, il s'agit d'un exercice davantage symbolique et politique qu'intellectuel. Il convient de ne pas oublier quiconque pourrait être susceptible et, surtout, de citer soigneusement tous ceux qui ont déjà commis un article dans la revue que l'on vise, ou encore, plus prosaïquement, de satisfaire un rapporteur.

Quelle est réellement la dette intellectuelle de l'auteur envers ceux qu'il cite ? « Faire scientifique » exige de s'appuyer sur des sources, dès lors, on aura à cœur d'en aligner, à l'appui de la moindre évidence : « La gestion des organisations est complexe [Unetelle, 2010 ; Untel, 2011] » !

On préférera un auteur récent – sa contribution fût-elle indigente – à un auteur ancien. Ainsi, l'une de mes étudiantes, qui citait *Le phénomène bureaucratique*, s'est vu rétorquer qu'une référence datant de 1963, c'était quand même « un peu vieux » ! Ne faudrait-il pas faire preuve de davantage de discernement et distinguer, dans chaque contribution du passé, ce qui est daté et étroitement lié à un contexte socio-historique, de ce qui a une portée générale. S'il est vrai qu'il n'y a plus guère d'entreprise qui ressemble aujourd'hui à l'agence comptable des années 1950, la logique des jeux de pouvoir mise au jour au sein de cette dernière conserve aujourd'hui encore son pouvoir explicatif pour d'autres organisations.

La partie méthodologique de l'article comporte elle aussi sa litanie de saints. Par exemple, celui qui a retenu une approche qualitative citera Saint Miles et Saint Huberman, Saint Yin et Saint N'VIVO (en n'oubliant pas de préciser le numéro de la version de ce logiciel, la dernière, de préférence). S'il s'agit de recherches quantitatives, on s'en remettra à Saint Alpha de Cronbach et à Saint Intervalle de confiance...

Les résultats constituent la partie la plus diversifiée d'un article à l'autre, celle que l'on attend avec impatience, en espérant quelque révélation. L'appareillage

méthodologique rend toutefois la présentation de cette section rébarbative. Mais, surtout, les hypothèses sont généralement peu émouvantes, la variance expliquée est souvent faible et les explications des résultats obtenus sont souvent réduites à des conjectures. En effet, dans bien des cas, la réalité étudiée n'est connue qu'au travers des questionnaires, des documents institutionnels de type bilan annuel, au mieux d'entretiens, c'est-à-dire au travers du discours de l'entreprise sur elle-même, et donc d'une mise en scène. Les « sciences de gestion », de par des choix méthodologiques adaptés au format de l'article, s'exposent trop souvent à n'être qu'une science des discours sur la gestion.

Vient ensuite le sermon, avec les « implications managériales ». Toute recherche en gestion se doit d'avoir des implications managériales immédiates, et tout bon manager se doit de suivre ces avancées de la science. On pourra cependant s'interroger sur la pertinence de nombre de ces recommandations, dont le caractère pointu n'a d'égal que la futilité. D'autres fois, on enfoncera quelques portes ouvertes en conseillant aux « praticiens » d'être plus vigilants sur tel ou tel risque, ou d'être plus attentifs à développer et à diffuser tel ou tel type de connaissance.

Cependant, la portée de ces recommandations est inévitablement tempérée par des « limites de la recherche », qui appellent inexorablement d'autres recherches approfondies pour confirmer ce que l'auteur a cru pouvoir conclure sur un échantillon réduit. La messe est dite.

## LA TYRANNIE DU *GLOBISH*

Il nous faut aussi évoquer la question de la langue. Il va de soi qu'il convient désormais de publier en anglais – plus précisément en *Globish* – si l'on veut pouvoir être lu à l'échelle planétaire. L'idée que la dynamique des rapports sociaux dans l'entreprise puisse être enracinée dans un contexte historique, social et culturel donné, et que les résultats obtenus dans une PME marseillaise ne puissent pas nécessairement s'additionner (comme on le fait, par juxtaposition, dans une revue de littérature) à la connaissance produite sur un échantillon de grandes entreprises de Shanghai, ne semble pas être des plus partagées.

Si la loi de la gravité s'applique dans les mêmes termes à Shanghai et à Marseille, en est-il de même pour ce qui régit les fonctionnements sociaux ? Cela mériterait que l'on s'interroge davantage sur les possibilités de rapprochements de nos recherches. En réduisant la dynamique de l'entreprise à des construits abstraits décontextualisés, on mesure des relations censées être universelles alors qu'elles pourraient bien ne pas correspondre partout à une même réalité. Il ne s'agit pas bien sûr de plaider pour un protectionnisme de la

recherche. Il est bien sûr fécond de travailler en sciences humaines et sociales en ayant une grande largeur de vue, comme le montre aujourd'hui l'émergence de l'histoire globale. Cependant, il faudrait s'interroger sur la manière d'articuler entre eux des résultats produits localement.

Il reste heureusement des « publiants » qui daignent encore « soumettre » des articles en français (en guise, sans doute, de première étape, avant la traduction salvatrice). Hélas, un nombre croissant d'entre eux nous attriste par leur faible qualité linguistique : les articles sont écrits dans un français qui alterne le jargon scientifique (et sa cohorte de -ismes), le jargon de l'entreprise (par exemple, on ne gère plus des personnes, ni même des ressources humaines, mais des talents) et ce qu'il faut bien parfois qualifier de mauvais français. Qu'il paraît bien loin cet Howard Becker qui nous a montré l'intrication entre l'exercice d'écriture et la recherche en sciences sociales (1) ! De grâce, quittons notre bas latin, nous n'en serons que plus accessibles !

(1) BECKER (Howard), *Écrire les sciences sociales*, Economica, 2004.

## DISTINGUER PUBLICATION ET RECHERCHE

La publication et la recherche sont deux choses différentes. Les confondre ou, plus exactement, faire du nombre de publications un indicateur de l'activité de recherche, induit des effets pervers.

On tient là, à mon sens, un de ces « indicateurs pastèques » (verts à l'extérieur, mais rouges à l'intérieur). La discipline de la gestion est parmi les mieux placées pour savoir que les indicateurs, qui ne devraient être (comme leur nom le suggère) qu'indicatifs, ont un effet très structurant sur les pratiques et qu'ils peuvent entraîner des dérives dangereuses pour une institution (2).

Où sont, en gestion, les débats d'idées ? Certains commentaires d'évaluateurs laissent pantois : « C'est une réflexion, ce n'est pas de la recherche ! ».

Où sont les controverses ? Ailleurs que dans les articles commis par des auteurs qui, pour avoir plus de

(2) BERRY (Michel), *Technologie invisible*, CRG, 1983.



« Pour quelques penseurs et innovateurs, combien y a-t-il de moutons ? », un âne enseignant dans une école de perroquets ("A Pre-parrot-ory School for young gentlemen"), lithographie colorée à la main, Royaume-Uni, 1845.

Photo © Coll. Dagli Orti / Amoret Tanner Goll.

chances d'être publiés, s'efforcent de ne froisser personne.

La publication se situe trop souvent entre allégeance et conformisme, quand la recherche est liberté et créativité. Pour quelques penseurs et innovateurs, combien y a-t-il de moutons ? C'est que le système d'évaluation nous y invite, qu'il s'agisse de la menace pour les « non publiants » d'être des « sans-papiers » ou, au contraire, de la promesse pour les « publiants » de bénéficier de primes et d'heures de décharge de cours. Et pourtant, quoi de plus intéressant que de sortir de son laboratoire pour aller voir une entreprise sur le terrain, découvrir comment elle prospère malgré tous ses dysfonctionnements, de rencontrer des acteurs, d'apprendre de leur expérience, de partager des savoirs, de prendre le risque de faire des recommandations concrètes à des interlocuteurs incarnés, d'avoir l'humilité de les expérimenter ? Quoi de plus stimulant que ces rencontres, ces découvertes, ces intuitions après avoir longuement travaillé le matériau ? Quoi de plus palpitant que de mettre patiemment à l'épreuve l'idée ayant émergé du dialogue avec le terrain ? C'est ça, la recherche ! Mais il est vrai que ce n'est certainement pas le plus court chemin pour publier des articles dans des « revues académiques classées ».

Efforçons-nous donc de faire d'abord de la recherche, publions-la ensuite. D'ailleurs, un chercheur français reconnu au plan international et ayant publié de nombreux articles, confesse n'en avoir jamais soumis un seul. Il est sollicité par des éditeurs parce qu'il a produit une recherche suffisamment digne d'intérêt pour être diffusée *via* des ouvrages.

## ÉVALUER AUTREMENT LA RECHERCHE EN GESTION

À l'heure où la sphère économique et sa cohorte d'outils de gestion ont envahi la sphère sociétale, qu'elles dominent désormais, il est urgent de s'interroger sur le fonctionnement et, par conséquent, sur le management de nos institutions. Nous connaissons, par exemple, les coûts sociaux exorbitants d'une mauvaise gestion des risques ; les enjeux de la recherche en gestion sont donc loin d'être négligeables.

Je n'ai pas la naïveté de rêver de la recherche comme d'un monde d'idées pures, exempt d'appétits carriéristes et mû par une quête désintéressée de savoirs. Latour (3) a, dans des recherches passionnantes, suffisamment décortiqué la fabrique de la science, avec sa cohorte d'intérêts et de rivalités, pour que l'on renonce à un tel mythe. En outre, l'accès aux entreprises en tant que terrains de recherche n'est pas sans restriction ni à l'abri de toute tentative d'exercer un contrôle sur le

discours scientifique produit. Une prudente distance entre entreprises et chercheurs est sans doute la situation qui présente le moins de risques pour tous, et la rareté du dialogue réflexif entre les deux mondes est certainement imputable aux deux parties.

On peut quand même imaginer un système qui encouragerait la recherche en valorisant des travaux originaux et/ou qui ne trouvent pas à long terme à s'exprimer dans des articles formellement très contraints. Les ouvrages et les rapports de recherche, par exemple, qui offrent davantage de place pour restituer la complexité des terrains étudiés, ont pleinement leur place parmi les contributions à la connaissance.

La seule valorisation des articles a pour effet d'écartier des recherches les sujets d'envergure qui nécessitent un lourd investissement en temps. Ainsi, en *marketing*, on privilégie les analyses microsociologiques parce que la complexité des recherches au niveau macro-social les rend difficiles à publier dans l'espace restreint d'un article (4). Même les contrats ANR, qui offrent un financement pluriannuel et dont l'horizon à moyen terme pourrait conférer aux chercheurs une plus grande marge de manœuvre, exigent de préciser *a priori* la forme des résultats attendus et les stratégies de valorisation.

Les candidats à des postes universitaires en viennent à affirmer, sans frémir, que leur objectif est de publier, dans l'année même, dans une revue de rang A ! Sur quel objet, à partir de quelles questions ? Cela n'est pas précisé... Ce n'est sans doute pas si important.

Les jeunes chercheurs sont désormais socialisés dans de multiples ateliers aux processus qui permettent de publier. Il n'est point de colloque sérieux qui n'ait pas son catéchisme. Les sessions *Meet the Editors* font salles combles. La tension est patente compte tenu des enjeux en termes de carrière pour chacun.

Il est grand temps de cesser de recenser les chercheurs « publiants » et les « non publiants » et d'évaluer plutôt les chercheurs dont la vision de l'activité de recherche va bien au-delà de la seule publication dans des revues classées. Il faut avoir la sagesse de renoncer à un indicateur (le nombre des publications) aussi dangereux qu'il est commode, faute de quoi la publication l'emportera au détriment de la recherche. La recherche en gestion est nécessaire : gérer et comprendre, comprendre et gérer... Des fondamentaux qui semblent pourtant bien loin quand, à des fins d'évaluation de la recherche, on ne compte même plus les publications d'un chercheur, mais on se borne à additionner les étoiles supposées des supports dans lesquels il fait paraître des articles ! Les chercheurs arborent fièrement ces étoiles comme s'il s'agissait de décorations militaires. L'heure du choix est venue entre respecter strictement la discipline ou sortir du rang ! ■

(3) LATOUR (B.) & WOOLGAR (S.), *La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques*, Éditions La Découverte, 1993.

(4) Selon ARNOULD (Éric J.) & THOMPSON (Craig J.), "Consumer Culture Theory: twenty years of research", *Journal of Consumer Research*, 31 (4), pp. 868-882, March 2005.

# LES MOOCs (MASSIVE OPEN ONLINE COURSES), ENTRE MYTHES ET RÉALITÉS

L'engouement pour les MOOCs, ces cours en ligne ouverts et massifs, ne faiblit pas à travers le monde. Ce phénomène constitue un cas particulièrement représentatif de l'accélération de l'histoire : en à peine deux ans, l'univers de l'enseignement supérieur semble avoir basculé. Cet article, après un retour sur la brève histoire de ce mouvement, en présentera les principales caractéristiques et évoquera certains des défis majeurs qu'il représente pour l'avenir de l'enseignement et, plus généralement, pour la diffusion de connaissances.

Par **Philippe DURANCE\***

**M**OOC est l'acronyme de *Massive Online Open Course*. Cette notion est si récente que la langue française ne l'a pas encore digérée... Il faut dire que le phénomène est un exemple presque caricatural de mondialisation et d'accélération de l'histoire : en quelques mois, ce qui n'était au départ qu'une expérience locale est devenu une rupture globale et majeure pour l'enseignement... ou, tout du moins, qui est présentée comme telle. Qu'en est-il exactement ? Entre mythes et réalités, voici quelques éléments pour tenter de dénouer une situation qui oscille, selon les analyses, entre l'effet de mode et l'apparition d'un nouveau modèle.

\* Professeur au Conservatoire national des Arts & Métiers (CNAM) – Paris, titulaire de la chaire « Prospective et développement durable », chercheur au Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA). Président de l'Institut des Futurs souhaitables (IFs).

---

## UNE HISTOIRE (FORCÉMENT) BRÈVE

En mars 2011, Sebastian Thrun, professeur d'informatique à Stanford et fondateur du Google X Lab (le centre de recherche et développement de la société américaine), expose son expérimentation de la voiture sans chauffeur – la fameuse *Google Car* – à l'occasion d'une semaine de conférences *Technology, Entertainment & Design* (TED) en Californie. Durant cet évènement, un certain Salman Kahn est invité à présenter la Kahn Academy (1), une organisation sans but lucratif lancée en 2006, qui a été repérée et récompensée par Google en 2010 : celle-ci met à disposition gratuitement, *via* YouTube, plusieurs milliers

---

(1) [www.khanacademy.org](http://www.khanacademy.org)

de vidéos de formation. En quelques années, la Kahn Academy est devenue une véritable salle de classe internationale rassemblant des millions d'élèves du monde entier. Bill Gates rejoint Kahn sur la scène et se met à célébrer ce qu'il considère comme l'avenir de l'éducation [1]. Thrun est sidéré par ce qu'il vient d'entendre ; ce sera pour lui une véritable révélation. De retour à Stanford, las d'attirer si peu d'étudiants à son cours d'introduction à l'intelligence artificielle, il décide alors de se lancer *online*. En juin, il crée KnowLabs avec l'aide de quelques collègues et commence à enregistrer ses interventions en vidéo. À ce niveau, pas de véritable révolution : les cours enregistrés sont identiques à ceux donnés sur le campus, à tel point que, par la suite, nombre d'étudiants s'étonneront de leur aspect artisanal. Mais l'équipe doit aller vite ; elle ne dispose que de quelques semaines avant la rentrée. Elle espère alors attirer, au grand maximum, deux milliers d'étudiants.

En juillet, Thrun parle de son projet à l'*Association for the Advancement of Artificial Intelligence* qui regroupe les principaux acteurs du domaine ; celle-ci diffuse largement à travers ses réseaux l'annonce de la mise en ligne des cours de Thrun. Dès le lendemain, Stanford enregistre 5 000 inscriptions. Quelques jours plus tard, le nombre des inscriptions dépasse les 10 000. L'administration s'alarme de la situation : Thrun a tout simplement oublié de l'informer de ses intentions. L'Université ne l'empêche pas d'offrir son cours gratuitement, mais s'oppose d'emblée à l'évaluation et à la certification des étudiants inscrits à ces cours en ligne. Thrun refuse cette position. Les discussions vont durer quinze jours. Pendant ce temps, les inscriptions continuent d'affluer : 14 000, 18 000... puis 58 000. Ce dernier chiffre représente déjà près de quatre fois le nombre total des étudiants inscrits à Stanford. Cette Université ne s'y trompe pas : elle est séduite par l'idée de rayonner à travers le monde, mais elle voit aussi clairement des menaces se profiler à l'horizon : « [...] *There are issues to consider, from copyright questions to what it might mean for our accreditation if we provide some official credentials for these courses, branded as Stanford* » [2]. [Il y a de réels problèmes à prendre en compte, allant des questions de *copyright* à ce que cela pourrait signifier, pour notre accréditation, si nous accordions une forme d'habilitation officielle à ces cours, qui seraient dès lors labellisés « Stanford »]. Au final, un compromis est trouvé : les étudiants pourront être évalués, mais un avertissement les préviendra que le cours ne comptera pas pour l'obtention d'un crédit ou d'un diplôme, et qu'il ne donnera lieu qu'à la délivrance d'une sorte de certificat d'achèvement des études (« *Statement of Accomplishment* »).

En août, suite à un article paru dans le *New York Times*, le nombre d'inscrits est supérieur à 100 000 [3]. Le cours débute en octobre 2011, avec 160 000 étudiants. Des étudiants de tous les âges, qui pour les

deux tiers vivent en dehors des États-Unis, dans 190 pays. Une communauté internationale s'organise spontanément, autour d'un groupe Facebook. Une centaine de volontaires traduit les supports de cours en plusieurs dizaines de langues. À la fin de la session, le classement fait apparaître un autre aspect inattendu : il faut descendre jusqu'à la 411<sup>e</sup> place pour trouver un étudiant de Stanford ayant suivi le cours en direct, sur le campus. La surprise est totale. John L. Hennessy, le président de Stanford, considéré par beaucoup comme le parrain de la Silicon Valley, est persuadé que cette nouvelle forme d'enseignement représente une rupture profonde pour le système éducatif, à l'instar de ce qu'ont pu connaître d'autres secteurs comme la presse ou la production musicale avec l'apparition du numérique et des réseaux. Il prévient : « *There's a tsunami coming* » [4].

Après cette première expérience, Thrun considère qu'il n'y a pas d'alternative possible : « *I feel like there's a red pill and a blue pill, and you can take the blue pill and go back to your classroom and lecture your 20 students. But I've taken the red pill, and I've seen Wonderland* » [3] [Mon impression est qu'il y a devant moi une pilule rouge et une pilule bleue : vous avez toujours la possibilité de prendre la pilule bleue et de retourner faire votre cours, dans votre classe, à vos vingt étudiants. Mais j'ai pris la pilule rouge, et je me suis retrouvé au Pays des Merveilles]. En décembre 2011, il lève 7 millions de dollars (5,3 millions d'euros) pour développer sa propre offre et abandonne sa charge d'enseignement à Stanford. KnowLabs devient Udacity (2), une des toutes premières entreprises dédiées aux MOOCs. Son projet est clair : rester dans le domaine de l'informatique, puis dans celui des disciplines quantitatives ; développer des cours qui pourront être réutilisés facilement ; ne travailler qu'avec des enseignants de haut niveau, créatifs, qui soient à la fois acteurs et producteurs de formation. Pour lui, d'ici à quelques années, il ne restera qu'une dizaine d'acteurs mondiaux dans le domaine de l'enseignement supérieur. Et il compte bien en faire partie.

Face à ce qui se présente de plus en plus comme une révolution, la concurrence s'organise. Dès décembre 2011, le Massachusetts Institute of Technology (MIT) annonce la création de MITx, auquel s'associe très vite Harvard pour former edX (3), puis Berkeley. Le premier cours (« *Circuits and Electronics* ») démarre en mars 2012 avec 155 000 inscrits. À l'automne 2012, le consortium compte 370 000 étudiants. La plateforme rassemble aujourd'hui une trentaine d'universités. En janvier 2012, deux autres professeurs de Stanford créent Coursera (4), auquel adhèrent aujourd'hui près de 75 universités, parmi lesquelles

(2) [www.udacity.com](http://www.udacity.com)

(3) [www.edx.org](http://www.edx.org)

(4) [www.coursera.org](http://www.coursera.org)



Photo © The New York Times/ REDUX-REA

« En décembre 2011, Sebastian Thrun lève 7 millions de dollars (5,3 millions d'euros) pour développer sa propre offre et abandonne sa charge d'enseignement à Stanford. KnowLabs devient Udacity, une des toutes premières entreprises dédiées aux MOOCs. », Sebastian Thrun, PDG d'Udacity, à l'Université d'État de San Jose, Californie, janvier 2013.

Stanford, Princeton et Yale. Quelques mois après sa création, Coursera enregistre déjà 1,7 million de « Courserians » (5). 2012 sera consacrée comme Année des MOOCs [5]. Plusieurs autres initiatives ont d'ores et déjà vu le jour, mais Udacity, edX et Coursera disposent d'une avance incontestable et occupent, pour le moment, très largement le terrain. Et pendant ce temps, que se passe-t-il en Europe ? Une première initiative, OpenupED (6), a été lancée en avril 2013. Elle rassemble les partenaires de onze pays à l'initiative de l'*European Association of Distance Teaching Universities* (EADTU) et avec le soutien de la Commission européenne. Mais il s'agit avant tout d'un portail renvoyant à des cours diffusés à titre personnel par chacun de ses membres. De nombreuses universités ou grandes écoles ont préféré rejoindre les précurseurs : une dizaine se sont déjà associées à Coursera (l'École polytechnique fédérale de Lausanne, l'IE Business School de Madrid, l'Université La Sapienza de Rome ou l'Université de Leyde (Pays-Bas), par exemple) ; trois sont présentes

dans le consortium edX, dont l'Université Catholique de Louvain. En France, l'École polytechnique a été la première à rejoindre un des trois précurseurs, optant pour Coursera ; ses premiers cours (en mathématiques et en informatique) ont été mis en ligne en fin d'année 2013. D'autres se donnent le temps de la réflexion et préfèrent « renforcer les pratiques et méthodes en matière de pédagogie numérique avant d'envisager de se lancer dans un projet » [6]. En octobre 2013, le lancement officiel de France Université Numérique (FUN) (7), une plateforme placée sous l'égide du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a permis une accélération de ce mouvement : en janvier 2014, 88 000 étudiants se sont inscrits aux vingt-cinq cours en ligne proposés par dix établissements (principalement parisiens) (8). Depuis, de nombreux autres ont annoncé leur intention de rejoindre le projet.

(5) Ils seront 2,7 millions en février 2013.

(6) [www.openuped.eu](http://www.openuped.eu)

(7) [www.france-universite-numerique-mooc.fr](http://www.france-universite-numerique-mooc.fr)

(8) Près de 30 % des inscrits le sont à trois cours : « Du manager au leader » du CNAM (14 000 inscrits), « Philosophie et modes de vie » de l'Université Paris Défense (6 000 inscrits) et « Espace mondial » de Sciences Po Paris (5 000 inscrits). Sur l'ensemble des inscrits, 86 % vivent en France, 7 % en Afrique et 5 % sur le continent américain.



« En octobre 2013, le lancement officiel de France Université Numérique (FUN), une plateforme placée sous l'égide du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a permis une accélération de ce mouvement : en janvier 2014, 88 000 étudiants se sont inscrits aux vingt-cinq cours en ligne proposés par dix établissements (principalement parisiens). », lancement de cours en ligne gratuits sur le portail Internet de France Université Numérique du ministère de l'Éducation nationale.

## DE QUOI UN MOOC EST-IL AU JUSTE LE NOM ?

Beaucoup s'étonnent aujourd'hui que tant de bruit soit fait autour d'un phénomène qui ne semble pas si nouveau que cela. Il y a en effet longtemps que de nombreuses institutions pratiquent l'enseignement à distance, y compris aux États-Unis. Pourtant, même le MIT, qui dispose depuis plus de 10 ans d'une plateforme similaire (9), a choisi de basculer vers les MOOCs. En quoi ces nouveaux dispositifs sont-ils si particuliers ?

Il faut d'abord en préciser la définition. Un MOOC est un cours en ligne, ouvert et massif, autrement dit un enseignement accessible à n'importe qui, de n'importe où et n'importe quand. Ces quelques mots impliquent un certain nombre de caractéristiques fondamentales :

- aucune sélection des étudiants n'est réalisée préalablement à l'inscription : ni l'âge, ni l'expérience, ni un niveau quelconque de formation, pas plus que la maîtrise de la langue dans laquelle le cours est donné ne constituent des pré-requis ;
- aucun droit d'inscription n'est perçu ;

(9) <http://ocw.mit.edu/index.htm>

- les supports de cours, les moyens d'évaluation, ainsi que certains outils spécifiques éventuellement nécessaires (un logiciel particulier pour un cours d'informatique, par exemple) sont mis gratuitement à disposition *via* des plateformes dédiées accessibles par Internet ;
- le cours est animé par un ou plusieurs enseignants à l'aide d'outils de communication standards (messageries, forums, etc.) ;
- en dehors de plages horaires fixes prévues pour échanger avec les enseignants tout en respectant le déroulement planifié du cours, les étudiants organisent leur temps d'étude comme ils le souhaitent ;
- la réussite aux examens ne donne droit à aucun crédit ou diplôme.

Aucune de ces caractéristiques, prises séparément, ne constitue une véritable nouveauté. Combinées, peut-être en émerge-t-il quelque chose de différent, et encore... En fait, la rupture imposée par les MOOCs ne provient pas de leur aspect « ouvert » ou « en ligne », mais de leur caractère massif.

L'absence de sélection et la gratuité des MOOCs, ainsi que le prestige des universités qui se sont lancées dans l'aventure, attirent effectivement un nombre impressionnant de personnes. Cependant, parmi les dizaines de milliers d'individus qui s'inscrivent à un cours, nombreux sont ceux qui ne le commencent jamais : ce sont les *no-show*, qui représentent en moyenne 70 %

de l'effectif initial. Ceux qui vont jusqu'au bout du cours sont encore moins nombreux : 10 % environ. Quant à ceux qui réussissent à l'examen, leur nombre est infime... L'Université d'État de San Jose (Californie) a récemment suspendu son expérimentation avec Udacity, le taux de réussite des étudiants suivant ces cours étant trop faible (20 %) par rapport au taux normalement enregistré (75 %) [7].

Pourtant, même avec seulement 10 % d'inscrits réellement actifs, cela représente encore quelques milliers d'étudiants à gérer. Imaginez un seul instant la séance de questions/réponses à l'issue d'une leçon ! Comment répondre efficacement à des centaines de demandes arrivant simultanément du monde entier ? Comment prendre en considération l'ensemble des commentaires postés sur les forums ? Sans parler de la correction de milliers de devoirs rendus... Le problème du cours massif consiste plus généralement à gérer l'interactivité avec une « classe » de plusieurs milliers d'individus. Ce n'est pas un hasard si la plupart des MOOCs ont été créés par... des informaticiens. L'automatisation de la gestion et de l'animation des cours est la seule solution envisagée : « *To fulfill their grand promise [...] MOOCs will need to exploit the latest breakthroughs in large-scale data processing and machine learning, which enable computers to adjust to the tasks at hand. Delivering a complex class to thousands of people simultaneously demands a high degree of automation* » [Afin de tenir leur grande promesse (...), les MOOCs vont avoir besoin d'exploiter les dernières avancées en matière de traitement de données à grande échelle et d'apprentissage machine, qui permettront aux ordinateurs de s'adapter aux tâches nouvelles. Dispenser un cours complexe à des milliers de personnes en même temps exige un haut degré d'automatisation] [8].

Pourtant, aujourd'hui, la promesse paradoxale de faire « de l'individuel de masse » est loin d'être tenue. Enseigner au plus grand nombre reste un idéal, mais les conséquences font peur. À tel point que certaines consignes ou pratiques laissent perplexe : « *The professor is, in most cases, out of students' reach, only slightly more accessible than the pope [...]. Several of my [...] courses begin by warning students not to e-mail the professor. We are told not to "friend" the professor on Facebook* » [9] [Le professeur, dans la plupart des cas, est hors d'atteinte des étudiants ; il est à-peine plus accessible que le pape [...]. Plusieurs de mes cours commencent par l'avertissement adressé aux étudiants de ne pas envoyer de courriels au professeur. On recommande aussi de ne pas adopter un ton familier pour s'adresser au professeur, sur Facebook »]. L'Université Duke a même organisé une loterie pour permettre à dix étudiants tirés au sort de rencontrer en chair et en os l'enseignant d'un de ses MOOCs de génétique (une star, sans doute !).

En attendant la révolution numérique, la voie actuelle consiste à impliquer les étudiants. Pour filtrer le flot

des questions posées, Sebastian Thrun a imaginé un système où chacun vote pour celles qui lui paraissent les plus importantes ; seules sont traitées les questions qui remportent le plus grand nombre de voix. Pour la correction des devoirs, Coursera a opté pour une revue par les pairs : chaque étudiant réalise cinq évaluations et est évalué lui-même cinq fois. Afin d'éviter le biais généré par ceux qui donnent systématiquement de mauvaises notes aux autres, la société développe un logiciel qui permettra d'identifier de tels comportements et d'en diminuer l'impact sur la note finale. Pour animer les « classes » virtuelles, les opérateurs misent sur la faculté des étudiants à s'organiser entre eux à partir de pages Facebook ou de groupes Google+ ; certains en viennent même à se rencontrer en mode « IRL » (*In Real Life*) pour échanger des informations ou réviser.

La plupart des acteurs du secteur considèrent que les MOOCs auront un fort impact sur la pédagogie, renouvelant en profondeur la forme des cours et la façon de transmettre le savoir. Mais l'impact des MOOCs concerne également les enseignants et leurs disciplines. En s'adressant à des individus du monde entier, de cultures et d'expériences différentes, certains ont vu leurs réflexions s'enrichir. Comme le souligne Mitchell Duneier, un professeur de Princeton qui s'est lancé dans un MOOC d'introduction à la sociologie : « *Within three weeks I had received more feedback on my sociological ideas than I had in a career of teaching, which significantly influenced each of my subsequent lectures and seminars* » [10] [En l'espace de trois semaines, j'avais reçu plus de *feedback* sur mes idées en sociologie que je n'en avais reçu durant toute ma carrière d'enseignant, c'est ce qui a influencé de manière significative tous mes cours et tous mes séminaires depuis lors]. Il est vrai qu'ils étaient 40 000 étudiants à le suivre, soit plus d'étudiants qu'il n'en a jamais eus au total depuis le début de sa carrière.

## QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LES MOOCs ?

Même si le modèle économique des MOOCs est loin d'être stabilisé, quelques grands principes ont émergé. Une plateforme de développement et de diffusion, telles que Coursera (à but lucratif) ou edX (sans but lucratif), offre aux universités deux possibilités pour la mise en œuvre d'un MOOC : soit celles-ci produisent elles-mêmes leurs propres contenus, soit elles diffusent sous licence des contenus créés par d'autres universités. La plateforme se charge d'héberger les cours et de les diffuser, et met à disposition les solutions de conception, de gestion et d'animation des « classes » (évaluation, communication, certification, etc.). En échange, elle perçoit une redevance (forfaitaire ou proportionnelle) et se partage les revenus éventuels

avec l'université partenaire (10). Outre les cours sous licence, ces revenus peuvent provenir d'activités annexes, qui ne sont pas pour autant accessoires, telles que la perception de redevances auprès des étudiants, la vente d'ouvrages écrits et/ou recommandés par les enseignants (ainsi, Coursera possède un accord spécifique avec Amazon) ou encore la fourniture de profils qualifiés aux recruteurs.

La rémunération de licences constitue aujourd'hui la principale source de revenus visée par les plateformes. Cette orientation a de profondes conséquences, car elle cache d'importants enjeux de pouvoir et d'influence. Ainsi, début 2013, l'Université d'État de San Jose (SJSU) adhère à la plateforme edX et décide d'utiliser un cours sur le thème de la justice conçu par un professeur de philosophie d'Harvard, Michael Sandel. Les professeurs du département de philosophie de la SJSU s'y opposent catégoriquement ; ils considèrent que la décision d'adhérer à edX est purement financière et qu'elle vise à remplacer les enseignants par des cours en ligne à bas prix. Leur crainte est de voir apparaître un système profondément fracturé : « *should one-size-fits-all vendor-designed blended courses become the norm, we fear that two classes of universities will be created: one, well-funded colleges and universities in which privileged students get their own real professor; the other, financially stressed private and public universities in which students watch a bunch of video-taped lectures and interact, if indeed any interaction is available on their home campuses, with a professor that this model of education has turned into a glorified teaching assistant. [...] We believe the purchasing of online and blended courses is not driven by concerns about pedagogy, but by an effort to restructure the U.S. university system* » (11). [Dussent des cours universels standardisés et passe-partout devenir la norme, nous redouterions que deux catégories d'universités n'en résultent. L'une, constituée de collèges bien financés et d'universités dans lesquelles des étudiants privilégiés bénéficieraient de professeurs attirés, et l'autre, composée d'universités privées et publiques tirant le diable par la queue, dans lesquelles les étudiants regarderaient des conférences enregistrées et interagiraient – pour autant qu'une quelconque interaction soit possible dans leurs campus domes-

tiques – avec un professeur transformé par ce modèle d'éducation en assistant d'enseignement porté aux nues [...]. Nous pensons que la décision d'acheter de tels cours *online* prémâchés n'est dictée par aucune considération d'ordre pédagogique, mais uniquement par la volonté de restructurer le système universitaire des États-Unis].

L'argument a rapidement trouvé un écho. D'autres universités ont d'ores et déjà refusé de rejoindre le mouvement [11]. En mai 2013, plusieurs professeurs d'Harvard ont demandé la définition de principes pédagogiques et éthiques destinés à régir la participation de leurs collègues à la création de ce type d'enseignements (12), mais sans obtenir satisfaction. La crainte des philosophes de la SJSU n'est pas partagée par tout le monde : Clayton Christensen, professeur à l'Harvard Business School, précise que son école n'enseigne plus les bases de la comptabilité parce que les étudiants préfèrent utiliser un cours en ligne (considéré excellent) que propose une autre université : « *When outstanding becomes so easily available, average is over* » [12] [Lorsque l'exceptionnel devient aussi aisément accessible, ce qui est moyen est abandonné].

Une autre piste de revenus consiste à faire payer aux étudiants une redevance en échange de l'obtention de crédits. L'Université d'État du Colorado a été la première à franchir le pas dès septembre 2012, elle a décidé d'accorder un certificat aux étudiants qui réussiraient l'examen sanctionnant un cours d'informatique diffusé par la plateforme Udacity. Pour l'obtenir, deux conditions : s'acquitter d'un montant de 89 dollars (67 euros) et se rendre dans un centre spécialisé pour passer l'examen. En novembre 2012, l'*American Council on Education* (ACE), une association regroupant la majorité des institutions d'enseignement supérieur des États-Unis, a évalué certains cours proposés par Coursera et Udacity afin de déterminer si leur qualité était suffisante pour être éligibles à une certification ; la réponse a été positive. L'enjeu peut paraître de taille... Pourtant, un an plus tard, l'Université d'État du Colorado attend toujours qu'un étudiant s'inscrive pour passer l'examen... [13].

Troisième source de revenus potentiellement significative, les relations avec les recruteurs. Si, dès l'origine, Sebastian Thrun s'est battu pour obtenir que les étudiants puissent être évalués, il y avait bien à cela une raison. Avec un peu plus de 12 % des inscrits (soit 20 000 personnes) à son premier cours, qui participent effectivement aux évaluations, il pensait avoir trouvé son modèle économique : mettre des recruteurs en relation avec les étudiants ayant réussi au cours moyennant rémunération. Le calcul est rapide à faire : aux États-Unis, pour un poste d'ingénieur, un cabinet de recrutement perçoit de 10 à 30 % de la première année de salaire, soit en moyenne 100 000 dollars

(10) À titre d'exemple, Coursera facture 8 dollars (6 euros) par étudiant dans le cas d'un cours produit par l'université elle-même, et de 30 dollars (23 euros) à 60 dollars (45 euros) dans le cas de l'utilisation d'un cours réalisé par une autre université. Elle rétrocède à l'université partenaire de 6 à 15 % des revenus générés par chaque cours et 20 % des résultats. De son côté, edX prélève un montant fixe de 50 000 dollars (38 000 euros) lors de la première diffusion d'un cours, puis 10 000 dollars (7 500 euros) à chaque réutilisation ; ensuite, edX et l'université partenaire se partagent les revenus éventuels (50 % chacun). Dans le cas où edX assiste techniquement l'université dans la conception et la création du cours, ces montants changent : ils s'élèvent respectivement à 250 000 dollars (188 500 euros), 50 000 dollars (38 000 euros) et représentent 70 % des revenus pour l'université partenaire.

(11) An Open Letter to Professor SANDEL (Michael) from the Philosophy Department at San Jose State University, April 29, 2013.

(12) Letter from 58 Professors to Smith Addressing edX, *The Harvard Crimson*, May 23, 2013.

(75 000 euros) par placement. À l'approche de la fin de la session, l'équipe de Thrun a contacté les 1 000 étudiants les mieux classés pour leur réclamer un curriculum vitae et leur a promis de remettre celui-ci entre les meilleures mains des principales entreprises du secteur, y compris, bien sûr, de Google (13). Fin 2012, Udacity a passé un accord avec certaines grandes sociétés informatiques américaines, comme Google, Microsoft, Autodesk et Wolfram pour diffuser des MOOCs spécifiques dédiés à l'utilisation de leurs solutions logicielles (développement d'applications mobiles sous Android, développements sous Windows 8, etc.). L'objectif : être en mesure de pourvoir une partie des 800 000 emplois *high-tech* dont la création est attendue aux États-Unis d'ici à 2018.

### LES MOOCs ET L'AVENIR DE L'ENSEIGNEMENT (SUPERIEUR)

Que faut-il penser d'un tel mouvement ? Peut-on considérer qu'il s'agit réellement d'une innovation majeure en matière d'enseignement ? Et si oui, de quel ordre est-elle ? Ou bien, ne doit-on y voir que le résultat d'une nouvelle avancée d'un processus global de marchandisation, qui a déjà atteint bien d'autres secteurs réputés ressortir à l'intérêt général ? Bien que le phénomène soit très récent, il est possible d'apporter quelques éléments de réponse.

Certains voient effectivement dans les MOOCs une tentative de « captation du marché de la formation mondiale par quelques marques réputées » [14]. Un tel point de vue relève d'une confusion hâtive entre innovation technologique et innovation pédagogique, et il dénonce une standardisation des enseignements, qui conduit à produire un « savoir en boîte garanti immuable et formaté pour l'apprentissage standard et universel, et donc sans variations locales » [14].

Ce risque de standardisation est réel, mais il doit être évalué. Certains domaines s'y prêtent assez bien : apprendre le calcul élémentaire, les probabilités, les statistiques ou encore les langages de programmation informatique pose relativement peu de problèmes. Ces savoirs reposent en effet sur des conventions largement partagées et sont donc réputés universels. Le problème se pose un peu plus dès lors que les savoirs concernés ne peuvent être considérés comme définitifs et qu'ils font l'objet de travaux susceptibles de les faire évoluer, voire de les remettre en question. Dans des domaines tels que la biologie, la médecine ou l'astronomie, par exemple, un adossement à la recherche est une condition nécessaire, bien que non suffisante. Le problème devient beaucoup plus épineux lorsqu'il

s'agit de domaines intrinsèquement non stables, car soumis à des pré-requis épistémologiques ou éthiques variables et structurants. La « révolte » des enseignants en philosophie de San Diego témoigne à la fois de ce risque, et aussi de la capacité du système universitaire à en prendre conscience et à résister. Par ailleurs, rares sont les disciplines qui ne se trouveraient pas d'ores et déjà soumises aux effets d'un courant de pensée dominant qui en occulte les expressions minoritaires (repoussées dans le monde invisible de l'hétérodoxie) et conduit à une réelle standardisation des idées et des enseignements qui les propagent. Vus du point de vue de l'apprenant, les MOOCs ouvrent des perspectives nouvelles, notamment la possibilité de suivre des cours inaccessibles autrement. Ils peuvent permettre à chaque université de mettre en valeur ses spécificités, voire, en élargissant le public potentiel, de donner un nouvel essor à des disciplines considérées comme « orphelines » (14), car jugées à l'aune du seul critère de leur « utilité sociale » immédiate. Loin de conduire automatiquement à la standardisation, les MOOCs peuvent aussi générer une diversité inégalée.

Quant à l'innovation technologique, elle n'entraîne pas spontanément l'innovation pédagogique. Mais les technologies d'aujourd'hui offrent des possibilités inédites. Les supports interactifs font que les cours deviennent plus vivants, et ils favorisent l'accès à un niveau de complexité plus important. Leur découpage en séquences très courtes et leur désynchronisation permettent leur plus grande adaptation au rythme de vie des apprenants. La progression des apprenants peut être suivie très finement. Le recours aux réseaux sociaux et aux plateformes de communication facilite la rencontre, l'échange, la collaboration et la confrontation avec des cultures différentes. Les premières expériences ont montré des apprenants capables de s'organiser pour se regrouper physiquement ou mettre leurs propres compétences à la disposition de tous, que ce soit en développant des outils permettant d'améliorer un apprentissage ou en traduisant dans d'autres langues des cours disponibles uniquement en anglais. Cependant, contrairement à ce que pourraient faire croire certaines plateformes dédiées aux MOOCs, le recours aux seules technologies n'est pas suffisant. Organiser un cours en modules de courte durée accompagnés de présentations interactives, de travaux préparatoires et d'un système d'évaluation nécessite bien souvent une mise à plat de l'organisation des connaissances (15), une certaine transparence dans la « fabrication », et une conception radicalement nou-

(13) En 2012 et 2013, Google est n°1 du classement mondial *Fortune 100 Best Companies to Work For* (Les 100 meilleures entreprises où travailler), qu'établit annuellement le magazine américain *Fortune*.

(14) L'Allemagne a ainsi recensé 110 disciplines enseignées soit par deux enseignants maximum, soit dans moins de 10 % des universités – dans un spectre très large allant des études africaines à l'histoire des sciences –, qui risquent de disparaître (voir Frédéric Lemaître, « En Allemagne, des petites disciplines qui montent », *Le Monde*, 31 mai 2012).

(15) Voir à ce sujet la « carte des connaissances » établie par la Khan Academy en mathématiques, qui en hiérarchisant les différents savoirs permet de se positionner et d'établir un parcours de formation progressif.

velle du contenu de l'enseignement lui-même. Et surtout, pour éviter le risque de la standardisation, de la diffusion à grande échelle d'un modèle unique, il est nécessaire de laisser une place aux approches non orthodoxes pour favoriser le débat et permettre aux apprenants de développer une réelle capacité critique. Ces exigences d'un type nouveau comportent une contrainte forte : la faculté qu'auront les enseignants à interroger leurs propres savoirs (leurs fondements, leurs influences, leurs contradictions) et à renforcer leurs compétences en ingénierie pédagogique.

En quelques mois, l'effet « MOOC » a mis le milieu de l'enseignement supérieur en pleine effervescence. Les positions des acteurs sont encore loin d'être stabilisées, et ce d'autant plus qu'elles bougent très vite : dorénavant, Coursera semble miser beaucoup plus sur l'accompagnement des universités dans le développement de ressources propres que sur la diffusion de cours sous licences ; Udacity a de son côté annoncé le lancement par le Georgia Institute of Technology, en janvier 2014, d'un *Master of Science* en informatique au format MOOC, payant (16) et accessible sur sélection. Ces nouvelles directions rapprochent un peu

plus les MOOCs du système traditionnel de l'enseignement supérieur en en transformant le *business model* et semblent les éloigner d'autant de la révolution idéaliste initialement promise. Pourtant, à y regarder de plus près, le phénomène des MOOCs pourrait bien moins concerner une extension de l'activité d'enseignement qu'une remise en question complète de celle-ci. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] LECKART (Steven), "The Stanford Education Experiment Could Change Higher Learning Forever", *Wired*, March 20, 2012. Voir le discours de Kahn (Salman) et l'échange avec Bill Gates sur le site de TED : [http://www.ted.com/talks/salman\\_khan\\_let\\_s\\_use\\_video\\_to\\_reinvent\\_education.html](http://www.ted.com/talks/salman_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education.html)
- [2] TAMAR (Lewin), "Instruction for Masses Knocks Down Campus Walls", *The New York Times*, March 4, 2012
- [3] MARKOFF (John), "Virtual and Artificial, but 58,000 Want Course", *The New York Times*, August 15, 2011.
- [4] AULETTA (Ken), "Get Rich U. There are no walls between Stanford and Silicon Valley. Should there be?", *The New Yorker*, April 30, 2012.
- [5] PAPPANO (Laura), "The Year of the MOOC", *The New York Times*, November 4, 2012.
- [6] LANDRIEU (Valérie), « MOOC : rendez-vous à la rentrée prochaine », *Les Échos*, 8 juin 2013.
- [7] FOWLER (Geoffrey A), "San Jose State Pauses Udacity", *The Wall Street Journal*, July 18, 2013.
- [8] CARR (Nicholas), "The Crisis in Higher Education", *MIT Technology Review*, September 27, 2012.
- [9] JACOBS (A. J.), "Two Cheers for Web U! ", *The New York Times*, April 20, 2013.
- [10] DUNEIER (Mitchell), "Teaching to the World From Central New Jersey", *The Chronicle of Higher Education*, September 3, 2012.
- [11] KOLOWICH (Steve), "Why Some Colleges Are Saying No to MOOC Deals, at Least for Now", *The Chronicle of Higher Education*, April 29, 2013.
- [12] FRIEDMAN (Thomas L.), "The Professors' Big Stage", *The New York Times*, March 5, 2013.
- [13] KOLOWICH (Steve), "A University's Offer of Credit for a MOOC Gets No Takers", *The Chronicle of Higher Education*, July 8, 2013.
- [14] BOULLIER (Dominique), « MOOC : la standardisation ou l'innovation ? », *Internet Actu*, 20 février 2013.

### Quelles sont les implications des MOOCs pour les enseignants ?

L'engouement pour les MOOCs n'épargne pas beaucoup d'établissements d'enseignement supérieur. Les enseignants sont les premiers concernés, et même si le mouvement est basé aujourd'hui sur le volontariat, cela ne va pas sans soulever certaines questions, notamment en termes de charges de travail.

Les premiers retours d'expériences\* montrent que le temps de travail nécessaire à la conception et au développement d'un MOOC est très important : entre 100 et 250 heures de préparation (enregistrements vidéo et autres préparatifs), pour une durée effective d'enseignement de quelques heures s'étalant sur quelques semaines. Ensuite, le temps d'accompagnement et de suivi (messagerie, forum, évaluation, analyse de données statistiques, etc.), une fois le cours en ligne, est globalement de l'ordre de cinq à dix heures par semaine. Conséquence directe : cette activité n'étant pas encore considérée comme une activité à part entière, les enseignants impliqués se plaignent d'avoir moins, voire quasiment plus du tout de temps pour se consacrer à leurs tâches habituelles (enseignement conventionnel, recherche, etc.).

\* Enquête réalisée en février 2013 par *The Chronicle of Higher Education* auprès d'une centaine d'enseignants américains ayant produit des MOOCs. Voir également le premier rapport sur les MOOCs réalisé par l'Université d'Edimbourg en mai 2013.

(16) Le tarif annoncé en août 2013 est de 6 000 dollars (4 500 euros), au lieu des 45 000 dollars (34 000 euros) demandés aux étudiants suivant le cursus sur le campus. Le Georgia Tech espère ainsi attirer 10 000 étudiants, principalement de l'étranger. Le cours sera également ouvert et gratuit pour ceux qui ne souhaiteront pas obtenir le diplôme.

# LES OBSTACLES À LA GESTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX : QUATRE PISTES D'ANALYSE

Nous proposons dans cet article une analyse de la gestion des risques psychosociaux (RPS) au sein des entreprises. Cette gestion se heurte à plusieurs obstacles. Premièrement, le caractère polymorphe et pluri-factoriel des RPS n'aide pas à leur compréhension dans le monde professionnel. En deuxième lieu, les coûts associés sont peu visibles pour l'entreprise, ce qui n'incite pas à l'action. De plus, les méthodes et outils d'évaluation généralement disponibles sont peu adaptés aux pratiques traditionnelles en matière de santé et de sécurité au travail (par exemple, la réalisation d'un document unique d'évaluation des risques professionnels [DUER]). Enfin, il existe un levier d'action important, qui se situe au niveau de l'organisation du travail, mais qui n'est que rarement pris en considération. Dans cet article, nous ferons un point sur cette question, puis nous analyserons ces blocages et nous proposerons des pistes pour l'action.

Par **Wim VAN WASSENHOVE\***

## INTRODUCTION

Les suicides survenus à France-Télécom ont projeté brutalement et dramatiquement sur le devant de la scène la problématique du stress et de la souffrance au travail. Sur la base d'un rapport remis à la Justice par

l'Inspection du Travail, le Parquet de Paris a ouvert, le 8 avril 2010, une procédure judiciaire pour « harcèlement moral et insuffisance du document d'évaluation des risques (1) ». L'Inspection du Travail avait formulé des critiques très sévères contre l'ensemble de la poli-

\* Docteur, Chargé de recherche au CRC – Mines ParisTech.

(1) L'évaluation des risques professionnels est rédigée dans le « Document Unique d'Évaluation des Risques » (DU ou DUER) créé par le décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 (transposition de la directive européenne sur la prévention des risques professionnels).

tique de réorganisation et de management de cette entreprise (en effet, depuis 2006, France-Télécom réduit ses effectifs et ses coûts afin d'améliorer sa productivité).

La puissance publique s'est saisie de cette question. Une des trois cibles (2) du plan Santé au travail pour 2010-2014 (3) concerne justement les risques psychosociaux (RPS). Entre le 1<sup>er</sup> décembre 2009 et le 30 octobre 2010, le ministère du Travail a analysé 234 accords sur les risques psychosociaux qui avaient été déposés auprès de ses services et a collecté 250 plans déclarés par des entreprises de plus de 1 000 salariés (sur un total de 1 300 sociétés concernées) (4). Quatre accords sur cinq sont des accords de méthode visant à définir un processus de diagnostic, d'évaluation et d'action. Les accords de fond proposent des réponses et des axes d'action. Rares sont les accords qui comportent un engagement précis de la direction ou précisent les modalités de son implication [DGT, 2011]. Depuis le 8 août 2012, les entreprises de plus de 20 salariés doivent afficher sur les lieux de travail les articles du Code pénal relatifs au harcèlement moral et sexuel et rendre accessible à leur personnel le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER) prévu par l'article R. 4121-1 du Code du travail. Cependant, les risques psychosociaux s'intègrent difficilement dans le processus de prévention. Quatre pistes d'analyse permettent d'approfondir l'identification des obstacles :

- une définition claire et une compréhension complète des RPS ne sont pas encore acquises et la complexité du sujet n'en facilite pas l'appropriation ;
- les effets négatifs des RPS sur la productivité et son incidence sur la survenue des accidents du travail (toutes causes confondues) n'ont pas été clairement démontrés ; leur coût économique est indirect, peu visible et difficilement chiffrable, ce qui ne motive pas l'entreprise à inscrire ce problème parmi ses priorités ;
- les méthodes et les outils de diagnostic et d'évaluation ne sont pas adaptés aux entreprises. De même, les rôles et responsabilités de chacun ne sont pas clairement établis au sein du monde professionnel. La prise en compte de ces risques dans le Document Unique (DU) est difficile, l'intégration des RPS se heurte (surtout dans les PME) à l'absence de moyens méthodologiques. De ce fait, un chef d'entreprise peut difficilement satisfaire aux obligations réglementaires ;
- l'émergence des RPS en tant que risque nouveau est communément admise et généralement mise en rela-

tion avec les nouvelles formes d'organisation du travail, du management et des choix de gestion. Cependant, ces liens ne sont pas clairement établis, et parfois, c'est délibérément qu'on ne les aborde pas. Nous nous proposons dans cet article de développer ces points. Nous ouvrirons également la perspective d'un axe de prévention passant par l'ouverture de débats portant sur l'activité même de l'entreprise et sur l'organisation du travail.

### PREMIER POINT : LE CARACTÈRE PLURIFACTORIEL ET COMPLEXE DES RPS N'AIDE PAS À LEUR COMPRÉHENSION

L'erreur humaine, le stress, la fatigue, le *burn-out* [CANOUI & MAURANGES, 2008], les violences internes (dont le harcèlement moral et le harcèlement sexuel) [GAVA & GBÉZO, 2009], les violences externes (celles provenant de personnes extérieures à l'entreprise) et la souffrance ou le mal-être au travail sont propices à la constitution d'un maquis terminologique dans lequel les concepts (qui se recouvrent parfois) désignent à la fois des risques professionnels, des causes de pathologies et des effets négatifs avérés sur la santé.

Dans cette galaxie de menaces de nature psychosociale, il semble que le stress professionnel joue un rôle prépondérant. D'après l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (EU-OSHA), le stress survient lorsqu'il y a « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (5). Mais le stress est un phénomène dont les facteurs relèvent à la fois des environnements physique, organisationnel, relationnel et social d'un travailleur, et il peut avoir des conséquences aussi diversifiées que l'erreur humaine, la fatigue passagère, la surcharge mentale, la surcharge émotionnelle, la dépression, l'altération grave de la santé mentale, voire le suicide.

Le Tableau 1 et la Figure 1 (en page 33) illustrent cette complexité du phénomène de stress. Le Tableau 1 présente des exemples de causes et d'effets pour la santé des travailleurs à plusieurs niveaux organisationnels.

La Figure 1 présente un réseau de causalités circulaires au sein d'une organisation [AUDÉTAT & VOIROL, 1998]. Il apparaît, à l'analyse, que le stress n'est pas simplement fait de causes et d'effets psychologiques reliés linéairement entre eux sous la forme d'une arborescence, mais qu'il s'agit d'un réseau circulaire comportant des *feedbacks*.

Historiquement, trois approches du stress associées à trois disciplines scientifiques de la santé humaine peu-

(2) Le plan cible trois catégories de grands risques : les risques chimiques (notamment les risques des produits cancérigènes, des substances mutagènes et des substances toxiques pour la reproduction), les troubles musculo-squelettiques et les risques psychosociaux.

(3) Discours du ministre de la Santé (M. Xavier Bertrand), au Colloque « Bien-être au travail », 8 février 2011.

(4) Direction générale du Travail, 2011.

(5) <http://osha.europa.eu/fr>

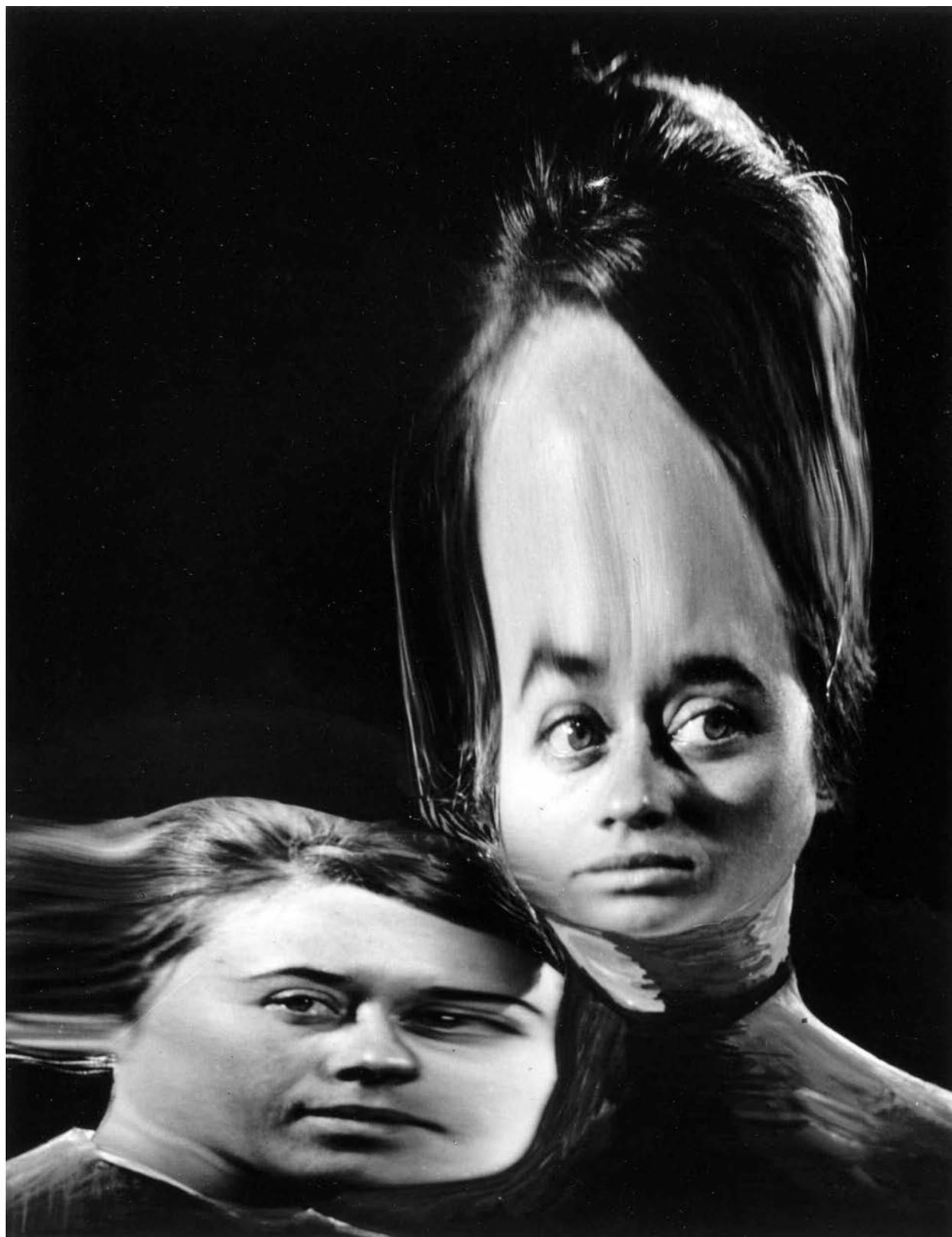


Photo © Pierre Jahan/ROGER-VIOLLET

« D'après l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (EU-OSHA), le stress survient lorsqu'il y a "déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face". », photographie publicitaire de Pierre Jahan pour un produit pharmaceutique contre l'angoisse, 1948.

vent être distinguées : l'approche biologique, l'approche épidémiologique et l'approche psychologique. – L'endocrinologue Hans Selye décrit en 1936 le « Syndrome Général d'Adaptation » [SEYLE, 1936].

Celui-ci comporte trois phases distinctes : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Cette approche biologique du stress se focalise principalement sur les réactions physiologiques d'un



Société	Organisation	Équipe	Individu
<i>Causes</i>	<i>Effets</i>		
	<i>Causes</i>	<i>Effets</i>	
		<i>Causes</i>	<i>Effets</i>
Mondialisation	Budgets RH	Surcharge chronique	Dépression
Compétition accrue	Effectifs insuffisants	Stress	Maladie

Tableau 1 : Exemples de causes et de leurs effets pour la santé des travailleurs à plusieurs niveaux organisationnels [Audétat & Voirol, 1998]

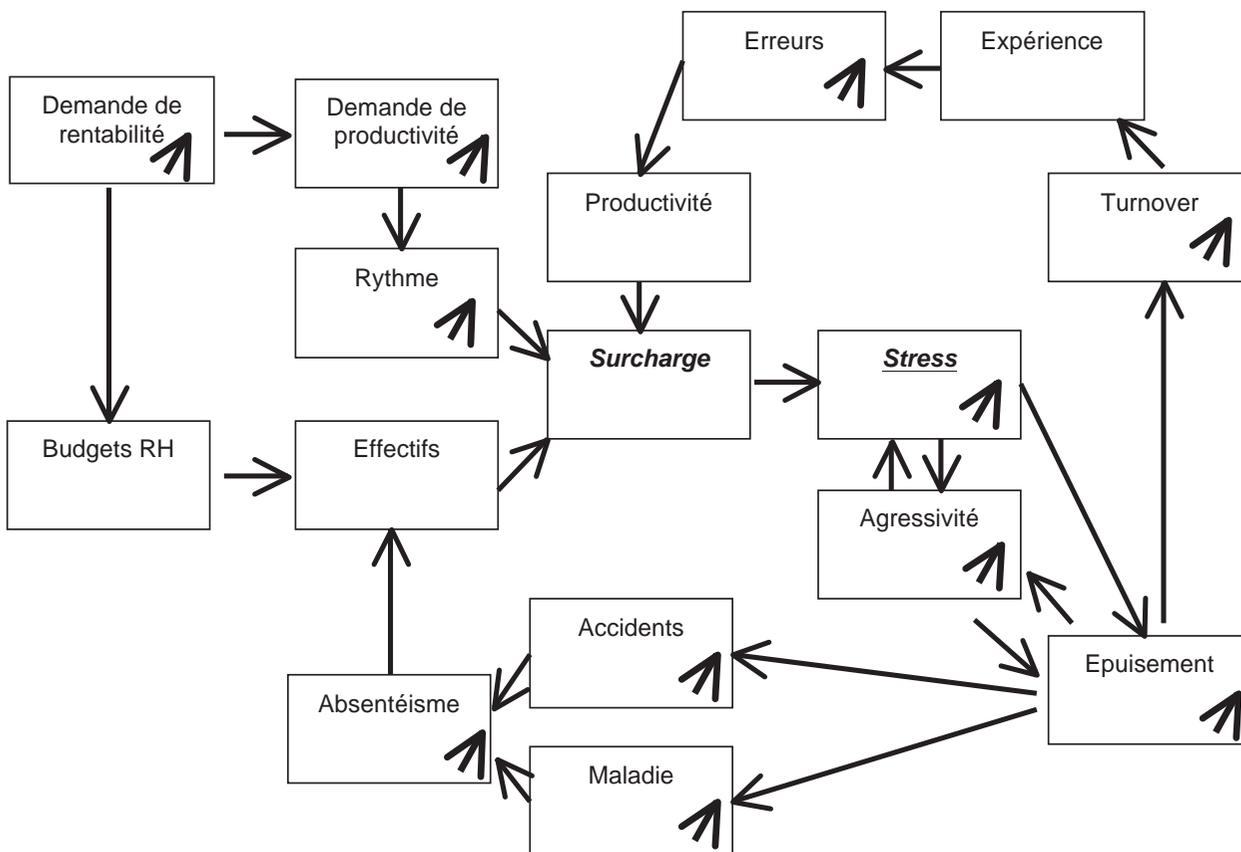


Figure 1 : Un réseau circulaire de causalités [d'après Audétat & Voirol, 1998].

organisme soumis à l'action de stressseurs physiques, chimiques et biologiques. Toutefois, les composantes biologiques du stress, bien qu'indéniables et présentant un intérêt certain, n'en sont pas pour autant suffisantes pour décrire à elles seules un système aussi complexe que celui du stress.

– L'approche épidémiologique a pour objectif d'identifier les agents stressseurs parmi les variables environnementales d'exposition, qui augmentent les risques pour la santé [NIEDHAMMER, 2007].

– L'approche psychologique dépasse les modèles déterministes de l'épidémiologie en intégrant une conception dynamique. Elle conçoit le stress comme

un processus évoluant dans le temps : c'est l'interprétation particulière que l'individu a de la situation qui peut être déclencheur de stress, et pas seulement l'agent stressseur lui-même [MACKAY & COOPER, 1987]. Cette approche tient donc compte à la fois des différences interindividuelles et de l'interaction entre un individu et son environnement.

Ces différentes approches ont donné lieu à des modèles explicatifs du stress. Les plus connus sont ceux de Karasek [1990] et de Siegrist [1996]. La confusion liée à la définition même du stress est directement issue de la diversité des modèles proposés et ce problème existe encore largement aujourd'hui.



Nous retiendrons ici trois notions du stress au travail :

- les contraintes au travail (les facteurs de stress ou les situations de travail contraignantes qui exposent la personne au stress),

- un état de tension ou un état de stress généré chez la personne, résultant de sa perception des contraintes et des ressources pour y faire face,

- les effets ou les conséquences observables sur les comportements de la personne ou sur sa santé, et sur l'entreprise (si la situation de stress concerne un nombre important de ses salariés).

S'intéresser aux contraintes au travail exposant au stress consiste à établir une longue liste de facteurs de stress et plusieurs classifications à proposer. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) [INRS, 2010] classe les facteurs de stress dans cinq catégories : les facteurs liés à la nature de la tâche, les facteurs liés à l'organisation du travail et/ou à la gestion des ressources humaines, les facteurs liés aux relations de travail, les facteurs liés à l'environnement physique et technique ou à l'environnement matériel et les facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise. Ces facteurs appartiennent au domaine du factuel. Les contraintes, par contre, sont le résultat de la *perception* que la personne concernée a de ces facteurs et sont donc par nature subjectives : une même contrainte pourra être perçue différemment selon le salarié. L'évaluation cognitive de la situation se traduit par un sentiment de déséquilibre, et donc de stress. Cette phase se veut dynamique avec la mise en place par la personne concernée de stratégies de  *coping*  (attitude consistant à faire face) [PAULHAN, 1992] qui déterminent ses actions et ses comportements.

Chez l'employé, l'état de stress chronique se traduit par l'apparition de différents symptômes physiques, émotionnels et intellectuels. Ces symptômes ont des répercussions sur son comportement : recours à des produits calmants (somnifères, anxiolytiques, alcool, etc.), prise d'excitants (café, tabac, etc.), fuite par rapport à un environnement agressif : inhibition, repli sur soi, diminution des activités sociales, etc. Le stress est à l'origine de plusieurs pathologies, telles que les troubles musculo-squelettiques (TMS), les maladies cardio-vasculaires (MCV), les dépressions. Ces répercussions sont néfastes pour la santé des travailleurs et coûteuses pour la société. Ces phénomènes ont tous des répercussions négatives sur le fonctionnement de l'entreprise, et ils engendrent des coûts indirects qui ne sont pas négligeables.

## DEUXIÈME POINT : UN COÛT DONT LA VISIBILITÉ LIMITÉE N'INCITE PAS À L'ACTION

Selon un rapport de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (OSHA), les aspects

sociaux, et le stress au travail en particulier, sont considérés, avec les agents chimiques cancérigènes et la sécurité, comme les risques les plus importants pour l'avenir. Il s'agit d'un risque professionnel à double titre : des études scientifiques ont mis en évidence des liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs ou de maladies plus sérieuses (6), et il est probable que le stress contribue à la survenue de certains accidents du travail [SUTHERLAND, 1991]. Les modèles d'accident et les méthodes d'analyse d'accident et de retour d'expérience [VAN WASSENHOVE, 2008] ne prennent pas encore assez en compte le stress. Néanmoins, les développements actuels d'outils d'investigation s'orientent vers les conditions de performance et de celles de réalisation du travail dans des contextes d'accident, par exemple avec la méthode CREAM [HOLLNAGEL, 1998 ; DESMORAT, 2013].

Le stress au travail peut toucher n'importe qui, à n'importe quel niveau hiérarchique, dans n'importe quel secteur. C'est le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail : il affecte 22 % des travailleurs de l'Europe des 27. L'Institut national de recherche sur les conditions de travail (INRCT) a réalisé en 1993 une étude sur le coût du stress, qui a montré que le stress professionnel touche un travailleur sur trois, et qu'il est tout autant dommageable et coûteux pour le travailleur que pour sa famille, son employeur, son entreprise ou la société en général [VIATOUR, 2001]. Non seulement le stress affecte la santé et la sécurité des individus, mais il compromet également le bon fonctionnement des organisations et des économies nationales.

Les coûts pour l'entreprise sont variés : absentéisme, absence pour maladie, accidents du travail, défauts de qualité, baisse de rendement, grèves, rotation du personnel élevée... Une réduction de l'absentéisme et des remplacements de collaborateurs permettrait de réaliser une économie de l'ordre de 0,35 % de la masse salariale. Une diminution du nombre des démissions et du nombre d'engagements de nouveaux travailleurs (à former) permet une économie salariale de 2,2 % (par travailleur et par an) [SPF, 2004].

En 2002, le coût économique annuel du stress au travail dans l'Europe des 15 a été estimé à 20 milliards d'euros (7). Le stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues, d'après une

(6) L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a modifié (le 25 mars 2010) la liste des maladies professionnelles en y incluant le stress post-traumatique et les troubles mentaux et du comportement liés à des activités professionnelles. Cette liste n'est qu'une recommandation faite aux États membres afin qu'ils l'intègrent dans leur propre législation. L'inclusion, pour la première fois, des troubles mentaux et du comportement dans cette liste constitue une avancée significative pour les organisations syndicales françaises de salariés qui appellent de leurs vœux l'inscription du stress professionnel au tableau des maladies professionnelles.

(7) Chiffres de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail relatifs à l'année 2005. <http://osha.europa.eu/fr/topics/stress>

enquête réalisée en 1999 par l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail dans les 15 États membres considérés [INRS, 2010]. D'après des estimations résultant d'une enquête effectuée au Royaume-Uni sur le stress au travail, la dépression et l'anxiété sont chiffrées à 11,4 millions de jours ouvrés perdus en Grande-Bretagne en 2008/09 [HSE, 2010]. Nous invitons le lecteur à se reporter au rapport de l'EU-OSHA pour plus de données chiffrées [EU-OSHA, 2012].

Les experts estiment que le coût lié au stress est de l'ordre de 0,3 % à 3,3 % du PIB [TRONTIN, 2008]. Plus récemment, Lassagne et *al.* [LASSAGNE, 2012] évaluent le coût social entre 0,10 et 0,15 % du PIB, selon une étude française (avec des hypothèses extrêmement conservatrices), et autour de 2,6 % du PIB, selon une étude suisse. Dans le cas de l'étude réalisée en France, le coût direct et indirect du stress équivaut de 17 à 28 % du budget de la branche accidents du travail/maladies professionnelles de la Sécurité sociale. Cependant, ces coûts ne sont pas directement visibles pour l'entreprise, et même s'ils peuvent être attribués aux conséquences du stress, la nature complexe du phénomène fait obstacle à une action directe et ciblée.

### TROISIÈME POINT : DES MÉTHODES ET DES OUTILS D'ÉVALUATION PEU ADAPTÉS

Cette troisième piste d'analyse avance que les méthodes et outils de diagnostic et d'évaluation du stress ne sont pas adaptés aux entreprises. De même, les rôles et responsabilités de chacun au sein du monde professionnel ne sont pas clairement établis. La prise en compte de ces risques dans le Document Unique (DU) est donc difficile. L'obligation du DU en ce qui concerne les autres risques professionnels rencontre déjà sa part d'obstacles [CAMBON & GUARNIERI, 2008]. L'intégration à ceux-ci des RPS, surtout dans le cas des PME, se heurte à l'absence de moyens méthodologiques. Cela a pour conséquence que le chef d'entreprise ne peut satisfaire à ses obligations réglementaires. Les responsables politiques et le législateur ont réagi face à cette problématique nouvelle que sont les RPS, mais la loi reste globalement trop générale ou, au contraire, trop spécifique.

Depuis 1991, en application de la directive-cadre européenne 89/391, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement (article L. 4121 du Code du travail). Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels. À l'inverse de l'approche réglementaire qui avait prévalu avant les années 1990, il ne s'agit plus de rechercher la conformité à des obligations précises, mais bien plutôt d'obtenir le résultat attendu (garantir la sécurité et la santé physique et mentale des salariés).

En France, il n'existe pas de réglementation spécifique sur la prévention des risques psychosociaux au travail. Toutefois, sur la base de l'approche globale de la prévention des risques professionnels qui prévaut depuis 1991, l'absence de réglementation particulière relative à un risque spécifique n'induit pas un droit à l'inaction [MALINGREY, 2009]. Pour organiser la prévention en entreprise, le chef d'entreprise peut donc s'appuyer sur les principes généraux de prévention des risques professionnels qui peuvent guider son action quels que soient les risques (article L. 4121 du Code du travail).

Au-delà de ces dispositions générales, la prévention pourra également s'appuyer sur des réglementations particulières visant la prévention de certains risques susceptibles de constituer des sources de stress (bruit, travail sur écran, certains modes d'organisation du travail...). En France, le document unique est la transposition par écrit de l'évaluation des risques imposée à tout employeur par le Code du travail (article R. 4121-1 et suivants) et obligatoire pour toutes les entreprises et associations comptant plus d'un salarié. Le document unique doit satisfaire à trois exigences :

- il doit lister et hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié ;
- il doit préconiser des actions visant à réduire, voire à supprimer les risques ;
- enfin, il doit faire l'objet de réévaluations régulières (au moins une fois par an, à chaque fois qu'une unité de travail a été modifiée et après chaque accident du travail).

De toute évidence, les risques psychosociaux doivent également être pris en compte dans ce document.

Les préoccupations des gouvernements, dont celles du gouvernement français, sont récentes [LEKA et *al.*, 2011] et se caractérisent par un écart entre la théorie et la pratique. Leka et Kortum [2008] argumentent que « (...) *despite developments of policy in this area, there still appear to be a broad science-policy gap and even a broader one between policy and practice* » (p. 294). [En dépit de l'évolution des politiques dans ce domaine, il semble persister un large fossé entre la science et les politiques mises en œuvre, et un fossé encore plus important entre les préconisations et la pratique]. L'administration ne dispose pratiquement pas d'instruments ou d'outils pour la prévention et la gestion des risques psychosociaux. Rasmussen [2011] écrit : « *A number of jurisdictions have developed instruments for the prevention and management of workplace violence and bullying/harassment but few have provided legislative tools specifically adapted to the management of psycho social risk factors associated with work organisation...* » [Un certain nombre de législations ont développé des instruments permettant la prévention et la gestion des violences au travail et des mauvais traitements et harcèlements, mais rares sont celles qui ont apporté des outils législatifs qui soient adaptés à la

gestion des risques psychosociaux liés à l'organisation du travail]. Les risques psychosociaux sont un problème complexe et les outils législatifs et administratifs ne sont pas encore adaptés à la réalité du terrain. En ce qui concerne les outils d'évaluation, différentes méthodes peuvent être mises en œuvre : observation de l'environnement et des conditions de travail, entretiens individuels ou en groupes, groupes de discussion, questionnaires portant sur la perception des conditions de travail, du stress, de la santé et de la satisfaction au travail. En raison des difficultés méthodologiques et pratiques inhérentes à la méthode impliquant un observateur, l'épidémiologie privilégie l'approche par questionnaire qui permet d'évaluer les facteurs psychosociaux au travail tels qu'ils sont perçus par les salariés eux-mêmes. Les deux principaux outils sont construits à partir des modèles de Karasek [1990] [NIEDHAMMER, 2006] et de Siegrist [1996]. À titre d'exemple, le questionnaire utilisé par un cabinet de consulting chez France Telecom (que la presse magazine française a relayé) est construit à partir d'une combinaison des questionnaires de Karasek et de Siegrist (8). Toutefois, il faut souligner que les questionnaires, tel que celui de Karasek (qui jouit d'une très forte notoriété), ne sont pas toujours utilisés à bon escient. Ce questionnaire n'est pas adapté à toutes les situations de travail. De plus, dans une démarche d'intervention, son utilisation seule ne suffit pas, car il s'agit de sonder la perception des situations de travail stressantes, et non de mesurer un niveau de stress en soi.

En général, en matière de prévention, trois niveaux peuvent être distingués :

- la prévention primaire (en rapport avec les sources potentielles de stress),
- la prévention secondaire (qui consiste à enseigner la maîtrise de leur stress aux personnes),
- enfin, la prévention tertiaire (dont l'objectif est de proposer aux salariés déjà touchés par le stress des programmes d'assistance et de conseil).

De façon générale, il est plus facile et moins perturbant de changer des individus (prévention tertiaire) que de lancer un programme de changement organisationnel (prévention primaire). Par rapport au nombre considérable d'interventions aux niveaux secondaire et tertiaire, les stratégies préventives primaires (ou organisationnelles) sont relativement rares. Or, une démarche préventive primaire consistant à éviter l'apparition de situations de travail stressantes est la solution durable.

En matière de stress, seraient alors mesurables les caractéristiques ergonomiques et sociotechniques du travail, les réactions physiologiques et biochimiques des personnes, le vécu du travail et le vécu de la santé. Le stress au travail n'étant pas directement mesurable,

il convient donc de mesurer les sources de stress et les réactions dues au stress. Cependant, l'analyse des résultats des questionnaires, sa mise en relation avec des sources de stress spécifiques et sa prise en compte dans le document unique sont loin d'être évidentes. L'intervention d'un expert externe apporte un soutien méthodologique souvent nécessaire. Les RPS débordent largement une stricte approche santé-sécurité. En outre, cette externalisation garantit la neutralité, l'impartialité et la confidentialité. Elle permet d'éviter des craintes de représailles et libère la parole.

Le Document Unique est souvent géré par une personne qui endosse le rôle de préventeur santé et sécurité au travail. Pour le préventeur, la difficulté surgit quand il s'agit de transposer l'évaluation RPS dans le Document Unique, et plus particulièrement, dans la structure ou dans le formatage typique (souvent un tableau) de ce type de document.

La terminologie utilisée le plus fréquemment dans le Document Unique ne correspond pas forcément avec celle des RPS. La définition du danger, du risque, de sa gravité, de sa fréquence ou de sa probabilité n'est pas évidente lorsque l'on se place dans la problématique des risques psychosociaux. De plus, dans le DU, les risques sont généralement attribués à un processus de travail ou à un poste de travail donnés. Or, la problématique RPS est le plus souvent dispersée dans l'organisation. En réponse à cette problématique, certains acteurs (dont l'INRS et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)) ont édité récemment des guides et des kits méthodologiques pour aider les entreprises à prendre en compte les RPS [ANACT, 2012]. Des acteurs privés proposent également des méthodes et des solutions logicielles permettant d'intégrer les données relatives aux RPS dans le Document Unique (9).

Suite à cette évaluation, parmi les mesures de prévention possibles, celles qui, relevant de la prévention primaire, combattent le risque à sa source sont les plus efficaces. Cela implique que des modes organisationnels, sources de stress, puissent être remis en cause.

#### QUATRIÈME POINT : LA DIFFICILE REMISE EN QUESTION D'UNE ORGANISATION DU TRAVAIL

La démarche proposée dans la partie précédente peut être qualifiée d'approche « hygiéniste » ou « épidémiologique » de la problématique RPS caractérisée par les notions d'identification et d'exposition à un facteur de risque spécifique en utilisant des hypothèses d'interrelations entre risque et conséquence pour la santé

(8) *Le Figaro*, 19 octobre 2009.

(9) L'entreprise PREVENTEO propose parmi ses produits un logiciel d'évaluation de la maturité à un référentiel RPS : Maturiteo® SST (<http://www.preventeo.com>).

[CLOT, 2010]. On parle des risques psychosociaux comme s'il s'agissait d'un nuage toxique planant au-dessus de l'entreprise et atteignant certains de ses salariés [PETIT et *al.*, 2011]. Le rapport de Nasse et Légeron remis en mars 2008 au ministre du Travail préconise la construction d'un indicateur global ayant pour fonction de calculer le niveau d'exposition permettant de pronostiquer les dommages encourus afin de décider de l'action à engager. Mais ces deux auteurs occultent le fait que la problématique RPS est un ensemble combiné et interactif de risques non spécifiques, ce qui peut entraîner la passivité d'un opérateur dans un environnement à risque [CLOT, 2010]. Les changements intervenant dans le monde du travail rendent le contexte professionnel de plus en plus exigeant envers les travailleurs en raison de la réduction des effectifs et de l'externalisation, du besoin accru de flexibilité en termes de fonctions et de compétences, d'un recours accru aux contrats temporaires, de la précarisation croissante et de l'intensification du travail (charges de travail plus importantes et pression accrue), et enfin du déséquilibre entre les activités professionnelles et la vie privée. Le coût cognitif induit chez les salariés par des changements organisationnels dans l'entreprise est très souvent fortement sous-estimé ; or, il est également source de tensions psychologiques. Il conviendrait probablement de dépasser les risques psychosociaux pour débattre de l'activité et de l'organisation du travail, ce qui serait un moyen plus efficace de prévenir la souffrance au travail.

Parmi les facteurs à l'origine du malaise psychosocial qui font consensus chez les chercheurs, on peut évoquer l'intensification du travail, les dépendances fortes par rapport aux demandes des collègues et des clients s'accompagnant de consignes contradictoires et de délais raccourcis, la précarité et le chômage [SARNIN, 2011].

Toujours selon Sarnin, les facteurs à l'origine des souffrances des salariés tiennent beaucoup de l'instabilité et de la complexité des organisations, et des difficultés des managers, du fait de cette complexité, à piloter réellement et de manière satisfaisante ces organisations. Si l'on s'intéresse plus particulièrement à l'activité des travailleurs, les contradictions et les impasses de l'organisation apparaissent effectivement remettre en cause pour beaucoup d'entre eux ce qui constitue leur métier, leur identité professionnelle, voire le sens même de cette activité avec des conséquences psychopathologiques.

La notion de « qualité empêchée » d'Yves Clot est centrale dans beaucoup de contextes d'entreprises où ses effets pathogènes sont avérés [SARNIN, 2011]. L'impossibilité croissante d'effectuer un travail de qualité est très souvent explicitement exprimée par les salariés, que ce soit à cause de formes d'intensification du travail ou à cause de prescriptions contradictoires [UGHETTO, 2007]. Pour pouvoir comprendre cette

expression d'« impossibilité de bien faire son travail », une analyse fine de l'activité s'avère nécessaire.

Pour passer de la réparation à la prévention, il convient donc, à côté des approches mettant l'accent sur les capacités des individus à gérer leur stress, de s'intéresser aux situations de travail, en prenant en compte l'activité. La littérature [SARNIN, 2011] propose quelques critères favorables à cette orientation :

- une volonté des directions de donner au débat sur le travail une réalité concrète et leur capacité à l'animer,
- une capacité des représentants du personnel à dépasser des approches générales autour du travail pour laisser la place à l'expression directe et concrète des salariés sur leur ressenti au travail,
- un management en possibilité d'écoute et d'animation,
- un dialogue social suffisamment ouvert pour permettre un échange concret sur les réalités du travail,
- des contextes de travail bien établis, avec des lieux et des temps réguliers réservés à l'expression des salariés,
- des lieux et des temps qui permettent l'échange entre les acteurs sur les différentes logiques à l'œuvre dans l'entreprise (les logiques de santé, de sécurité, de performance, de qualité, etc.).

Nous dépassons donc ici le cadre d'une évaluation des risques professionnels inhérents aux postes de travail visant à renseigner le Document Unique. Il s'agit d'une mise en débat de l'activité caractérisée par l'impossibilité du « travail bien fait » et c'est de la disparition des collectifs de travail [CLOT, 2010] dans les entreprises contemporaines dont il est question.

## ÉTUDE DE CAS

Pour illustrer la problématique d'évaluation du risque psychosocial, nous évoquerons brièvement une expérimentation menée sur une organisation d'environ 900 personnes du secteur sanitaire et social.

Le Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines ParisTech, en collaboration avec une équipe de médecins du travail des Alpes-Maritimes, a réalisé une étude ayant pour objectif d'évaluer et de comparer différents outils d'évaluation du niveau de stress dans une organisation. D'un côté, la méthode WOCCQ (*Working Conditions Control Questionnaire*) [HANSEZ, 2001 ; VAN WASSENHOVE & GUARNIERI, 2010], développée par l'Université de Liège (Belgique), est utilisée par un ingénieur de recherche pour établir un diagnostic de la situation au sein de l'entreprise. Cet outil va être utilisé « à distance », sans connaître l'organisation (pour des raisons de confidentialité). De l'autre côté, un ensemble de questionnaires connus et éprouvés par l'équipe de médecins du travail (principalement basés sur le questionnaire de Karasek et le GHQ12 – *General Health Questionnaire*) est utilisé dans le même objectif. Un travail avec l'en-

treprise a été mené préalablement par l'équipe des médecins pour identifier la structure de l'organisation et ses besoins en évaluation. Ce travail s'est déroulé pendant plusieurs réunions avec les commanditaires (la direction des ressources humaines et la direction générale). Une fiche sociodémographique *ad hoc* permet de définir les segments (et ultérieurement d'identifier les groupes à risque). Le questionnaire final regroupant les questions pour la méthode WOCCQ, les questions sociodémographiques, le GHQ12 et les questions pour Karasek présente pas moins de 219 questions réparties sur dix pages de format A4. Sur une période de deux mois, 509 questionnaires remplis ont été récoltés par l'intermédiaire de douze médecins du travail des services interentreprises.

Un des intérêts de cette étude était la comparaison des résultats obtenus par les deux parties : d'une part, par deux médecins du travail ayant l'habitude de faire ce type de travail et ayant une connaissance profonde de l'outil (l'ayant construit eux-mêmes) et une connaissance concrète de l'organisation (étant les médecins du travail référents et pour avoir participé aux réunions avec la direction) et, d'autre part, par une personne sachant seulement manipuler et interpréter les résultats du WOCCQ *Tool* sans avoir aucune connaissance de l'organisation étudiée.

Les deux parties ont pu dégager les mêmes grandes tendances et identifier les services les plus affectés par des risques psychosociaux et les catégories d'employés les plus affectées. Cependant, l'équipe des médecins du travail a pu procéder à une analyse plus détaillée. Nonobstant le fait que les recommandations émises par les médecins du travail étaient plus ciblées, l'interprétation des résultats du WOCCQ permettait de dresser une évaluation des RPS et de suggérer des axes d'amélioration et de prévention pouvant être intégrés au Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels. Il est important de souligner que cela ne peut être qu'une première étape dans un processus de réduction des risques. Un travail en profondeur sur l'organisation du travail de cette organisation semble nécessaire pour réussir une prévention primaire. Trop souvent, on en reste au constat résultant de l'évaluation.

## CONCLUSION

Aujourd'hui, on assiste à un déplacement des risques professionnels vers un domaine complexe, ce qui en rend la prévention beaucoup plus difficile. De multiples agents stressants aussi bien d'origine physique que psychologique ou organisationnelle sont évoqués pour expliquer les phénomènes. Il est difficile, mais néanmoins possible, de quantifier le phénomène du stress. De nombreuses études témoignent que le nombre de travailleurs européens soumis à des pressions

excessives au travail est impressionnant. Des symptômes individuels (comme les ulcères de l'estomac, les accidents cardiovasculaires, la consommation excessive d'alcool, les états dépressifs, les angoisses) et des symptômes organisationnels (comme l'absentéisme, un fort *turn-over*, les difficultés relationnelles, une baisse des rendements, une hausse des dépenses relevant de l'assurance maladie, une baisse de la qualité) sont autant d'indicateurs de dysfonctionnements. Il sera donc important d'appréhender le problème suffisamment en amont afin de ne pas laisser se dégrader des situations déjà préjudiciables.

La prise en compte des RPS en France est freinée par plusieurs obstacles. Il existe une méconnaissance du phénomène par les entreprises. Néanmoins, nous entrons aujourd'hui dans la phase d'acceptation du problème. De plus en plus d'organisations et d'entreprises informent leur personnel sur les RPS et le stress au travail en particulier. Et l'intérêt porté par le gouvernement à ce problème ne peut qu'accélérer cette phase.

Pour des préventeurs, les RPS ne peuvent être enfermés dans le carcan traditionnel du modèle « risque ». Souvent, les « experts » des RPS, comme les psychologues, ne connaissent pas les démarches méthodologiques et d'ingénierie associées à l'analyse des risques traditionnels. Sur le terrain, des méthodes qualifiées d'hygiénistes ou d'épidémiologiques permettent de faire de premières évaluations. Mais l'intégration de leurs résultats dans le Document Unique reste néanmoins difficile, notamment en France. Des approches présentes dans des pays comme le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Finlande ou l'Italie [EU-OSHA, 2012] peuvent servir d'exemples. Ainsi, l'Irlande dispose d'un *work positive tool* qui intègre les RPS dans le système existant de management de la sécurité. C'est un projet de réduction du stress au travail que mène l'Autorité irlandaise de Santé et de Sécurité (*Health and Safety Authority, HSA*). Cet outil d'audit est utilisé pour aider les organisations à se conformer aux standards que sont les *Health and Safety Executive's (HSE UK) Management Standards for Work-Related Stress* (HSA, 2013).

Il se peut que cette approche épidémiologique et les approches de réparation centrées sur l'adaptation de l'individu ne soient pas la clé du succès pour la maîtrise de ces risques. Il est préférable en effet de se concentrer sur la prévention primaire, c'est-à-dire sur l'organisation du travail, plutôt que de se contenter de faire de la prévention tertiaire (c'est-à-dire du palliatif, en traitant des gens déjà malades du stress). Il convient de s'interroger sur l'organisation et sur l'activité elle-même, de redonner une place plus grande au travail et à diverses formes d'expression autour des conditions d'exercice de l'activité. Selon Sarnin [2011], l'enjeu d'une meilleure reconnaissance de la place du travail apparaît alors non seulement comme un enjeu de santé psychique, mais également comme

un enjeu de performance économique et comme une opportunité de renouveler le dialogue social au sein des entreprises.

Cette dernière proposition fait-elle toujours partie des missions d'un préventeur de santé et sécurité au travail ? Pour avancer sur cette thématique, ce dernier met en œuvre les *check-lists* de facteurs de risques, utilise des questionnaires validés pour organiser son évaluation et s'appuie sur des outils validés (ne serait-ce que pour satisfaire aux obligations réglementaires). Cependant, la construction de lieux et de temps permettant de discuter de l'activité au sein de l'entreprise semble être une des missions de fond qu'il lui incombe de mener à bien.

Pour résumer, les missions issues de ces quatre points d'analyse sont, pour les organisations :

- premièrement, d'informer le personnel sur la problématique du stress afin que tout le monde la comprenne bien et puisse évaluer individuellement sa propre situation ;
- deuxièmement, d'établir un bilan des coûts liés aux RPS et de dresser un tableau de bord de suivi des indicateurs absentéisme, *turn-over*, productivité, qualité... ;
- troisièmement, d'utiliser les outils et les documents et logiciels développés récemment pour évaluer la situation et identifier de premières pistes d'amélioration ;
- enfin, quatrièmement, d'organiser des lieux et des temps permettant de discuter du travail et de l'organisation elle-même afin d'approfondir les constats résultant de l'évaluation. ■

## BIBLIOGRAPHIE

[ANACT, 2012] Réseau ANACT, *Prendre en compte les RPS dans le Document Unique*, Kit méthodologique, Paris, Éditions ANACT, 2012.

[AUDÉTAT & VOIROL, 1998] AUDÉTAT (M.-Cl.) & VOIROL (Ch.), *Psynergie – Neuchâtel*, 1998. [www.psynergie.ch](http://www.psynergie.ch).

[CAMBON & GUARNIERI, 2008] CAMBON (J.) & GUARNIERI (F.), *Maîtriser les défaillances des organisations en santé et sécurité au travail*, Paris, Tec & Doc Lavoisier, coll. Sciences du risque et du danger, p. 64, 2008.

[CANOÛI & MAURANGES, 2008] CANOÛI (P.) & MAURANGES (A.), *Le burn-out à l'hôpital – Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier-Masson, 4<sup>e</sup> édition, p. 240, 2008.

[CLOT, 2010] CLOT (Y.), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, 2010.

[DESMORAT, 2013] DESMORAT (G.), GUARNIERI (F.), BESNARD (D.), DESIDERI (P.) & LOTH (F.), "Pouring CREAM into natural gas: The introduction of Common Performance Conditions into the safety management of gas networks", *Safety Science*, vol. 54, pp. 1-7, 2013.

[DGT, 2011] Direction générale du Travail, « Analyse des accords signés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés », Prévention des Risques Psychosociaux, Rapport, avril 2011.

[EU-OSHA, 2012] *Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the european survey of enterprises on new and emerging risks* (ESENER), Report, EU-OSHA, 2012.

[GAVA & GBÉZO, 2009] GAVA (M.J.) & GBÉZO (B.), *Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail*, Paris, Vuibert, coll. Lire Agir, p. 213, 2009.

[HANSEZ, 2001] HANSEZ (I.), *La validation du WOCCQ : vers un modèle transactionnel du stress et du contrôle de l'activité de travail*, thèse de doctorat, Université de Liège, Liège, Belgique, 2001.

[HOLLNAGEL, 1998] HOLLNAGEL (E.), *Cognitive Reliability and Error Analysis Method (CREAM)*, Elsevier, 1998.

[HSA, 2013] [http://www.hsa.ie/eng/Workplace\\_Health/Workplace\\_Stress/](http://www.hsa.ie/eng/Workplace_Health/Workplace_Stress/)

[INRS, 2010] Dossier [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr), « Le stress au travail », mise à jour 15 décembre 2010.

[KARASEK, 1990] KARASEK (R.A.) & THEORELL (T.), *Healthy work*, New York: Basic Books, 1990.

[LASSAGNE & al., 2012] LASSAGNE (M.), PERRIARS (J.), ROZAN (A.) & TRONTIN (C.), *L'évaluation économique du stress au travail*, Éditions Quae, 2012.

[LEKA & KORTUM, 2008] LEKA (S.) & KORTUM (E.), "A european framework to adress psychosocial hazards", *Journal of occupational health* 50, pp. 294-296, 2008.

[LEKA & al., 2011] LEKA (S.), JAIN (A.), IAVICOLI (S.), VARTIA (M.) & ERTEL (M.), "The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union", *Safety Science*, 49, pp. 558-564, 2011.

[MACKAY & COOPER, 1987] MACKAY (C. J.) & COOPER (C. L.), "Occupational stress and health: some current issues", in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

[MALINGREY, 2009] MALINGREY (P.), *Cadre juridique de la prévention et de la réparation des risques professionnels*, Paris, Tec & Doc Lavoisier, coll. Sciences du risque et du danger, p. 176, 2009.

[NIEDHAMMER, 2006] NIEDHAMMER (I.) & al., « Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du "Job Content Questionnaire" de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER », *Santé Publique*, vol. 18, pp. 413-427, 2006/3. DOI : 10.3917/spub.063.0413.

- [NIEDHAMMER, 2007] NIEDHAMMER (I.), CHASTANG (J.-F.), LÉVY (D.), DAVID (S.) & DEGIOANNI (S.), « Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France : étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale SUMER », *Travailler Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 17, pp. 47-70, 2007.
- [PAULHAN, 1992] PAULHAN (I.), « Le concept de Coping », *L'Année Psychologique*, 92, pp. 545-557, 1992.
- [PETIT & al., 2011] PETIT (J.), DUGUE (B.) & DANIELLOU (F.) « L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques », *Le travail humain*, vol. 74, pp. 391-409, 2011/4.
- [RASMUSSEN, 2011] RASMUSSEN (M. B.), HANSEN (T.) & NIELSEN (K.T.), "New tools and strategies for the inspection of the psychosocial working environment: the experience of the Danish Working Environment Authority", *Safety Science*, 49, pp. 565-574, 2011.
- [SARNIN, 2011] « Contre les "risques" psychosociaux, quel débat sur l'activité ? », SARNIN (P.), CAROLY (S.) & DOUILLET (P.), *Le travail humain*, Tome LXXIV, n°4, pp. 309-320, 2011.
- [SELYE, 1936] SELYE (H. A.), "Syndrome produced by diverse nocuous agents", *Nature*, 138: 32, 1936.
- [SIEGRIST, 1996] SIEGRIST (J.), "Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 27-43, 1996.
- [SPF, 2004] SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, *Le stress au travail : facteurs de risques, évaluation et prévention*, Publication mai 2004, Belgique. <http://www.meta.fgov.be>
- [SUTHERLAND, 1991] SUTHERLAND (V. J.) & COOPER (C. L.), "Personality, stress and accident involvement in the offshore oil and gas industry", *Personality and individual differences*, pp. 195-204, vol. 12, n°2, 1991.
- [TRONTIN 2008] TRONTIN (C.), *Coût du stress : enjeux et évaluation*, INPES, les Journées de la Prévention, Paris, 10 avril 2008.
- [UGHETTO, 2007] UGHETTO (P.), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Paris, Éditions de l'ANACT, p. 157, 2007.
- [VAN WASSENHOVE & GUARNIERI, 2010] VAN WASSENHOVE (Wim) & GUARNIERI (Franck), « Le WOCCQ : une méthode de diagnostic des risques psycho-sociaux liés au travail », *RSE*, n°5, juillet-août, 2010.
- [VAN WASSENHOVE, 2008] VAN WASSENHOVE (Wim) & GARBOLINO (Emmanuel), *Retour d'expérience et prévention des risques : principes et méthodes*, Éditions Tec et Doc Lavoisier, Collection Sciences du risque et du danger, p. 72, 2008.
- [VIATOUR, 2001] VIATOUR (C.), *La flexibilité au travail et ses conséquences en termes de stress professionnel*, Mémoire de licence en psychologie (non publié), Université de Liège, Liège, 2001.

# LES INSTITUTIONS ACADÉMIQUES FACE AUX COMPORTEMENTS DÉVIANTS DE LEURS ÉTUDIANTS : LE CAS D'UNE *BUSINESS* *SCHOOL* FRANÇAISE

RÉALITÉS MÉCONNUES

Dans cet article, nous nous intéresserons à certains comportements dévians chez des étudiants. Notre article adoptera le point de vue des institutions académiques et visera à mieux conceptualiser la manière dont celles-ci peuvent faire face à de tels comportements. À partir de l'étude du processus de la réalisation de mémoires de fin d'études au sein d'une *business school* française, nous proposerons trois apports. Premièrement, nous montrerons l'ampleur et la diversité des comportements dévians qu'une institution académique doit affronter. Deuxièmement, nous introduirons une typologie des réponses qu'une institution peut apporter en réaction à ces comportements. Enfin, troisièmement, nous soulignerons plusieurs enjeux organisationnels importants qui doivent être pris en compte par une institution académique si elle veut développer un véritable pilotage des comportements dévians des étudiants, en mettant en évidence le dilemme que représente pour ce type d'institution sa réaction aux déviances.

Par Safwan MCHAWRAB \*, Aurélien ROUQUET\*\* et Jean-Baptiste SUQUET\*\*\*

\* Professeur associé à Grenoble École de Management.

\*\* Professeur à NEOMA Business School – CMAC, membre du CRET-LOG (Aix-Marseille Université).

\*\*\* Professeur à NEOMA Business School – CMAC, membre de l'IRG (Université Paris-Est Marne-la-Vallée).

Depuis quelques années, plusieurs recherches mettent en évidence le fait que les comportements des étudiants sont loin d'être exemplaires. La fraude aux examens (BROWN et McINERNEY, 2008), le plagiat des thèses et des mémoires (MASUR, 2001), le *cyberloafing* en classe (GALLUCH et THATCHER, 2006) ou, plus grave, le harcèlement sexuel des professeurs (GRAUERHOLZ, 1989) et des autres étudiants (STRAUS, 2004) seraient ainsi monnaie courante. De tels comportements sont problématiques pour les institutions académiques, du fait qu'ils remettent en cause leur *raison d'être*. Quelle serait en effet la valeur d'une université ou d'une *business school* qui diplômait des étudiants ayant réussi à leurs examens en fraudant ? En ne respectant pas les règles de l'institution ? En méprisant les personnes avec lesquelles ils sont en contact ? De ce fait, ces comportements ne sont bien sûr pas perçus comme normaux par les institutions académiques. Ils relèvent donc de ce que l'on peut appeler génériquement des comportements déviants (SUQUET, 2011).

Dans la littérature, une grande diversité d'expressions existe pour les qualifier : *academic dishonesty* (LAMBERT et al., 2003), *academic misconduct* (FOX, 1988), *high school misbehavior* (FINN et al., 2008), *counterproductive academic behavior* (MARCUS et al., 2007), *student deviance behavior* (HENRY et EATON, 1999).

L'expression *comportement déviant* nous semble cependant préférable, pour deux raisons. D'une part, elle fait référence, à la suite des travaux en sociologie de la déviance (BECKER, 1985), à l'écart que manifeste un comportement par rapport à une norme. Et, d'autre part, elle se caractérise par sa généralité : en effet, elle englobe l'ensemble des comportements problématiques auxquels une institution académique peut être confrontée, et pas seulement certains comportements comme la malhonnêteté ou le plagiat.

Devant l'ampleur des comportements déviants constatés chez les étudiants, la littérature s'est nettement développée tant en sciences de l'éducation qu'en psychologie, en sociologie ou en gestion.

Trois approches principales peuvent être identifiées. La première se focalise sur les *auteurs* des comportements déviants, les étudiants, et cherche à comprendre quelles sont leurs motivations (CROWN et SPILLER, 1998). La deuxième se focalise sur des *comportements déviants* particuliers, comme la fraude (MCCABE et al., 2001) ou le plagiat (BORN, 2003 ; MCLAFFERTY et FOUST, 2004). Enfin, une dernière approche consiste à identifier des *variables contextuelles* susceptibles de favoriser ou, au contraire, d'inhiber les comportements déviants des étudiants (BOWERS, 1964 ; BAIRD, 1980 ; LANE et al., 1988). Ces travaux suggèrent par exemple l'idée que les étudiants d'un cursus en *business* sont plus susceptibles de frauder qu'à l'université du fait que le succès y joue un rôle clé.

À travers ces trois approches, la littérature est cependant peu explicite sur la manière dont une institution

académique peut faire face et répondre à la diversité des comportements déviants de ses étudiants. Les approches centrées sur les étudiants ne proposent en effet que des réponses très générales, comme le fait de renforcer l'éthique des étudiants par des chartes (HARKER, 2005) ou d'établir des relations de confiance (BORN, 2003).

À l'inverse, les approches centrées sur certains comportements déviants proposent des réponses précises, comme le fait de déployer des logiciels anti-plagiat (WILLIAMS et HOSEK, 2003 ; MCLAFFERTY et FOUST, 2004), mais des réponses qui n'ont pas forcément une portée générale.

Enfin, les approches centrées sur les contextes donnent peu de précisions sur les moyens d'agir et restent très tolérantes.

C'est l'objet de cet article que de contribuer à une approche plus générale de la manière dont les institutions académiques peuvent gérer les comportements déviants de leurs étudiants. Cependant, il ne s'agit pas pour nous de prétendre que toute institution académique se devrait de traquer le moindre comportement déviant de ses étudiants. Les recherches sur la déviance dans les organisations ont déjà bien montré que si une organisation fonctionne à partir de règles, paradoxalement, ses acteurs n'ont de cesse de s'en écarter, dans un esprit professionnel, pour en assurer le bon fonctionnement (GIRIN et GROSJEAN, 1996). Pour autant, et c'est notre argument, les comportements des étudiants peuvent s'avérer dysfonctionnels et problématiques pour une institution académique au même titre que ceux des clients pour une organisation (HARRIS et REYNOLDS, 2003). En effet, ces divers comportements déviants peuvent lui poser des problèmes, en raison notamment de leur imprévisibilité, d'où l'intérêt pour toute organisation de savoir les gérer.

Afin de traiter cette problématique, nous proposons dans cet article de nous appuyer sur une étude de cas unique. Celle-ci a été menée au sein d'une *business school* française, qui est celle employant les auteurs de cet article. Un tel *design* méthodologique, qui peut *a priori* paraître paradoxal, se justifie par le caractère sensible des comportements déviants. Le thème de la déviance peut en effet conduire les personnes interrogées à en rester à la surface des choses, et les chercheurs à passer à côté de l'étude d'un tel objet. Afin de saisir en profondeur les comportements déviants, il était donc à la fois préférable d'opter pour une étude de cas unique (plutôt que pour une étude multi-sites), pour un terrain familier (plutôt que pour un terrain auquel nous aurions été extérieurs). Nos choix méthodologiques sont présentés dans l'Encadré 1 de la page suivante.

Visant à contribuer au développement d'une approche managériale des comportements déviants des étudiants, notre article est structuré en trois parties.

Dans la première partie, nous montrerons l'ampleur, la diversité et l'impact des comportements vus comme

déviant dans la *business school*. Dans la seconde partie, nous présenterons les quatre réponses-types apportées par l'institution face à la déviance des étudiants. Enfin, dans la troisième partie, nous soulignerons plusieurs enjeux organisationnels devant être pris en compte par une institution pour pouvoir piloter les comportements déviant des étudiants. En conclusion, nous mettrons en exergue les apports de la recherche et suggérerons plusieurs pistes méritant d'être poursuivies.

### LES COMPORTEMENTS DÉVIANTS DES ÉTUDIANTS DURANT LE PROCESSUS DE RÉALISATION DE LEUR MÉMOIRE

Au cours de notre recherche, nous avons pu identifier une grande diversité de comportements déviant des étudiants. Ceux-ci se répartissent tout au long du processus de la réalisation de leur mémoire. C'est ce que montre la cartographie réalisée sur la base de nos entretiens menés avec les acteurs (voir la Figure 1 de la page suivante). Nous ne commenterons pas ici cette carto-

graphie qui nous semble suffisamment explicite en elle-même, nous nous en tiendrons à mentionner les trois principaux aspects que celle-ci met en évidence.

#### Un processus de réalisation de mémoires particulièrement complexe

Tout d'abord, la cartographie que nous avons établie traduit la complexité du processus de réalisation d'une mémoire. Lorsque nous évoquons la complexité cartographique de ce processus, cela signifie que nous sommes en présence d'une tâche qu'il est difficile de standardiser, car elle fait intervenir un grand nombre d'acteurs plus ou moins directement liés au mémoire. De la combinaison de ces deux facteurs résulte une complexité, du moins au regard du chercheur qui tente d'en proposer une représentation intégrée. Les entretiens que nous avons menés avec des étudiants confirment d'ailleurs cette complexité : les étudiants seraient ainsi nombreux à être désorientés devant la réalisation de leur mémoire. Du côté des acteurs internes que nous avons interrogés, ceux-ci ont, en revanche, tendance à se focaliser sur les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien. Cela les aide à limiter

#### Encadré 1 : Méthodologie

Pour étudier les comportements déviant des étudiants dans la *business school*, nous avons choisi de nous centrer sur un processus particulier, la réalisation des mémoires de fin d'études au sein du principal programme de la *business school*. Ce processus est particulièrement intéressant pour les raisons suivantes :

- 1) il s'étend sur plus d'une année ;
- 2) il mobilise de nombreuses ressources de la *business school* ;
- 3) il revêt une importance forte, le mémoire étant une condition de la diplômabilité ;
- 4) il implique de nombreux acteurs (professeurs, médiathèque, *front office*, etc.) ;
- 5) il est à l'origine de nombreuses déviances (comme le plagiat).

Afin de récolter des données sur ce processus, nous avons élaboré un guide d'entretiens semi-directifs. Nous avons réalisé des entretiens avec les personnes des services impliqués dans la gestion des mémoires d'étudiants. Nous nous sommes aussi entretenus avec un échantillon de professeurs supervisant les mémoires d'étudiants. En sus de ces entretiens (16 au total), nous avons observé les moments significatifs associés à la réalisation des mémoires et aux comportements déviant constatés chez les étudiants : conseils de discipline, réunions entre les acteurs impliqués dans la gestion des mémoires, jurys de fin d'année. Nous avons également réalisé un questionnaire destiné aux professeurs, mis en ligne *via* l'outil Qualtrics, et auquel 46 personnes ont répondu. Enfin, nous avons récolté des documents pertinents auprès des acteurs : charte de l'apprenant, fichiers Excel de suivi des étudiants n'ayant pas rendu leur mémoire, courriels envoyés aux étudiants, comptes-rendus de conseils de discipline, etc. Cela nous a ainsi permis de trianguler nos données. Une fois récolté l'ensemble des données, nous avons construit une représentation du processus de réalisation des mémoires. L'enjeu était d'identifier les étapes du processus, de cartographier les acteurs concernés par chaque étape, ainsi que les comportements déviant associés. Cette représentation a été enrichie, puis validée avec les acteurs impliqués. En nous basant sur un certain nombre d'hypothèses, nous avons également construit une estimation du temps passé à gérer ces comportements déviant. Par ailleurs, l'ensemble des données a fait l'objet d'une analyse de contenu. Celle-ci s'est centrée sur trois aspects : les divers comportements déviant auxquels l'institution académique devait faire face, les types de réactions au sein de la *business school* et la manière dont l'institution pilotait les réponses apportées à ces comportements déviant.

## RÉALITÉS MÉCONNUES

Étape	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Date	Mai de l'année N	Juin de l'année N				Mars N+1			Janvier N+2	Mars-Avril N+2	Juillet N+2
Description	Cours de Méthodologie	Choix de la thématique et type de mémoire	Elaboration de la problématique	Relation avec le tuteur	Recherche documentaire et empirique	Remise du Document Intermédiaire de Mémoire (DIM)	Recherche documentaire	Relation avec le tuteur	Remise du mémoire final	Soutenance	Diplôme
Dysfonctionnements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence(s) ;</li> <li>- Manque de concentration</li> <li>- Travail non rendu (Absence d'évaluation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de réponse</li> <li>- Réponse hors délai</li> <li>- Réponse inadaptée (choix ne correspondant pas à la liste proposée)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problématique trop large par rapport à ce qui est attendu par le tuteur ;</li> <li>- Tuteur ne correspondant pas au centre d'intérêt ;</li> <li>- Absence de réflexion de l'étudiant</li> <li>- Travail demandé non compris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportements non professionnels (retards, RDV manqués, style de rédaction...);</li> <li>- Non prise de contact ;</li> <li>- Pas d'avancée de la réflexion</li> <li>- Travail demandé non accompli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de rigueur dans la collecte de données ;</li> <li>- Sources consultées ne respectant pas les normes (références à des journaux au lieu d'articles scientifiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retards ;</li> <li>- Non suivi des consignes tenant à la forme ;</li> <li>- Plagiat ;</li> <li>- Non remise du DIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de rigueur dans la collecte de données ;</li> <li>- Plagiat ;</li> <li>- Sources consultées non scientifiques ;</li> <li>- Plainte du contact auquel s'adressent tous les étudiants pour leurs investigations empiriques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportements non professionnels (retards, RDV manqués...);</li> <li>- Travail demandé non accompli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retards ;</li> <li>- Non suivi des consignes tenant à la forme ;</li> <li>- Plagiat ;</li> <li>- Non remise du mémoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retards ;</li> <li>- Préparation insuffisante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document non rendu ;</li> <li>- Procédures d'appel</li> </ul>
Services concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseignants (Gestion du Cours)</li> <li>- Direction académique - <i>Front Office</i> - (Absences et Travail non rendu)</li> <li>- Centre des Évaluations (Travail non rendu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable des mémoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuteurs</li> <li>- Médiathèque (emprunt d'ouvrages pour définir une problématique)</li> <li>- Responsable des mémoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuteurs</li> <li>- <i>Front Office</i> (Recours à l'administration pour relancer l'étudiant)</li> <li>- Service Apprentissage (Mémoire Opérationnel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médiathèque</li> <li>- Tuteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuteurs</li> <li>- Responsable des mémoires</li> <li>- Direction académique - <i>Front Office</i> (Contact avec les étudiants en retard)</li> <li>- Direction académique - <i>Front Office</i> (Plagiat)</li> <li>- Direction pédagogique (Conseil de discipline)</li> <li>- Service Planning (Réservation de Salles)</li> <li>- Centre des évaluations</li> <li>- Service du courrier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médiathèque</li> <li>- Tuteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuteurs</li> <li>- <i>Front Office</i> (Recours à l'administration pour relancer l'étudiant)</li> <li>- Service Apprentissage (Mémoire Opérationnel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuteurs</li> <li>- Responsable des mémoires</li> <li>- Direction académique - <i>Front Office</i> (Contact avec les étudiants en retard)</li> <li>- Médiathèque (Logiciel anti-plagiat)</li> <li>- Direction pédagogique (Conseil de discipline)</li> <li>- Service Planning (Salle pour Conseil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuteurs</li> <li>- Responsable des mémoires</li> <li>- Direction académique - <i>Front Office</i> (Contact avec les étudiants en retard)</li> <li>- Centre des évaluations</li> <li>- Service Planning (Annulation et nouvelle réservation d'une salle de soutenance - hors période classique de soutenance de 7 semaines)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuteurs</li> <li>- Responsable des mémoires</li> <li>- Direction académique - <i>Front Office</i> (Contact avec les étudiants en retard)</li> <li>- Jury de Diplôme</li> <li>- Centre des évaluations</li> </ul>

Figure 1 : Cartographie du processus de réalisation des mémoires d'étudiants.

la complexité ressentie par les chercheurs et les étudiants. Seules deux personnes (le directeur de l'école et le responsable des mémoires) semblent adopter le point de vue plus global que nous avons décrit.

#### La diversité des comportements déviants des étudiants

Ensuite, cette cartographie révèle que les écarts de comportement identifiés par les acteurs interrogés sont divers. Ils peuvent être classés en fonction du niveau de la règle que les étudiants ne respectent pas, selon qu'il s'agit d'une règle sociale, académique, organisationnelle ou locale (voir le Tableau 1 ci-dessous).

Premièrement, durant le processus de réalisation de leur mémoire, les étudiants enfreignent souvent des règles sociales : ils se montrent impolis, voire agressifs. Ces comportements se manifestent plutôt à l'égard du personnel administratif (parfois qualifié de « petit personnel ») qu'envers les professeurs ou la direction. Ils sont également plus présents à certains moments, en particulier en phase d'achèvement du mémoire, qui est une condition de la diplômabilité et donc un moment clé pour les étudiants. Deuxièmement, les étudiants ne respectent pas, durant l'écriture de leur mémoire, des règles pourtant communément admises au sein du monde académique. Parmi ces comportements, celui qui pose le plus problème est, sans surprise, le plagiat. Devant la recrudescence de tels cas, la *business school* a d'ailleurs investi en 2008 dans un logiciel de détection de cette infraction. Troisièmement, les étudiants enfreignent des règles édictées spécifiquement par l'institution pour cadrer le processus de réalisation des mémoires. Ils oublient de rendre leur mémoire dans les temps, ne respectent pas les consignes tenant à la forme du mémoire, etc. Enfin, les étudiants ne respectent pas certaines règles

mises en place localement. Un exemple qui nous a été rapporté est le fait pour un étudiant de chercher à faire « valider » son mémoire, alors qu'il travaille insuffisamment au goût du professeur qui l'encadre. La caractérisation de ces comportements comme déviants est ainsi avant tout locale, puisque la règle enfreinte ne fait pas l'objet d'un consensus fort dans l'ensemble de l'institution.

#### L'impact des comportements déviants des étudiants dans le cas de la *business school*

Le troisième aspect que révèle cette cartographie est que ce ne sont pas seulement quelques acteurs qui sont confrontés aux comportements déviants des étudiants, mais toute l'institution (ou presque) : professeurs, direction de l'école, médiathèque, etc. Cette omniprésence des comportements déviants fait que ceux-ci ont un impact non négligeable sur l'institution. D'une part, plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné le fait que ces comportements sont la source sinon de risques psychosociaux, tout au moins d'un stress au travail. Ce type de conséquence négative sur le personnel est d'ailleurs fréquemment décrit dans la littérature consacrée aux comportements déviants. D'autre part, la quasi-totalité des acteurs rencontrés, et ce dans des services et à des postes très divers, nous ont expliqué que ces comportements exigent d'eux qu'ils leur consacrent au quotidien beaucoup de temps. Cela se traduit indirectement par une baisse du service rendu aux autres étudiants, en effet, le temps dédié au traitement des déviants ne pouvant être consacré à ces derniers.

S'il est très difficile d'évaluer exactement ce temps ainsi perdu, nous avons cherché à l'estimer sur la base de trois sources. La première est les entretiens individuels menés avec le personnel des services concernés

Déviance	Définition	Niveau	Exemple
<b>Sociale</b>	Comportement déviant par rapport à des règles admises dans <b>la société</b>	Macro-social	– Faire preuve de mépris vis-à-vis du personnel – Injurier un professeur
<b>Académique</b>	Comportement déviant par rapport à des règles admises dans <b>le monde académique</b>	Communauté professionnelle	– User du plagiat pour la réalisation de son mémoire – Tricher à l'examen
<b>Organisationnelle</b>	Comportement déviant par rapport à des règles admises dans <b>l'organisation</b>	Organisation	– Retard dans le rendu des mémoires – Non respect des consignes tenant à la forme
<b>Locale</b>	Comportement déviant par rapport à des règles définies <b>localement dans l'organisation</b>	Collectif de travail/ Individu	– Travail insuffisant

Tableau 1 : Classification des comportements déviants des étudiants.

Services / Activités concernés	Membre du service / Participant à l'activité	Détails du calcul du temps consacré à la gestion des comportements déviants	Temps Annuel Fourchette Haute	Temps Annuel Fourchette Basse
<b>Acteurs / services spécifiques</b>				
Direction Programme		10 % - 20 % du temps du directeur et de son assistante (source : entretiens)		
	Directeur	165 h - 330 h	165	330
	Assistante	165 h - 330 h	165	330
Responsable des mémoires		20 % - 30 % de son temps (Source : entretiens)	330	495
Tuteurs		173 étudiants déviants (source : fichier Excel) 85 minutes en moyenne sont consacrées à la gestion de la déviance (source : enquête) % des Tuteurs Permanents = 52,8 % – % des Tuteurs Vacataires = 47,2 % (source : fichier Excel)		
	Tuteurs Permanents	129 h (52,80 %)	129	129
	Tuteurs Vacataires	115 h (47,20 %)	115	115
Enseignants Méthodologie		3 h – 5 h sur l'année (source : entretiens)	3	5
Assistante Centre des évaluations		5 h – 10 h / semaine (source : entretiens)	240	480
Service planning - Réservation des salles		10-20 min. par mémoire en retard (source : entretien), 123 mémoires en retard (source : fichier Excel)	20,5	41
Médiathèque		2 h – 3 h / mois pour la responsable et la personne en charge du prêt (source : entretiens)		
	Responsable Médiathèque	24 h – 36 h	24	36
	Responsable Prêt	24 h – 36 h	24	36
<b>Activités transverses (impliquant plusieurs acteurs)</b>				
Conseil de Discipline (préparation)		23 Conseils de discipline à préparer (source : documents) 1 h – 2 h pour le directeur et son assistante (source : estimation)		
	Directeur	23 h – 46 h	23	46
	Assistante	23 h – 46 h	23	46
Conseil de Discipline (déroulé)		23 Conseils de Discipline de 1h-1h30 (source : observation)		
	Directeur Pédagogique	23 - 34,5 h	23	34,5
	Directeur du programme	23 - 34,5 h	23	34,5
	Assistante	23 - 34,5 h	23	34,5
	Assistante	23 - 34,5 h	23	34,5
	3 Enseignants	23 - 34,5 h	23	34,5
Jury de Diplôme		2 Jurys de diplôme de 3 h (source : observation) 10 % - 20 % du temps dédié à la gestion de la déviance (source : entretiens)		
	Directeur Pédagogique	0,5 h – 1 h	0,5	1
	Directeur de l'école	0,5 h – 1 h	0,5	1
	Assistante	0,5 h – 1 h	0,5	1
	Assistante	0,5 h – 1 h	0,5	1
	10 Enseignants	0,5 h – 1 h	5	10
<b>Total</b>			<b>1 383,5</b>	<b>2 275,5</b>

Tableau 2 : Estimation du temps passé à gérer la déviance.

et avec leur responsable, qui nous ont permis d'estimer une fourchette du temps consacré à la gestion de la déviance. La deuxième est le fichier de suivi des mémoires des étudiants de la promotion étudiée (2011-2012) établi par le responsable des mémoires. L'analyse de ce document nous a permis d'identifier la volumétrie de certains comportements déviants (retards dans la remise des mémoires, mémoires non rendus, plagiat, etc.), lequel a été également utilisé comme base de calcul à travers le nombre des conseils de discipline, la gestion des mémoires rendus en retard, etc. La dernière source est l'information donnée par les tuteurs des mémoires (enseignants vacataires et enseignants permanents) que nous avons interrogés sur le temps qu'ils consacrent à gérer les comportements déviants *via* un questionnaire mis en ligne (Qualtrics). Sur la base de ces trois sources, l'estimation à laquelle nous aboutissons est que le temps passé par le personnel à gérer des comportements déviants dans le cadre du processus de réalisation des mémoires varie entre 1 383 et 2 275 heures de travail (voir le Tableau 2 de la page suivante).

Ce temps global est à répartir entre les différents acteurs, qui sont impactés de manière assez différenciée. En effet, si l'analyse des 46 réponses des professeurs montre une durée moyenne d'environ 85 minutes (1 h 25), et donc un impact globalement important, mais très limité sur une année pour chaque professeur, il en va autrement pour le personnel administratif. Certains services (la médiathèque, par exemple) semblent plutôt épargnés, mais les acteurs en charge de faire respecter les règles et d'arbitrer en fin de processus sont particulièrement affectés.

Ainsi, 4 personnes (assistantat et direction de programme, assistant du centre des évaluations, responsable du mémoire) concentrent plus de 65 % du temps passé à gérer les déviances étudiantes (en fourchette basse). Derrière une différence d'impact exprimée en heures, se dessine en fait une différence dans la façon dont le comportement déviant se présente : pour les professeurs, dans le cadre d'une relation qui peut être gérée sur la durée, et pour le personnel administratif, le plus exposé, comme une série de cas d'autant plus difficiles à résoudre qu'ils se situent en fin de processus et sont donc liés le plus souvent à des enjeux de diplôme.

Nos estimations doivent cependant être prises avec prudence, pour au moins trois raisons. D'abord, elles se basent sur des hypothèses (comme le nombre des enseignants présents dans les conseils de discipline) qui peuvent être discutées. Ensuite, et surtout, les personnes concernées et interrogées avaient toutes du mal à quantifier le temps dédié à la gestion de la déviance. Cela explique d'ailleurs notre volonté d'estimer un intervalle de valeurs (entre fourchette basse et fourchette haute) afin d'éviter une unique estimation chiffrée.

## LES RÉPONSES DES ACTEURS DE L'INSTITUTION AUX COMPORTEMENTS DÉVIANTS

Face à ces multiples comportements déviants des étudiants, les acteurs de l'institution ne restent pas sans réponse. Au cours de notre étude, nous avons pu

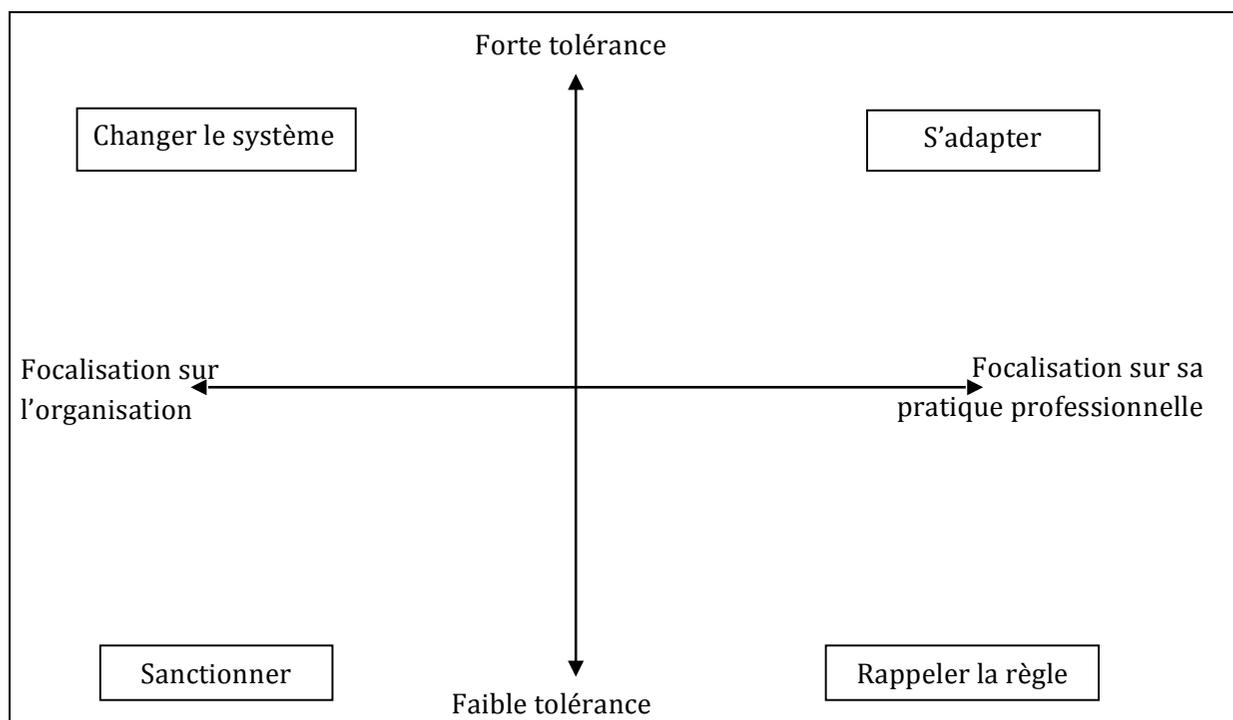


Figure 2 : Typologie des réponses apportées aux comportements déviants.

identifier quatre types de réaction des acteurs. Nous les avons positionnés par rapport à deux axes, celui de la plus ou moins grande tolérance de l'interviewé(e) à l'égard des comportements déviants et celui de la focalisation de l'interviewé(e) sur son travail quotidien ou sur les règles de l'organisation (voir la Figure 2 de la page précédente).

#### S'adapter aux comportements déviants des étudiants

La première des réponses consiste à s'adapter. Souvent associée à une conscience du caractère inévitable des écarts de conduite, elle consiste à en faire un peu plus, ou à agir différemment pour s'éviter des désagréments ou, tout simplement, pour éviter le blocage du processus. L'adaptation peut faire gagner du temps et permettre d'éviter la survenue de difficultés. Mais elle peut aussi conduire à une charge de travail supplémentaire, qui pour éviter tout dysfonctionnement exigera un surcroît d'engagement personnel. Deux situations assez différentes illustrent bien cette réaction d'adaptation, qui est courante dans la *business school* (voir l'Encadré 2).

#### Encadré 2 : L'adaptation aux comportements déviants

D'une part, un professeur a mis en place une pratique de suivi adaptée à la faible motivation des étudiants pour la réalisation de leur mémoire : il sélectionne des étudiants rencontrés dans le cadre d'un programme de spécialisation dans lequel ils sont très investis, et il négocie avec eux qu'en échange d'un comportement sérieux de leur part dans la réalisation de leur mémoire, il leur assure un suivi souple du processus. D'autre part, lorsque le responsable du mémoire constate un goulot d'étranglement, il doit souvent en faire davantage pour éviter le blocage. En l'occurrence, de nombreux mémoires remis en retard, parfois à une date très rapprochée de celle de l'examen de diplômabilité, ce qui ne laisse que très peu de temps pour programmer la soutenance et au jury pour lire le mémoire. Lorsque les membres du jury résident à proximité de l'école, le responsable choisit parfois la « livraison à domicile » des mémoires d'étudiants plutôt que leur expédition par voie postale.

#### Changer le système pour atténuer les comportements déviants

Dans une logique similaire quant à la tolérance vis-à-vis des comportements déviants des étudiants, mais avec en plus une volonté d'agir sur la conception des

règles elle-même, on trouve la réforme structurelle. Il s'agit, en changeant le système et ses règles, d'atténuer les effets de possibles écarts, voire de les supprimer. Modifier les processus de l'organisation peut être une démarche plus ou moins lourde, mais pour toutes les personnes y ayant recours, il s'agit d'un travail s'inscrivant dans la durée et d'une ampleur conséquente. En effet, cela suppose de se coordonner avec les personnes concernées, de concevoir et de négocier la nouvelle organisation, mais aussi de se projeter dans le temps, pour préparer le changement, le mettre en œuvre, etc. Deux situations en donnant une illustration sont décrites dans l'Encadré 3.

#### Encadré 3 : Changer le système pour atténuer les comportements déviants

Au niveau de la direction de l'école, on considère que « le système induit des comportements déviants », par exemple, du fait de la juxtaposition problématique de deux logiques, l'une commerciale et l'autre scolaire, ou encore, du fait d'une promesse faite d'une très forte individualisation du parcours, qui peut donner l'impression que tout est possible. L'ambition serait ici de revoir les fondements mêmes du fonctionnement de l'école. À ce jour, une telle réforme n'est toujours pas engagée, des projets d'évolution institutionnelle rendant impossible tout changement à une telle échelle. Un autre changement de moindre ampleur nous a toutefois été rapporté : une réforme a ainsi visé à limiter le nombre des mémoires remis en retard en décalant dans l'année scolaire la date de leur remise (pour être plus en phase avec le calendrier étudiant). Sur l'année qui a suivi ce changement, le nombre des mémoires remis en retard n'a pas baissé, tout au contraire, il est passé d'une vingtaine à environ 150.

#### Sanctionner les comportements déviants

À l'inverse de ces réactions assez tolérantes, certains acteurs se prononcent résolument contre le non-respect des règles définies par l'école et en appellent à des sanctions. En passant par elles, c'est souligner la reconnaissance et l'effectivité de règles clairement définies et partagées. Cela peut être lié à la nature et à l'importance de la règle bafouée, comme l'illustre clairement le cas du conseil de discipline. Il faut cependant souligner une certaine hésitation à recourir à la sanction du fait qu'elle induit parfois un travail supplémentaire pour ceux qui l'appliquent. Deux situations illustrant les enjeux inhérents à ce type de réponse sont décrites dans l'Encadré 4.

#### Encadré 4 : Sanctionner les comportements déviants

Les professeurs se posent souvent la question de la sanction au cours du suivi des mémoires. Il est ainsi prévu une étape intermédiaire, qui consiste pour l'étudiant à rendre un jalon du travail final appelé « document intermédiaire de mémoire » (DIM). La remise de ce jalon est l'occasion de rappeler à un étudiant ne jouant pas le jeu (un étudiant n'ayant pas pris contact avec son tuteur, ou n'ayant pas répondu à ses courriels) qu'en ne validant pas son DIM, c'est la validation de son mémoire qui est compromise. Cependant, les professeurs insistent souvent sur la charge de travail que cela génère pour eux, puisqu'ils vont devoir relire le DIM jusqu'à sa validation par l'étudiant. Certains avouent préférer donner la moyenne au mémoire et ainsi le valider. Mais lorsque la règle ne semble pas pouvoir être bafouée, comme dans le cas du plagiat, la logique de la sanction prévaut, sans hésitation : un conseil de discipline se réunit, qui exprime le refus de l'institution envers cette pratique frauduleuse. Cette réaction se déroule sur un mode juridique, elle est très codifiée et requiert beaucoup de coordination, sur un laps de temps réduit. Elle se justifie par son caractère exceptionnel (une vingtaine de cas par an).

#### Encadré 5 : Rappeler aux étudiants les règles

Le responsable des mémoires envoie des lettres recommandées aux étudiants qui encourent le risque de ne pas être diplômés s'ils ne valident pas leur mémoire dans le délai imparti. La tolérance au retard a pour lui une limite, qui marque un passage à un plus grand formalisme : « Les 6A [6<sup>e</sup> année] alors que l'étudiant est théoriquement diplômé en 4 ans, c'est plus possible ! ». Du côté du *front office* de l'école, on relève une difficulté à rester fermes sur les règles (notamment en matière de diplômabilité) à mesure que l'étudiant se rapproche de son entrée dans la vie professionnelle. Le rappel de la règle amène ainsi le personnel administratif à refuser des conventions de stage pour cause de cursus inachevé. Lorsque cela va à l'encontre de la stratégie professionnelle de l'étudiant, le conflit peut être radical, et coûteux sur le plan psychologique (« Vous ruinez ma vie ! », ou encore, « Vous vivez sur quelle planète ? », autant de propos qui nous ont été rapportés).

#### Rappeler aux étudiants les règles

La dernière catégorie de réponse concerne les rappels à la règle. Celle-ci englobe notamment la signature par l'étudiant, en début de cursus, d'une charte énonçant des règles relatives notamment au plagiat et au respect de la propriété intellectuelle. On pourrait y voir une approche très organisationnelle encadrée par des processus précis, qui d'ailleurs débouchent *in fine* sur une sanction (c'est le cas, par exemple, de la médiathèque pour les ouvrages rendus en retard). Mais nous voulons plutôt souligner ici l'implication d'un membre de l'école dans la relance quotidienne des emprunteurs indécis dans l'optique non pas de les sanctionner, mais de les avertir. En fonction de la réactivité des étudiants, ce type de technique peut demander une dépense d'énergie assez considérable et donc provoquer à la longue une certaine lassitude. Deux situations décrites dans l'Encadré 5 l'illustrent.

#### LE PILOTAGE PAR L'INSTITUTION DES COMPORTEMENTS DÉVIANTS DES ÉTUDIANTS

Nous avons dans la partie qui précède abordé (volontairement) les réponses apportées aux comportements

déviants les uns après les autres, les isolant pour mieux les caractériser et les distinguer. Cependant, l'enjeu principal pour une institution est d'être capable d'instaurer de manière plus générale un véritable pilotage des comportements déviants des étudiants. Sans proposer en la matière de modèle intégré, nous souhaitons ici mettre en évidence trois enjeux importants de ce pilotage.

#### Quelle articulation des réponses au sein de l'organisation ?

Le premier enjeu est la nécessité d'articuler de manière cohérente les réponses qui sont apportées aux comportements déviants au sein de l'institution. Cela semble loin d'être évident de par l'hétérogénéité qui existe dans la *business school*. Hétérogénéité, tout d'abord, dans les réponses apportées par une même fonction. L'exemple des professeurs et de leur façon de gérer la remise du DIM est emblématique de ces marges de manœuvre existant au sein d'une même fonction. Hétérogénéité, ensuite, dans l'intérêt que portent les divers acteurs aux déviances des étudiants. Ainsi, les fonctions logistiques, qui absorbent l'essentiel des pics d'activité, prêtent bien plus d'attention à la déviance des étudiants que ne le font les professeurs, qui sont moins impactés. Hétérogénéité, enfin, dans la répartition des leviers au sein de l'institution. Certaines fonctions, comme celle de *front office*, n'ont pas accès au levier de la (re)conception, et sont donc contraintes d'aménager au mieux les situations pro-

blématiques qu'elles peuvent rencontrer au quotidien, alors que d'autres peuvent agir à plusieurs niveaux. Cette hétérogénéité plaide en faveur d'une définition poste par poste des modalités de gestion des comportements déviants.

Rechercher une meilleure articulation entre les réponses apportées est un défi qu'il est d'autant plus nécessaire de relever qu'au cours de notre enquête nous n'avons pas constaté de réaction univoque chez les personnes interrogées. Trois raisons peuvent expliquer le fait qu'elles combinent différentes stratégies. La première de ces raisons est la nécessité de varier les réponses en fonction des contextes et de garantir ainsi une certaine souplesse. Ainsi, la direction de l'école, compte tenu de la promesse faite aux étudiants d'un « parcours à la carte », se voit contrainte de ne pas s'en tenir au seul rappel à la règle. Cela est d'ailleurs lié à la deuxième raison, qui tient à la complémentarité entre les diverses stratégies. Il semble notamment y avoir une tension permanente entre l'adaptation à un comportement déviant donné et le rappel à la règle. Une tension, une confrontation entre ces deux stratégies, qu'exprime la négociation que le personnel mène avec l'étudiant fautif. Cette tension est d'ailleurs parfois reconnue et dénouée dans le cadre d'un processus-type de réaction qui prévoit la gradation des réponses apportées (à la médiathèque, par exemple). On peut enfin mentionner une dernière raison non évoquée, mais plausible au vu de la lassitude de certains interlocuteurs : alterner les stratégies, c'est aussi une façon de tenir face à des comportements déviants usants parce que l'on n'a pas de réponse définitive à leur apporter, et parce qu'ils reviennent sans cesse. Quoi qu'il en soit, ces observations soulignent qu'il est impératif de penser une articulation dynamique entre les réponses apportées, en termes de successions, de gradation, etc.

---

Quelles formes de coopération entre les acteurs de l'institution ?

Pour cela, un enjeu semble être clairement de développer les coopérations entre les membres de l'institution. Sur ce plan, notre enquête nous a permis de mettre en lumière des pratiques souvent invisibles, comme ce partage d'un fichier Excel entre le responsable des mémoires et la personne en charge des conventions de stage qui leur permet de se coordonner par rapport aux conventions interdites dont nous avons parlé plus haut (voir l'Encadré 5). Cette coopération peut aussi prendre la forme plus institutionnelle d'une implication de la direction (à travers un courriel ou une décision forte) pour faire jurisprudence et soulager le personnel administratif en contact avec des étudiants vindicatifs. Compte tenu du fait que les postes ne sont pas équivalents et que les savoir-faire et les techniques requis varient, il semble y avoir dans cette coopération une nécessité fondamen-

tale qui est celle de la gestion des comportements déviants des étudiants durant la phase de réalisation d'un mémoire.

Cependant, cette coopération se trouve parfois entravée par le fait que certains acteurs de l'institution adoptent des comportements perçus comme... déviants par leurs collègues. C'est notamment le cas, ici, des professeurs, dont le personnel administratif souligne le fait qu'ils ne jouent pas toujours le jeu, remettant leurs notes en retard, oubliant de solliciter un co-évaluateur, faisant preuve de mépris, etc. Il y a là des comportements qui n'ont rien à envier, en termes de déviance, à ceux des étudiants, « sauf que nous, évidemment, on n'adopte pas le même comportement » (Service Accueil). Pour le personnel administratif pris en sandwich entre les étudiants et les professeurs, cela peut conduire à une véritable schizophrénie. Dans la même heure, le personnel est en effet amené à apporter des réponses diamétralement opposées pour gérer des déviations pourtant comparables. Ainsi, par exemple, le responsable des mémoires sanctionnera un étudiant qui n'aura pas remis à temps son DIM, puis demandera avec force mais en usant de formules de politesse à un professeur n'ayant pas transmis sa note, de la lui communiquer « dès que possible ». Si de telles déviations n'ont rien de la nouveauté puisqu'elles illustrent des déviations internes (qui sont le fait de salariés) que connaît toute organisation (GIRIN et GROSJEAN, 1996), elles nuisent clairement à la nécessaire coopération entre les personnels.

---

Comment inciter les acteurs à piloter les comportements déviants ?

Plus largement, ces aspects témoignent du fait qu'un enjeu est d'inciter le personnel à porter attention aux déviations des étudiants et à les piloter. Cela semble notamment crucial au niveau des professeurs, parce qu'ils sont moins impactés dans leur quotidien que le personnel administratif et parce que ce sont eux qui sont chargés d'assurer la qualité académique des mémoires des étudiants. L'enjeu est d'autant plus grand que pour gérer le flux de ces mémoires (environ 600 par an), la *business school* fait appel à de nombreux vacataires extérieurs, qui perçoivent pour réaliser cette tâche une rémunération forfaitaire d'un faible montant. La tentation est ainsi forte pour eux de suivre l'étudiant de loin, en ne contrôlant pas réellement son travail. Mais cette tentation existe aussi chez les professeurs permanents (les titulaires d'une chaire), à qui la *business school* assigne des objectifs de recherche et dont tout le temps qu'ils consacreront à gérer les déviations des étudiants ne sera pas dédié à la rédaction d'articles destinés à être publiés dans des revues reconnues par le CNRS. Elle existe d'autant plus qu'à l'heure actuelle l'incitation à mieux accompagner les étudiants est faible et repose essentiellement sur les

10



**“TOO LATE,” said the RABBIT.**

« Pour le personnel administratif pris en sandwich entre les étudiants et les professeurs, cela peut conduire à une véritable schizophrénie. [...] Ainsi, par exemple, le responsable des mémoires sanctionnera un étudiant qui n'aura pas remis à temps son DIM, puis demandera avec force mais en usant de formules de politesse à un professeur n'ayant pas transmis sa note, de la lui communiquer "dès que possible" », « Trop tard », dit le Lapin, lithographie de John Tenniel (1820-1914) illustrant le livre *Alice au Pays des Merveilles* de Lewis Carroll.

valeurs professionnelles (déontologiques) des tuteurs. Si celles-ci peuvent avoir un effet mobilisateur, ce n'est pas toujours le cas puisque l'on peut aussi se désintéresser d'un mémoire précisément au nom desdites valeurs (« ce n'est pas au niveau »).

Au final, la focalisation sur les professeurs comme acteurs de la gestion des déviances des étudiants en phase de réalisation de leur mémoire met bien en lumière les enjeux du pilotage de la déviance par l'institution. En effet, pour de nombreux acteurs impliqués dans le processus de réalisation des mémoires, notamment les professeurs, si la déviance prend du temps, comme nous l'avons déjà souligné, s'en occuper en prend également. Le surcroît de temps de travail et les tensions générées par la nécessaire coordination entre les acteurs pour faire face à la déviance expliquent qu'au final, l'institution décide de « laisser couler ». Si pour les déviances « logistiques » (comme le fait, pour un étudiant, de rendre son mémoire en retard), cela peut relever d'un arbitrage « rationnel » en termes de coûts (entre le temps perdu si l'on ne fait rien et le temps nécessaire pour réagir), cela n'est pas aussi simple s'agissant des déviances qui impactent la qualité du travail rendu. Dans ce cas, le pilotage des déviances par l'institution apparaît être structuré autour d'un arbitrage entre des critères économiques (temps de travail) et des critères qui certes correspondent aux valeurs professionnelles (déontologiques) des enseignants-chercheurs (qualité du travail), mais qui interpellent également la réalisation de sa mission par l'institution. Le risque en termes de qualité des mémoires, si l'on « laisse couler », est ici d'autant plus grand que selon plusieurs étudiants, « 75 % des étudiants d'une promotion cherche seulement à obtenir une note de 10 à leur mémoire ».

## CONCLUSION

Dans cet article, nous nous sommes intéressés à la gestion des comportements déviants de ses étudiants par une *business school*. En adoptant le point de vue d'une institution académique, notre recherche met en évidence la variété des comportements déviants constatés chez les étudiants. En particulier, elle montre qu'à côté de comportements très fréquemment identifiés, comme la fraude (MCCABE et *al.*, 2001) ou le plagiat (BORN, 2003), les institutions académiques doivent gérer de nombreux comportements dysfonctionnels de leurs étudiants (retards, non-respect des consignes, etc.), dont les impacts sont non négligeables. Par ailleurs, par rapport à une littérature souvent centrée sur une réponse particulière, comme l'usage de logiciels anti-plagiat (MCLAFFERTY et FOUST, 2004) ou la mise en place de chartes éthiques (HARKER, 2005), notre recherche illustre la diversité des réponses dont dispose une institution académique. Enfin, notre analyse

se distingue de certains travaux en montrant que la gestion des comportements déviants ne saurait être l'affaire des seuls professeurs (PFEFFER, 2003) ou des seules directions des écoles (HARKER, 2005), mais qu'elle concerne tout le personnel d'une institution académique, notamment l'ensemble du *front office*. Enfin, elle met en lumière le dilemme que constituent les comportements déviants pour une institution académique en ce qu'ils appellent des arbitrages entre des enjeux de coût et des enjeux de qualité.

Plus généralement, si l'on envisage une *business school* comme une organisation de service, nos travaux enrichissent la littérature sur la gestion des comportements déviants des clients que sont, ici, les étudiants. Certains aspects de cette gestion ont déjà été évoqués et portent sur l'innovation et l'apprentissage organisationnel (CHARUE DUBOC et *al.*, 2011) ou encore sur des indicateurs et des tableaux de bord (BANSEL-CHARENSOL et *al.*, 2011).

L'intérêt de notre analyse est de faire apparaître la structure organisationnelle comme une variable importante de la gestion des déviances. Compte tenu de la pluralité des comportements à traiter, de la spécialisation des acteurs et des enjeux d'équité vis-à-vis des étudiants, il convient de se demander comment s'opère l'intégration de ces pratiques éparses. À quel endroit et par qui est réalisé le dosage entre dissuasion et pédagogie, puisque de nombreux cas se situent dans une zone grise ? Notre enquête ne permet en aucun cas de décider de la structure la mieux adaptée. Mais en suivant un processus dans une organisation qui n'est pas structurée par processus, nous avons révélé des tensions, des contradictions : c'est ce qui permet de suggérer une variété de structures possibles, en même temps qu'un réel enjeu autour de cette question : est-ce au programme qu'il revient de centraliser ? S'agit-il de doter la *business school* d'un acteur transversal spécialisé dans ces questions (une sorte de médiateur) ? De constituer un groupe se réunissant à intervalles réguliers pour prendre la mesure des comportements déviants des étudiants et arbitrer les dossiers difficiles ? On le voit, les solutions sont nombreuses et ne sont pas sans effet sur la gestion de la déviance.

Sur un certain nombre de points, il convient néanmoins d'aller plus loin que ce que notre enquête ne le permet. D'une part, notre recherche suggère que le temps conséquent passé à gérer les comportements déviants dans l'organisation a un impact financier important. Cela confirme la réflexion d'Harris et de Reynolds (2003) sur les conséquences des comportements déviants de clients. Mais il conviendrait, à partir d'une étude de cas, d'évaluer plus précisément le coût induit des comportements déviants des étudiants et de celui de leur gestion. Par ailleurs, il conviendrait, dans le même esprit que Fullerton et Punj (1997), de chercher à associer des types de réponses à des types de comportements déviants à partir des techniques

recensées et d'une approche contextualisée du recours qui y est fait. Dans la continuité de cette réflexion, on pourrait enfin comparer entre elles différentes organisations de services quant aux choix de structuration qu'elles font : quelles réponses sont formalisées ? Comment la fonction de gestion des comportements déviants est-elle organisée ?... ■

## BIBLIOGRAPHIE

- BAIRD (J. S.) Jr., "Current Trends In College Cheating", *Psychology in the Schools*, 17, pp. 515-522, 1980.
- BANCEL-CHARENSOL (L.), CODELLO GUIJARRO (P.) et JOUGLEUX (M.), « Le pilotage de la relation de service entre régulation des comportements et satisfaction des clients », *Gérer & Comprendre*, n°105, septembre, 2011.
- BECKER (H. S.), *Outsiders : études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985.
- BORN (A. D.), "How to reduce plagiarism", *Journal of Information Systems Education*, 14, pp. 223-224, 2003.
- BOWERS (W. J.), *Student dishonesty and its control in college*, New York: Bureau of Applied Social Research, Columbia University, 1964.
- BROWN (B.S.) & MCIERNEY (M.), "Changes in Academic Dishonesty among Business Students in the United States, 1999-2006", *International Journal of Management*, vol. 25, n°4, December, pp. 621-632, 2008.
- CHARUE-DUBOC (F.), AMAR (L.), KOGAN (A.-F.) & RAULET-CROSET (N.), « Usage déviant et dynamique d'évolution d'une offre de service : le cas de la téléassistance pour les personnes âgées », *Gérer et Comprendre*, n°105, septembre, 2011.
- CROWN (D.F.) & SPILLER (M.S.), "Learning From the Literature on Collegiate Cheating: A Review of Empirical Research", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp. 683-700, 1998.
- FINN (J.D.), SCOTT (L.A.) & FISH (R.M.), "Educational Squeal of High School Misbehavior", *The Journal of Educational Research*, May/June, vol. 101, n°5, pp. 259-274, 2008.
- FOX (K.H.), "Due Process and Student Academic Misconduct", *American Business Law Journal*, vol. 25, pp. 671-700, 1988.
- FULLERTON (R. A.) & PUNJ (P.), "Can Consumer Misbehavior Be Controlled? A Critical Analysis of Two Major Techniques", *Advances In Consumer Research*, vol. 24, n°1, pp. 340-344, 1997.
- GALLUCH (P.S.) & THATCHER (J.B.), "Slacking and the Internet in the Classroom: A Preliminary Investigation", in *Proceedings of the Fifth Annual Workshop on HCI Research in MIS*, Milwaukee, Wisconsin, December 9, pp. 25-29, 2006.
- GIRIN (J.) & GROSJEAN (M.) (dir.), *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- GRAUERHOLZ (E.), "Sexual Harassment of Women Professors by Students: Exploring the Dynamics of Power, Authority, and Gender in a University Setting", *Sex Roles*, n°21, pp. 789-801, 1989.
- HARKER (P.), "Cheating: the new epidemic", *Global Agenda*, vol. 3, pp. 193-194, 2005.
- HARRIS (L. C.) & REYNOLDS (K. L.), "The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior", *Journal of service research*, vol. 6, n°2, pp. 144-161, 2003.
- HENRY (S.) & EATON (R.), *Degrees of Deviance: Student Accounts of Their Deviant Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed. Sheffield, England: Sheffield Publishing Co., 1999.
- LANE (M. S.), SCHAUPP (D.) & PARSONS (B.), "Pygmalion Effect: An Issue for Business Education and Ethica", *Journal of Business Ethics*, n°7, pp. 223-229, 1988.
- LAMBERT (K. D.), ELLEN (N.) & TAYLOR (L.), "Cheating – What Is It and Why Do It: A Study in New Zealand Tertiary Institutions of The Perceptions and Justifications for Academic Dishonesty", *Journal of American Academy of Business*, vol. 3, n°98, 2003.
- Mc CABE (D.L.), TREVINO (L.K.) & BUTTERFIELD (K.D.), "Cheating in Academic Institutions: a Decade of Research", *Ethics & Behavior*, n°11, pp. 219-233, 2001.
- Mc LAFFERTY (C. L.) & FOUST (K. M.), "Electronic Plagiarism as a College Instructor's Nightmare – Prevention and Detection", *Journal of Education for Business*, vol. 79, pp. 186-189, 2004.
- MARCUS (B.), LEE (K.) & ASHTON (M. C.), "Personality Dimensions Explaining Relationships Between Integrity Tests and Counterproductive Behavior: Big Five, or One in Addition?", *Personnel Psychology*, vol. 60, n°160, pp. 1-34, 2007.
- MASUR (K.), "Papers, Profits, and Pedagogy: Plagiarism in the Age of the Internet", *Perspectives*, retrieved from, 2001.
- <http://www.historians.org/perspectives/issues/2001/0105/0105new3.cfm>
- PFEFFER (J.), "Teaching The Wrong Lesson", *Business 2.0*, vol. 4, n°10, p. 60, 2003.
- STRAUS (M.A.), "Prevalence of violence against dating partners by male and female university students worldwide", *Violence Against Women*, 10, pp. 790-811, 2004.
- SUQUET (J.-B.), « Quand l'organisation constitue les comportements déviants de ses clients », *Gérer & Comprendre*, n°105, septembre, 2011.
- WILLIAMS (M. S.) & HOSEK (W.R.), "Strategies for Reducing Academic Dishonesty", *Journal of Legal Studies Education*, n°21, p. 87-107, 2003.

À L'ÉPREUVE DES FAITS

# CONTRE LA THÈSE DE LA MARCHANDI- SATION DU SOCIAL : L'EXEMPLE DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS EN ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES D'AIDE PAR LE TRAVAIL (ESAT)

À partir de l'étude monographique de 19 Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) de la région Rhône-Alpes, nous questionnons dans cet article la thèse de la marchandisation du secteur médico-social en mettant au centre de notre analyse les capacités d'action des directeurs de ces structures qui ont la particularité d'articuler une mission sociale avec une mission économique. Ces directeurs construisent une stratégie de diversification des activités de leurs établissements, adaptent leurs structures organisationnelles et modifient leur positionnement vis-à-vis de leurs partenaires (les pouvoirs publics et les usagers).

Par **Benoit CRET\*** et **Guillaume JAUBERT\*\***

---

\* Maître de conférences en sociologie – IFROSS, Université Jean-Moulin Lyon 3.

\*\* Ingénieur de recherche – IFROSS, Université Jean-Moulin Lyon 3.

L'éducation, les soins, l'hébergement, l'apprentissage et l'insertion professionnelle des personnes handicapées constituent un secteur d'action publique mis en œuvre en grande majorité par des organisations privées non lucratives (HARDY, 2006a, 2006b, 2009). Ainsi, les associations représentent 87,6 % des opérateurs gestionnaires d'équipements (établissements et services) pour adultes et enfants handicapés en 2006 (FINESS (1), 2009).

Alors que ce secteur connaît des mutations profondes (TRICART, 1981), ses acteurs dénoncent la salarisation progressive des sièges associatifs au détriment d'un engagement autrefois militant et bénévole. La professionnalisation des associations, la diffusion de la contractualisation (CPOM (2) et contrats partenariaux, etc.) et l'introduction de la procédure d'appels à projets par l'intermédiaire de la loi HPST (3) sont dénoncées comme autant de formes de la marchandisation des prestations offertes, par opposition aux temps héroïques de la construction du secteur, à la fin des années 1940, lorsque l'engagement militant et bénévole était exclusivement orienté vers l'accueil et le bien-être des personnes handicapées. La presse professionnelle se fait l'écho de cette « révolution copernicienne » (NOÉMIE, 2010) ; les chercheurs en économie sociale et solidaire voient dans ces changements la fin d'un mode alternatif à l'économie de marché et donc celle d'une autre manière de « faire société (4) » (LAVILLE et SAINSAULIEU, 1997 ; CHAUVIÈRE, 2009). La marchandisation du secteur (LAVILLE, 2009 ; HOAREAU et LAVILLE, 2008 ; FLAHAULT et al., 2011) se traduirait ainsi par l'irruption d'une régulation strictement concurrentielle (LAVILLE, 2005) et par la diffusion de logiques « hyper-gestionnaires » (CHAUVIÈRE, 2008), qui viendraient localement contraindre et réduire l'espace discrétionnaire des différents acteurs (directeurs généraux et présidents d'associations, directeurs d'établissements, éducateurs spécialisés, assistantes sociales, etc.).

Cependant, en mettant en avant des logiques par définition impersonnelles (5), la thèse de la marchandisa-

tion nie aux organisations tout pouvoir et autonomie sur leur environnement. La « rationalité technico-économique » détermine des caractéristiques optimales de taille, de taux de rentabilité des investissements, de productivité des personnels, etc. En somme, l'organisation se réduirait à n'être qu'un « agent de production » (JARNIOU, 1981), dont la survie tiendrait à un simple ajustement mécanique aux contraintes du système de production. Cette explication déterministe et idéologiquement située (AZNAR, CAILLÉ et al., 1997) de l'évolution des organisations repose ainsi sur une métaphysique de l'action (HATCHUEL, 2008) identique à celle qu'elle dénonce. L'objectif de cet article est de remettre au centre de l'analyse les capacités d'action et d'anticipation des acteurs et leurs choix stratégiques face à ces évolutions, en nous appuyant sur l'exemple des ESAT.

Les Centres d'Aide par le Travail (CAT) (6), devenus Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) avec la loi n°2005-102 du 11 février 2005, accueillent, dès l'âge de 20 ans, des personnes handicapées, dont les capacités de travail ne leur permettent pas d'être employées dans une entreprise ordinaire. La particularité de ces structures réside dans leur articulation entre logique économique et logique sociale. D'une part, la mission sociale des ESAT consiste à agir pour favoriser l'épanouissement personnel des travailleurs en leur donnant les moyens de mieux s'intégrer socialement. Pour la réalisation de cette mission, l'établissement propose non seulement des soutiens psychologique, éducatif, ergothérapeutique, mais aussi un accompagnement professionnel au sein de diverses activités de production de biens ou de services. L'hypothèse implicite de cette forme de mise au travail est que l'exercice d'une activité professionnelle permet l'intégration sociale des personnes handicapées. D'autre part, l'équilibre économique les unes provenant de financements publics et les autres d'activités commerciales privées. L'affectation du budget public couvre l'ensemble des charges de personnels d'accompagnement des usagers (7) (moniteurs d'ateliers, éducateurs techniques spécialisés, assistantes sociales, etc.) et les débouchés commerciaux financent le coût des infrastructures productives, des *inputs*, de la rémunération des travailleurs handicapés et des éventuels postes concourant au développement commercial de l'établissement. Ce montage financier original est spécifique aux ESAT (les autres établissements médico-sociaux gérés par des associations dis-

(1) Le fichier FINESS répertorie et caractérise l'ensemble des établissements médico-sociaux en France.

(2) Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens.

(3) La loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 (dite loi HPST « Hôpital, Patients, Santé et Territoire ») est parue au Journal Officiel le 22 juillet 2009. Elle crée les Agences Régionales de Santé (ARS) en fusionnant les anciennes administrations départementales (les DDASS) ainsi qu'un certain nombre d'administrations régionales (DRASS, Assurance Maladie, etc.), et instaure la procédure d'appels à projets.

(4) Pour paraphraser le titre d'un livre publié avec le soutien de l'Uniopss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux), LAFORE (R.) (dir.), *Faire société : Les associations de solidarité par temps de crise*, Paris, Uniopss/Dunod, 2010.

(5) Cette thèse de la marchandisation repose implicitement sur la théorie du désencastrement selon laquelle les relations de dépendance entre monde économique et monde social s'inversent, donnant naissance à des marchés autorégulateurs (POLANYI, 1983).

(6) Les CAT sont une création du décret du 2 septembre 1954 traitant des établissements d'assistance par le travail, ces établissements ne constituant alors que des « centres de réentraînement au travail » annexés aux ateliers protégés. Il faudra attendre la loi du 23 novembre 1957 pour que ces structures soient dénommées Centres d'Aide par le Travail.

(7) Le terme « usager » est communément utilisé pour désigner les personnes en situation de handicap qui sont placés dans une institution spécialisée. Dans cet article, le terme « usager » désigne les travailleurs handicapés pris en charge par les ESAT.

posent d'un budget financé exclusivement par les pouvoirs publics).

En tant qu'établissements du secteur médico-social, les ESAT devraient constituer une illustration locale et concrète du processus de marchandisation à l'œuvre. Par ailleurs, la spécificité de ce type de structure devrait alimenter la diffusion de ce processus de façon encore plus intensive.

Tout d'abord, nous montrerons qu'au contraire, ces établissements n'ont pas subi passivement un processus de « marchandisation », mais que leurs directeurs se sont activement investis dans des stratégies de diversification. Puis, nous exposerons les différentes traductions organisationnelles de la mise en œuvre de cette stratégie. Enfin, nous montrerons que les directeurs organisent une économie de la captation des usagers.

## DIVERSIFIER SES ACTIVITÉS POUR FLUIDIFIER LES PARCOURS D'USAGERS

Dès le début des années 1960, deux modèles d'ESAT émergent : les ESAT « occupationnels » qui insistent sur la nécessité d'occuper les personnes handicapées et se préoccupent peu de rentabilité économique, et les ESAT « productifs » (8), qui, quant à eux, développent des activités de sous-traitance industrielle, avec une stratégie de domination par les coûts

(8) Les expressions « ESAT occupationnel » et « ESAT productif » sont très couramment utilisées par les professionnels du secteur. Elles reflètent deux philosophies opposées de la mise au travail de personnes handicapées.

Cet article repose sur l'exploitation de données quantitatives et qualitatives. Les données du fichier FINESS (1997, 2009 et 2012) sont analysées. Les données qualitatives reposent sur 106 entretiens semi-directifs menés en 2011 avec le personnel de 19 ESAT de la région Rhône-Alpes. Toute la ligne hiérarchique (directeurs, responsables qualité, chefs d'atelier et de service, moniteurs, chargés d'insertion, éducateurs spécialisés et assistantes sociales) est couverte. Les projets d'établissements, les bilans et les comptes de résultats, les rapports d'activités et les projets associatifs afférents ont été systématiquement récoltés et analysés.

### Caractéristiques des ESAT étudiés

ESAT	Date de création	Nombre de places	Nombre ESAT / association	Nombre établissements / association	Nombre d'activités	Nombre d'entretiens
Câble	1978	235	20	> 40	6	5
Atari	1981	220	20	> 40	6	5
Indurain	1970	187	8	> 40	8	7
Le Chemin	1987	134	7	> 40	6	5
Di Caprio	1901	320	1	8	6	8
Métal	1973	240	4	7	5	8
Trajectoire	2000	152	9	11	6	5
Bellevue	1969	140	1	6	6	5
Prost	1977	107	13	> 40	6	5
Charles	1961	92	2	13	6	5
John Dee	1978	74	2	13	5	5
La Lune	1986	65	1	9	4	6
Babel	1962	64	1	10	4	6
Geppetto	1986	90	1	2	3	5
Géo	1985	70	2	3	5	5
Pléiade	2001	38	3	> 40	5	5
Petit Poucet	1996	10	11	> 40	–	3
Bosite	1975	54	1	10	8	5
Escapade	2005	26	1	11	4	7

Tableau 1 : Caractéristiques des ESAT étudiés.



Photo © Frédéric Maigrot/REA

BENOIT CRET ET GUILLAUME JAUBERT

« Les ESAT "occupationnels" insistent sur la nécessité d'occuper les personnes handicapées et se préoccupent peu de rentabilité économique », fabrication d'abat-jours par une personne handicapée, ESAT de l'Association L'Essor, Strasbourg, mars 2008.

(PORTER, 1998). Les directeurs de ces deux modèles engagé dans les années 1980 des opérations de diversification de leurs activités productives qui leur permettront dans le même temps de repenser leur mission d'accompagnement.

Les établissements relevant du premier modèle privilégient les tâches « occupationnelles ». Ils appartiennent majoritairement à des congrégations religieuses qui mettent en exergue la charité chrétienne. La nature de l'activité de production importe peu, mais le petit artisanat (cannage et paillage de chaises, vannerie d'osier, travail du cuir/maroquinerie) est privilégié. Ces ESAT embauchent des adolescents qui sortent de centres d'apprentissage spécialisés, et dont la nature de leur handicap les a systématiquement orientés vers des activités prédéterminées. Ainsi, par exemple, la vannerie et le cannage sont monopolisés par des personnes souffrant de cécité ou par des déficients visuels (malvoyants). Les personnes handicapées travaillant dans ce type d'ESAT se voient confier des tâches techniquement très simples à réaliser. Aucune considération de rentabilité économique n'entre ici en ligne de compte ; l'enjeu n'est pas de remplir le carnet de commande, mais d'occuper les travailleurs pour éviter qu'ils ne s'ennuient.

Le second modèle d'établissements spécialisés rassemble les structures qui développent la sous-traitance

industrielle de travaux de montage, d'emballage ou de conditionnement. Cette stratégie de domination par les coûts repose sur une double argumentation vis-à-vis des entreprises clientes, celles-ci étant à la fois incitées à participer à une action éducative et à sous-traiter des prestations pour un prix très compétitif. L'activité historique de conditionnement des ESAT « Atari » et « Métal » est symptomatique de cette stratégie. Dans ce dernier cas, l'activité de sous-traitance industrielle a longtemps été « la vache à lait de l'ESAT » (Directeur), avec un chiffre d'affaires annuel s'élevant à environ un million d'euros et un résultat net d'environ 300 000 euros par an.

Les directeurs des établissements relevant de ces deux modèles sont cependant rapidement confrontés à deux problèmes : tout d'abord, le principe de mise au travail comme modalité d'accompagnement social est dénoncé comme étant une forme d'aliénation des personnes handicapées (PINELL et ZAFIROPOULOS, 1978 ; ZAFIROPOULOS, 1981) ; ensuite, la faible efficacité économique des établissements conjuguée aux mouvements de délocalisations fragilise bon nombre d'ESAT.

L'ESAT Geppetto est symptomatique de ce dernier type de difficultés. Suite à l'arrivée d'une directrice commerciale, une réflexion sur les prix et sur les coûts des différentes opérations a été engagée dans tous les

ateliers. Dans les ateliers artisanaux, chaque moniteur a évalué la quantité de matière première et le temps nécessaire à la confection de chaque type d'objet pour en déterminer le coût de revient. Ce travail a fait apparaître que certaines productions fonctionnaient à perte, car les prix de vente proposés étaient dérisoires par rapport aux prix pratiqués par les concurrents. Une réflexion similaire a été engagée dans l'atelier de conditionnement. Des services *a priori* lucratifs se sont avérés peu rentables. En effet, aucune réflexion sur les achats n'avait été menée et certaines matières premières étaient achetées à des prix très élevés. *A contrario*, l'établissement n'intégrait pas les coûts de livraison dans ses prix de vente. Enfin, jusqu'à présent, le temps de travail réel des travailleurs et des moniteurs n'avait jamais été ni évalué ni budgété. En effectuant cet exercice, l'encadrement a pris conscience d'une situation paradoxale, où le prix facturé par l'ESAT ne couvrait même pas les faux frais que le client aurait dû couvrir s'il avait effectué lui-même, en interne, une prestation équivalente.

Ayant identifié ces problèmes, les directeurs des ESAT s'engagent systématiquement dans des stratégies de diversification de leurs activités commerciales qui mettent en cause leur modèle historique de développement. En moyenne, les ESAT ont déclaré en 2009 quatre activités différentes (source : OPUS 3/DGCS, 2009). Deux groupes d'activités principales (86 % du

total) ressortent de l'ensemble. Le cœur d'activité « historique » est fortement représenté : 44 % des activités sont directement liées au « conditionnement, travail à façon, assemblage, montage, tri, contrôle ». Ce cœur historique se décline selon une gamme restreinte : activités similaires spécialisées dans la mécanique, la métallerie et la mécano-soudure ; activités similaires spécialisées dans l'électricité, l'électromécanique et l'électronique ; emballage et mise sous pli. Le second groupe (42 % des activités) se décline en deux volets : les activités « vertes » (espaces verts et agriculture, principalement) représentent 22 % de l'activité des ESAT et les activités de services (couture, blanchisserie, lingerie, nettoyage, restauration) 20 %. Cette initiative de diversification permet tout d'abord de répartir les risques. L'élargissement du portefeuille d'activités des ESAT se traduit par le développement des activités de services.

Deux exemples illustrent la mise en œuvre de cette stratégie :

– l'ESAT « Escapade » ne proposait jusqu'à récemment qu'une activité de sous-traitance industrielle. La disparition progressive de ses principaux donneurs d'ordres a contraint la direction à se diversifier en créant de nouvelles activités réparties entre trois équipes : une équipe d'entretien et de nettoyage de locaux commerciaux, une équipe de mise à disposition en entreprise et une équipe d'entretien/lavage de



« Les activités « vertes » (espaces verts et agriculture, principalement) représentent 22 % de l'activité des ESAT et les activités de services (couture, blanchisserie, lingerie, nettoyage, restauration) 20 %. », jardiniers d'un ESAT ramassant les légumes du potager bio du domaine de Kerbastic, propriété de la Princesse Constance de Polignac, février 2012.

Photo © J.B. Le Quére/ MAXPPP

voitures. Ces trois dernières activités forment « *la base économique de l'ESAT, c'est ce qui fait marcher la boutique* » (Directeur).

– l'atelier de sous-traitance de l'ESAT « La Lune » disposait, quant à lui, d'un contrat de quasi-exclusivité avec un client dont le désengagement a commencé à se manifester en 2009. Ce retrait progressif s'est traduit par une baisse inquiétante du chiffre d'affaires qui a conduit l'établissement à opter pour une stratégie de diversification à la fois de ses activités et de son portefeuille clients. Cette stratégie permet à l'ESAT de ne pas mettre en danger l'équilibre économique de l'établissement en cas de défection d'un client ou de ralentissement d'une activité. Deux nouveaux clients (Manoukian et BCG) ont ainsi été démarchés et convaincus. La baisse d'activité de l'atelier conditionnement a également été compensée par des investissements dans deux autres ateliers, « bio » et espaces verts. La demande sur ces deux nouveaux marchés étant en forte croissance, il n'a pas été nécessaire d'investir dans des démarches de prospection commerciales, laissant ainsi des marges de manœuvre pour penser l'organisation de la production (« *C'est plus de la gestion de production qu'autre chose* », éducateur technique spécialisé).

Cette diversification permet également aux directeurs de gérer plus facilement le parcours des usagers, répondant ainsi aux problèmes d'accompagnement ayant pu être identifiés. Les précédents ESAT se caractérisaient par la rigidité de leur fonctionnement univoque (ils étaient soit occupationnels, soit productifs). La vie et le travail des usagers étaient prédéterminés par le type de structure organisationnelle dans laquelle ils étaient pris en charge et dont ils ne sortaient pas. L'apparition de nouvelles activités productives permet aux directeurs de réorganiser le travail et de penser la fluidité du parcours des usagers au sein des différents ateliers.

Paradoxalement, cette évolution reste marquée par la volonté des directeurs de conserver une partie des activités traditionnelles des ESAT (sous-traitance ou travail occupationnel), alors même que ces dernières sont peu rentables, voire déficitaires. L'activité de conditionnement de l'ESAT « Atari » permet, par exemple, de proposer des tâches simples susceptibles d'être confiées à des personnes fortement déficientes. L'organisation du travail se fait à la chaîne, ce qui assure un niveau minimal de productivité. La simplification des tâches pallie la lourdeur des déficiences dont souffrent les personnes et permet de maintenir leurs capacités cognitives. Si, d'un point de vue strictement économique, cette activité devrait être abandonnée rapidement, du point de vue de l'accompagnement, elle permet d'employer 80 personnes (soit 30 % de l'effectif) qui ne pourraient être immédiatement transférées dans un autre atelier. Pour le directeur, c'est une activité qui « *stratégiquement, pose des questions à l'ESAT* ». Mais il a fait le choix de conser-

ver cette activité, car « *elle permet de faire travailler des usagers de faible niveau, et rapporte quelque chose, malgré tout* ». De la même manière, l'atelier de conditionnement « Métal » emploie la plus grande partie des usagers de l'ESAT. C'est l'activité la moins performante avec un chiffre d'affaires qui s'élève à environ 200 000 euros annuel, pour un résultat net annuel d'environ 20 000 euros. La mise en œuvre de stratégies de diversification donne ainsi des marges de manœuvre importantes aux directeurs en matière d'organisation de la fluidité des parcours des usagers. Cette diversification leur permet de transférer les travailleurs handicapés d'une activité à l'autre en fonction de la capacité d'apprentissage de ces derniers, du carnet de commandes ou encore de la nécessité, pour un travailleur traversant une crise, de réduire son rythme de travail.

Alors que le mouvement de marchandisation au sein du secteur médico-social est présenté comme le déploiement d'une logique impersonnelle et mécanique, les directeurs des ESAT sont à même d'entreprendre des stratégies de diversification qui leur ménagent des marges de manœuvre leur permettant de répartir les risques financiers et d'organiser plus facilement le travail des usagers en se concentrant sur la gestion de la fluidité de leurs parcours. Cependant, les formes que prend l'organisation de cette fluidité restent localement différenciées.

## L'ORGANISATION DES ESAT DIVERSIFIÉS

Si l'activité des ESAT que nous avons étudiés était effectivement diversifiée, plusieurs modes de gestion de cette diversité pourraient être envisagés : dans les faits, ces établissements ne présentent pas une structure identique (TABATONI et JARNIOU, 1975). Les directeurs que nous avons rencontrés sont à même d'opérer des choix en ce qui concerne la structuration de leur organisation. Nous avons pu repérer deux choix organisationnels.

Le premier type d'organisation sépare explicitement l'activité médico-sociale de l'activité productive : la fonction éducative y est autonomisée par rapport aux ateliers. L'éducateur spécialisé est ici garant de l'équilibre entre la mission éducative et la mission productive. Il organise la fonction intégrative du travail au sein des projets personnalisés (9), que chaque éducateur spécialisé gère seul. Ainsi, par exemple, le service social de l'ESAT « Atari » dispose de 4 à 5 éducatrices spécialisées affectées aux trois sites de production de l'établissement. Chacune est en charge des projets

(9) Les projets personnalisés ont été introduits par l'article D. 312-10-3 du Code de l'action sociale et des familles. Ces projets prennent la forme d'un contrat de soutien et d'aide par le travail (article L. 243-4 du même code) qui organise, sous la supervision du directeur, les modalités de l'accompagnement.

personnalisés d'une quarantaine d'usagers. Le rôle du pôle médico-social consiste à planifier et à mettre en œuvre tout ce qui concerne l'accompagnement des usagers. Ce pôle est indépendant et sa responsable rend compte directement au directeur. Les éducatrices spécialisées ne sont pas placées sous la responsabilité hiérarchique du chef d'atelier, mais sous celle de leur chef de service médico-social, ce qui permet de lisser les conflits d'intérêt entre le volet production et le volet accompagnement.

De façon congruente, les postes médicaux et paramédicaux de ce type d'ESAT sont clairement séparés des ateliers de production. Dans la plupart des cas, ces postes n'ont pas véritablement de supérieur hiérarchique : ils sont plutôt conçus comme une expertise sur laquelle l'établissement peut s'appuyer pour adapter une prise en charge ou pour accompagner un usager. La majeure partie des directeurs de ce type d'ESAT a même choisi d'externaliser en partie ces fonctions, c'est le cas pour l'ESAT « Le Chemin ». Lors de sa création, cet établissement comprenait un poste d'orthophoniste et un poste de psychomotricien. Aujourd'hui, ces compétences sont mobilisées en dehors de l'ESAT par l'intermédiaire de l'assistante sociale. Si un psychiatre et un psychologue sont encore présents, c'est sur des plages horaires très réduites. Ils ont pour fonction non pas de soigner, mais d'accompagner vers le soin : il s'agit d'inciter les usagers à aller consulter à l'extérieur de l'établissement. De la sorte, l'ESAT s'affirme comme un lieu de travail et d'accompagnement, et non comme un lieu de soins.

Réciproquement, l'activité productive s'organise selon la ligne hiérarchique : chef d'atelier/moniteur. Dans ces ESAT, le chef d'atelier est un responsable d'exploitation à part entière : il est garant de la productivité des ateliers, du remplissage du carnet de commandes et de la gestion des relations avec les clients. Ainsi, à l'ESAT « Di Caprio », le chef d'atelier est issu du monde industriel. Arrivé en 2008, il définit son activité en trois volets : responsable du commercial et de la signature des marchés (« *On n'arrête jamais le commercial, ici* »), organisateur de la planification des activités et superviseur des méthodes de production. Son activité est clairement séparée de toute activité médico-sociale : ainsi, par exemple, il ne participe pas aux réunions de suivi usagers, qui rassemblent le moniteur référent, la psychologue et l'assistante sociale, et auxquels parfois se joint le directeur. À l'ESAT « Le Chemin », le chef d'atelier a quasiment un rôle de directeur adjoint. Recruté en 1991 comme moniteur principal, son poste a évolué pour intégrer davantage de fonctions commerciales, et plus largement la gestion des relations avec les clients. En charge du développement des nouveaux marchés, il se rend fréquemment chez des clients potentiels. Il examine avec le directeur les choix d'investissement dans le matériel. Il réalise des visites chez les clients de

l'ESAT. À l'ESAT « Charles », le directeur adjoint joue également le rôle de chef d'atelier. Il occupe 80 % de son temps à la démarche commerciale et à la supervision de la production. Présent dans cet ESAT depuis 10 ans, il justifie d'une longue expérience de commercial en entreprise industrielle.

De façon concomitante, les moniteurs de ce type d'ESAT restent largement cantonnés aux activités productives. À la différence du second type d'ESAT, la plupart ont acquis une expérience antérieure dans l'industrie. Ils se concentrent exclusivement sur la production et ne font pas de différence entre leur précédent travail en entreprise et leur travail en ESAT. Les bons résultats des ateliers sont le principal indicateur d'un bon accompagnement des personnes. À l'ESAT « Di Caprio », les moniteurs sont « *en direct avec le client* » (moniteur) et chacun est responsable d'une activité et/ou d'un atelier. L'organisation de la production, des processus, la répartition des postes et des tâches, la segmentation du processus sont conçues et élaborées par le moniteur, avec le soutien, si besoin, du responsable d'exploitation. Le moniteur est ainsi « *un petit chef d'entreprise* » (chef d'atelier). Les moniteurs de ce type d'ESAT sont donc peu incités à s'occuper directement d'une activité médico-sociale. Ainsi, dans l'ESAT « Trajectoire », la politique est de ne pas former les moniteurs aux aspects médico-sociaux. Ils ne suivent pas les formations de moniteur de 2<sup>e</sup> et de 1<sup>re</sup> classe. « *Surtout pas ! Leur mission est de faire fonctionner un atelier, ils ne sont pas là pour traiter la maladie : il y a les médecins psychiatres, pour cela (...)* Pour le moniteur, l'important n'est pas de savoir si l'usager est schizophrène, ou autre, mais s'il est capable de tailler la haie ou non » (Directeur). Pour le directeur, si le moniteur s'investit trop dans les aspects médicaux, il ne peut plus avoir sur l'usager l'autorité d'un chef d'équipe.

Le second type d'organisation intègre l'activité médico-sociale à l'activité productive. Les fonctions d'éducateur, de moniteur et de chef d'atelier y sont peu cloisonnées. Alors que les éducateurs spécialisés participent beaucoup plus directement à l'organisation de la production, c'est surtout la fonction de chef d'atelier qui est symptomatique de cette confusion volontaire : celui-ci est à la fois en charge des questions liées à la production et du bon déploiement de la politique d'accompagnement des usagers. Avec les éducateurs et/ou avec les assistantes sociales, il veille à la bonne mise en œuvre des projets personnalisés et au bien-être au travail des usagers des ESAT. Ainsi, à l'ESAT « Câble », le chef d'atelier est éducateur technique spécialisé. Il ne prend pas en charge la relation commerciale, qui est assumée par le technico-commercial de l'ESAT. Il suit l'organisation de la production, assure les contacts quotidiens avec les donneurs d'ouvrages et la gestion au quotidien des personnels de l'atelier et des usagers, mais il est également garant des projets personnalisés et du bien-être des per-

sonnes, et se retrouve souvent en réunion avec les différents partenaires de l'ESAT (foyers, services de suivi, hôpital psychiatrique, donneurs d'ouvrages, etc.).

Alors que les moniteurs du premier type d'organisation restent largement cantonnés aux activités productives, dans ces ESAT du deuxième type les moniteurs se voient confier un double rôle. Ainsi, au sein de la ferme-ESAT « Géo », les moniteurs assument les deux missions, et la ligne hiérarchique y est très réduite : ils traitent en direct avec le directeur. Très autonomes dans leur manière de travailler, ils remplissent une large palette de fonctions : préparer et encadrer la production, vendre et commercialiser les produits, avec les ouvriers, éduquer et former, accompagner les travailleurs dans leurs projets individualisés, participer aux différentes réunions de coordination et rédiger les synthèses. De la même manière, les moniteurs de l'ESAT « Charles » sont directement impliqués dans le suivi médico-social des usagers. Une réunion de projet conjointe entre le service d'hébergement et l'ESAT a lieu tous les jeudis pour évoquer les situations individuelles. Les moniteurs sont également appelés régulièrement à s'impliquer directement dans la production, notamment pour rattraper d'éventuels retards et effectuer des tâches difficiles pour des personnes malvoyantes.

Les équipes de direction proposent deux manières de structurer l'organisation : la première fait des travailleurs sociaux et des paramédicaux des experts dans les questions d'accompagnement (ils sont en charge de gérer le projet global de la personne), tandis que les moniteurs d'atelier se préoccupent prioritairement des contraintes productives. Le second mode d'organisation assigne aux moniteurs d'atelier un rôle central dans la construction du projet personnalisé des usagers, qui s'élabore conjointement avec les travailleurs sociaux.

## ORGANISER UNE ÉCONOMIE DE LA CAPTATION

Si la diversification opérée par les ESAT permet à leurs directeurs d'élargir leur espace discrétionnaire (point développé dans la première partie de l'article), ce qui ne se traduit pas par une uniformisation des modes de gestion de ces structures, les ESAT restant en effet localement différenciés (point objet dans la deuxième partie), la concurrence entre les structures s'intensifie fortement (CLAVERANNE et al., 2012 ; ROBELET et al., 2009), ce qui incite les directeurs à mettre en œuvre des stratégies de captation des usagers (TROMPETTE, 2005).

Ainsi, les directeurs cherchent à sélectionner les personnes handicapées qui travaillent dans leurs établissements en privilégiant les individus les moins lourdement handicapés. Il s'agit, pour eux, de trouver des usagers qui soient capables de s'adapter à la diversifi-

cation des activités productives. Ainsi, le directeur de l'ESAT « Prost » cherche à attirer des usagers « *de bon niveau* » pour que ces derniers puissent travailler facilement. Le directeur de l'ESAT « Babel » soutient lui aussi qu'« *il faut que les gens aient envie de venir à l'ESAT et ne se sentent plus obligés d'y aller. Il faut que l'on soit attractifs. Les ESAT doivent avoir une offre attractive pour attirer des jeunes adultes sortis des SESSAD (10) et qui ont le choix des structures et le choix entre travail ou non travail.* » Les directeurs construisent ainsi des mécanismes d'identification, de sélection, d'enchaînement et de verrouillage des usagers. Trois stratégies d'organisation de cette captation ont été identifiées.

La première de ces stratégies consiste à séduire directement les usagers. Les directeurs communiquent sur la qualité du travail proposé et sur les activités hors travail dont les usagers peuvent bénéficier. Il ne s'agit plus « d'enfermer » les usagers dans un établissement, mais de proposer une palette de prestations diversifiées et d'offrir des itinéraires adaptés au projet de chaque personne et à un large éventail de handicaps (malvoyants, infirmes moteurs cérébraux (IMC) en fauteuil roulant ou capables de marcher, etc.). Dans cette optique, l'ESAT « Babel » a développé une pension pour animaux domestiques, car cette activité, en plus d'être rentable, est extrêmement appréciée par les usagers.

La deuxième stratégie est indirecte : il s'agit de séduire les pouvoirs publics, qui détiennent de fait un rôle d'adresseur. Les directeurs doivent préciser à la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) locale (11) le profil d'utilisateur souhaité et la qualité de l'accompagnement qu'ils proposent. Des ESAT comme « Trajectoire » et « Pléiade » ont intensivement promu auprès des pouvoirs publics la spécificité de leurs projets d'insertion en milieu ordinaire de travail. Cette opération de communication leur a permis d'améliorer l'adéquation entre les débouchés économiques et les profils de leurs usagers. La construction de partenariats avec des institutions locales est à cet égard un signe positif adressé aux pouvoirs publics. Pour recruter des personnes dans les ateliers artisanaux qui sont dévolus traditionnellement aux déficients visuels, « Geppetto » travaille par exemple avec des institutions qui forment des personnes déficientes visuellement aux métiers du cannage et de la vannerie. Chaque année, cette structure accueille des stagiaires en apprentissage dans ces instituts, le

(10) Les SESSAD (Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile) sont les structures privilégiées de l'aide à l'intégration scolaire.

(11) Les MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées) sont les adresseurs des personnes handicapées au sein des ESAT. Elles sont nées de la fusion des CDES (Commission Départementale de l'Éducation Spéciale) et des Cotorep (Commission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel) sous l'empire de la loi pour l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005.

temps pour eux d'acquérir une première expérience. Outre le signal positif adressé aux pouvoirs publics, le directeur se donne de la sorte les moyens de repérer les personnes qui pourront ensuite intégrer définitivement ses ateliers artisanaux et ses ateliers de conditionnement. Il se met ainsi en lien avec les institutions d'apprentissage pour que les formations correspondent aux débouchés réels du marché (12).

La dernière stratégie consiste à s'observer entre pairs. Les directeurs développent des stratégies de mise en réseau et mettent en œuvre des veilles stratégiques pérennes. Ainsi, la conserverie de la ferme-ESAT « Géo » est née d'un *benchmark* réalisé sur des associations voisines et sur des visites d'ESAT ayant développé des activités similaires. Une visite au centre de formation en agriculture de Florac a également été réalisée. Dans la même optique, le directeur d'« Escapade » s'inscrit dans un réseau d'entreprises locales et dans un groupement d'intérêt économique (GIE) qui comprend 22 ESAT (sur les 35 du département) pour prospecter de nouveaux marchés. Le GIE est sans conteste l'outil le plus fréquemment mentionné par le directeur et les moniteurs d'ateliers. Il fonctionne sur une sorte de marché interne propre aux ESAT. Si l'établissement obtient un marché par l'entremise de ce réseau, il reverse 10 % de ses bénéfices au GIE : « *On se dépanne entre nous et en sous-traitances croisées. Au niveau du comité technique paritaire (CTP), on joue le jeu d'une concurrence claire* » (moniteur). Cette stratégie de mise en réseau induite par la diversification des activités productives permet au directeur de repérer les opportunités de contrats et d'observer ses concurrents à moindre frais. Ces stratégies d'observation mutuelle déterminent ainsi la forme de l'activité productive à engager. Mais, surtout, elles permettent aux directeurs de se différencier des ESAT concurrents pour attirer les usagers et séduire leur famille.

## CONCLUSION

L'analyse de l'évolution de 19 ESAT de la région Rhône-Alpes nous a permis de nuancer la thèse selon laquelle le secteur médico-social subirait un processus de marchandisation. Cette thèse repose sur l'hypothèse que la stratégie et l'évolution des organisations sont déterminées de façon exogène et mécanique, les capacités d'action et de décision des acteurs se réduisant au fur et à mesure que ce processus se diffuse.

(12) Deux facteurs complémentaires encouragent les directeurs à mettre en œuvre une stratégie de séduction des pouvoirs publics et des usagers leur permettant de rendre leur ESAT attractif. D'une part, le parcours des usagers en ESAT est stable : en 2006, en Rhône-Alpes, seulement 600 travailleurs ont quitté définitivement l'ESAT où ils travaillaient, soit 6 % des effectifs. D'autre part, l'évolution législative (loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et loi pour l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005) va dans le sens d'un accroissement de la liberté de choix des usagers.

En nous appuyant sur des études monographiques, nous avons replacé les acteurs et leurs choix au centre de l'analyse. Le processus identifié est le produit de stratégies de développement de la part des directeurs des établissements. Ces derniers abandonnent progressivement leur stratégie d'adaptation mécanique à l'environnement pour mettre en place des réflexions stratégiques qui visent à saisir de nouvelles opportunités et à se protéger contre de nouvelles menaces. Ces stratégies de contrôle de l'environnement permettent de densifier la figure organisationnelle des ESAT, qui deviennent des acteurs sociaux à part entière et n'en sont plus réduits à n'être que de simples agents de production. L'émergence d'un positionnement stratégique et l'augmentation des marges de manœuvre des établissements les transforment ainsi en « unités politiques » (JARNIOU, 1981) : les directeurs d'ESAT sont donc fortement incités à créer des relations sociales d'un type nouveau.

L'émergence des ESAT en tant qu'acteurs à part entière de l'insertion s'accompagne d'un déplacement de la finalité de ces organisations. Il s'agit maintenant de gérer la fluidité du parcours de leurs usagers. La capacité de ces établissements à investir simultanément plusieurs débouchés économiques définit leur latitude à proposer des métiers et des types de travaux qui conviennent aux différentes capacités productives des personnes. Cette capacité est pour celles-ci la garantie de bénéficier d'un parcours cohérent.

Les deux modes différents de la structuration des ESAT sont autant de manières de veiller au bon déroulement de celle-ci. Ces parcours ne sont en rien « naturels », ils sont issus de négociations internes entre professionnels et direction. Ce faisant, un nouveau groupe d'acteurs commence à faire entendre sa voix au sein de cet espace de négociation, celui des travailleurs handicapés. Ces derniers ne sont plus de simples ressources dans un processus de production (ZAFIROPOULOS, 1981) : ils s'affirment comme les ultimes clients des ESAT, des clients dont la satisfaction est ainsi replacée au cœur des préoccupations de ces organisations. ■

## BIBLIOGRAPHIE

AZNAR (G.), CAILLE (A.), LAVILLE (J.-L.), ROBIN (J.) & SUE (R.), *Vers une économie plurielle. Un travail, une activité, un revenu pour tous*, Paris, La Découverte & Syros, 1997.

CHAUVIÈRE (M.), « L'action sociale à l'épreuve de l'hypergestion », Acofis, 2008 - [www.travail-social.com](http://www.travail-social.com)

CHAUVIÈRE (M.), *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte, 2010.

CLAVERANNE (J.-P.) & al., *La construction sociale du marché du handicap : entre concurrence associative et*

- régulation politique (1943-2009)*, rapport de recherche CNSA/MIRE, 287 p., 2012.
- FLAHAULT (É.), NOGUES (H.) & SCHIEB-BIENFAIT (N.) (dir.), *L'économie sociale et solidaire. Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2011.
- HARDY (J-P.), « Dirigeance des associations gestionnaires dans le secteur social et médico-social : un enjeu majeur pour l'exercice de nos métiers », *Revue des IASS*, 50, pp. 7-12, 2006a.
- HARDY (J-P.), *Financement et tarification des établissements sociaux et médico-sociaux*, Paris, Dunod, 2006b.
- HARDY (J-P.), « Fongibilité asymétrique, appels à projets, CPOM : les trois points de tension », *Juris associations*, 410, pp. 22-25, 2009.
- HATCHUEL (A.), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, DAVID (A.), HATCHUEL (A.) & LAUFER (R.) (eds.), Vuibert, Fnege, 2008.
- HOARAU (C.) & LAVILLE (J-L.), *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Paris, Érès, 2008.
- JARNIOU (P.), *L'entreprise comme système politique*, (1<sup>re</sup> éd.), Paris, PUF, 1981.
- LAVILLE (J-L.) & SAINSAULIEU (R.), *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, 1997.
- LAVILLE (J-L.), *Sociologie des services, Entre marché et solidarité*, Paris, Érès, 2005.
- LAVILLE (J-L.), « Services aux personnes : le rôle des associations », in STEINER (P.) & VATIN (F.) (dir.), *Traité de Sociologie économique*, Paris, PUF, 2009.
- NOÉMIE (G.), « Autorisation des établissements et services, une révolution copernicienne », *Directions*, n°77, p. 10, septembre 2010.
- Enquête OPUS 3/DGCS, novembre 2009.
- PINELL (P.) & ZAFIROPOULOS (M.), « La médicalisation de l'échec scolaire. De la pédopsychiatrie à la psychanalyse infantile », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 24, pp. 23-49, 1978.
- POLANYI (K.), *La grande transformation*, Paris, Gallimard, 1983.
- PORTER (M. E.), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, NY, 1998.
- ROBELET (M.) & al., « Secteur du handicap : les métamorphoses d'une gestion associative », *Entreprises et Histoire*, pp. 131-152, 2009.
- TABATONI (P.) & JARNIOU (P.), *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF, 1975.
- TRICART (J-P.), « Initiative privée et étatisation parallèle. Le secteur dit de l'enfance inadaptée », *Revue française de sociologie*, pp. 575-607, 1981.
- TROMPETTE (P.), *Le marché des défunts*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008.
- ZAFIROPOULOS (M.), *Les arriérés : de l'asile à l'usine*, Paris, Payot, 1981.

# POUR UNE SOCIOLOGIE UTILE : LA SOCIOLOGIE D'INTERVENTION

Poser la question de l'utilité de la sociologie nous conduit à interroger les rôles, les postures et les missions que se donnent les sociologues pour contribuer à l'avancement des connaissances sur les situations et les faits sociaux. Parmi ces postures, nous voulons évoquer plus particulièrement celle du scientifique se réclamant de la sociologie d'intervention. Celle-ci est une pratique de cette discipline conduisant le sociologue à s'immerger dans une situation locale afin d'agir sur celle-ci. En se positionnant comme un tiers rapprochant autant que possible les savoirs savants et les savoirs « profanes », le sociologue d'intervention se place entre les individus pour les aider à mieux gérer leur vie en collectivité. Sa posture répond à un souci d'utilité.

Par **Denis BERNARDEAU MOREAU\***

« **À** quoi sert la sociologie ? Quelles sont ses finalités pratiques ? Les sociologues ont-ils une utilité en dehors de leur vocation à proposer un manquement de l'esprit critique ? ».

Telles sont les questions que se posent des sociologues comme Michel Crozier, Gilles Herreros ou Bernard Lahire, et que nous souhaitons aborder à notre tour comme point de départ de notre réflexion. Poser la question de l'utilité de la sociologie nous conduit à interroger les rôles, les postures et les missions que se

donnent les sociologues pour faire avancer les connaissances sur les situations et les faits sociaux. Notre cheminement à la fois intellectuel, scientifique et empirique nous renvoie sans cesse à la question de notre mission et à l'impact de nos recherches sur la vie professionnelle et sur l'existence quotidienne des individus. Notre intention, dans cet article, n'est pas de traiter des clivages idéologiques qui animent régulièrement les débats scientifiques et, en particulier, la communauté des sociologues. Notre intention est plutôt d'explicitier notre préférence pour une sociologie d'intervention. De ce point de vue, l'utilité de nos recherches se mesure en partie aux effets bénéfiques directs qu'elles peuvent produire sur les acteurs du monde social.

\* Université Paris-Est Marne la Vallée, laboratoire ACP.

## LE SOCIOLOGUE ENTRE DISTANCIATION, INTERVENTION ET ENGAGEMENT

### Les trois postures du sociologue

Les questionnements portant sur la posture et l'utilité du sociologue reviennent souvent dans les débats et rendent compte de perceptions parfois peu conciliables. Comme le rappelle Marc Uhalde (2001, pp. 462-463, et 2008, p. 97-98), il est possible d'identifier globalement trois figures distinctes mais complémentaires du sociologue : le sociologue scientifique, le sociologue opérationnel et le sociologue critique (1). La première définition du sociologue a été donnée par Max Weber et par Pierre Bourdieu.

Au sens wébérien, le sociologue est un scientifique dont l'œuvre est de faire progresser la science pour la science en dehors de tout intérêt politique et économique. Son action relève de la rationalisation intellectuelle. Savant, mais pas politique, il doit mettre de côté ses jugements de valeur s'il veut atteindre une compréhension objective des faits.

Dans la définition qu'en propose Pierre Bourdieu, le sociologue, attaché qu'il est à la neutralité axiologique, établit une rupture avec le sens commun. Fort de sa capacité de distanciation que lui procure sa position savante (UHALDE, 2001, p. 462), il est un producteur de connaissances scientifiques sur le monde social.

La deuxième figure du sociologue est celle du praticien, une figure que privilégient des auteurs comme Gilles Herreros, Alain Touraine ou encore Michel Wieviorka. La posture qu'ils donnent à voir est celle du sociologue opérationnel. « Cette définition du métier de sociologue met en avant la fonction interventionniste de la sociologie et son utilité au sein et pour les organisations » (PIRIOU, 1999, p. 110). Tel un « clinicien » (mot provenant du grec *klinos* signifiant lit (ou chevet) d'un malade), le sociologue tente de répondre à la demande sociale en analysant les organisations, de l'intérieur, et en aidant les individus à mieux comprendre les ressorts de leurs actions. Il est un praticien ayant acquis une très bonne maîtrise des outils et connaissances sociologiques et psychosociologiques. Le sociologue intervient comme un « révélateur » des difficultés relationnelles entre les acteurs et comme un « animateur » des moyens permettant de remédier à celles-ci (ALTER, 1995, pp. 143-144).

(1) Notons également la classification proposée par Jean Dubost en fonction de la sensibilité du sociologue. Si le sociologue est plutôt sensible à la recherche, il tendra alors à adopter une posture d'indépendance en donnant la priorité à la méthode. S'il est sensible aux acteurs, sa position sera davantage celle d'un tiers visant à répondre en priorité aux problèmes internes. Si sa sensibilité va aux décideurs, il se fera alors opérateur soucieux de respecter le cahier des charges des commanditaires. Enfin, si le sociologue est davantage sensible au système, il se fera critique et donnera la priorité à l'action militante (DUBOST, 2006, p. 146).

Enfin, pour d'autres auteurs, le sociologue est un militant engagé dans la défense d'une cause au nom de valeurs qui l'habitent et qui guident son analyse. Insérant délibérément son activité d'intellectuel dans le combat politique, le sociologue critique assume ses propres jugements de valeur dans son interprétation des phénomènes sociaux. À l'instar des tenants de l'analyse institutionnelle (LOURAU, LAPASSADE, HESS), il s'agit de dénoncer les rapports de domination et les inégalités sociales que ces rapports génèrent. Remarquons toutefois qu'il convient de relativiser ces notions d'objectivité et d'engagement dans les sciences sociales, car l'histoire des sociologues, comme l'explique bien Gilles Herreros, souligne à l'évidence la difficulté de ces derniers à maintenir une complète distanciation d'avec les objets qu'ils étudient. « *La production sociologique n'est jamais un simple regard, neutre et distant, porté sur son objet (...). Cette activité, pour savante qu'elle se revendique et se définisse, n'en est pas moins intellectuellement engagée* (HERREROS, 2009, p. 229). En sociologie comme dans d'autres domaines, l'objectivité peut être un but, mais ce but est rarement atteint, car comme le dit Bourdieu, « *le sociologue ne peut ignorer que le propre de son point de vue est d'être un point de vue sur un point de vue* » (1993, p. 1423), autrement dit une connaissance de connaissances.

### L'universitaire et le professionnel : deux univers qui se rapprochent

De ces trois positionnements, revenons sur les deux premiers. Parmi les nombreux qualificatifs dont la littérature sociologique se nourrit pour décrire le métier de sociologue, deux registres peuvent être nettement distingués.

Les sociologues académiques exercent dans le champ de la recherche publique (universités, CNRS, INED, etc.), tandis que les sociologues praticiens travaillent en entreprise. Même si des tentatives de rapprochement ont été proposées (notamment par Renaud Sainsaulieu et Monique Legrand (1995)), les clivages perdurent. À la différence du sociologue académique, qui, lui, « *fait référence à la communauté savante* » (PIRIOU, 2006, p. 15) et exerce dans le milieu de la recherche, le sociologue praticien est davantage un « *diplômé de haut niveau en sociologie qui utilise les connaissances de [la] sociologie en dehors de l'université et de la recherche publique* » (2) (*Ibid.*, p. 14). Si, en

(2) Pour Odile Piriou, le sociologue académique est classiquement un « scientifique pur » ayant validé des études supérieures en sociologie, mais ne disposant pas d'une réelle expérience professionnelle en dehors de l'université. Le sociologue praticien est davantage un « converti », globalement moins diplômé, mais disposant d'une forte expérience professionnelle mobilisant ses savoirs théoriques et pratiques.

différenciant ces deux profils de sociologues (3), on peut craindre une stigmatisation entre deux manières de pratiquer la sociologie, Odile Piriou soulève un problème de fond, celui de l'influence du contexte institutionnel dans la définition des conditions de l'exercice professionnel.

Jusqu'à récemment, l'universitaire tendait à incarner préférentiellement le chercheur attaché à une réflexion conceptuelle, cultivant son indépendance et sa liberté de pensée, et analysant « d'en haut » les pratiques quotidiennes des individus en société, tandis qu'à l'opposé le praticien était l'expert et l'homme de terrain utilisant à des fins professionnelles les outils de mesure de l'activité sociale. Or, depuis une bonne décennie, l'université connaît une évolution importante qui l'oblige à reconsidérer cette dichotomie.

Dans une situation économique difficile pour les jeunes salariés, l'université doit repenser ses diplômes et sa capacité à optimiser les chances d'insertion professionnelle de ses étudiants. « *Si les préoccupations des milieux universitaires, note Renaud Sainsaulieu, restent centrées sur la transmission d'une compétence scientifique, pour être crédibles aux yeux de leurs étudiants, ils doivent prouver la valeur de leurs enseignements par la possibilité de leur mise en œuvre concrète* » (1995, p. 24). Dans un rapport d'enquête de 2005 portant sur le « *bouleversement de la table des valeurs académiques* » des enseignants-chercheurs, Sylvia Faure, Charles Soulié et Mathias Millet décrivent longuement le clivage profond qui se crée aujourd'hui entre les enseignants-chercheurs académiques et les chercheurs épousant un profil plus « managérial ».

Aux « *experts scientifiques* » s'ajoutent désormais des « *experts en organisations universitaires* » qui sont tout autant directeurs de filières qu'« *entrepreneurs* » de leurs formations (DUBET, 2003, p. 377). George Férouz compare même ces nouveaux directeurs à de « *petits entrepreneurs indépendants* » (2003). Aujourd'hui, l'universitaire multiplie les passerelles avec le monde extérieur pour mieux adapter ses enseignements et ses formations. Dans un espace de plus en plus concurrentiel (4), il gère ses formations et côtoie le chargé de mission ou le professionnel, partageant son temps entre son activité en entreprise et ses cours à l'université. D'après le rapport précité, on est ainsi passé entre 1992 et 2002 de 400 à plus de 3 000 postes de professeurs associés scientifiques et tech-

(3) Pour distinguer ces deux sociologies, Hess compare les deux ouvrages de Montesquieu : *L'esprit des lois* qui relève, écrit-il, de la « *sociologie abstraite* », et *Les Lettres persanes*, qu'il attribue à une « *sociologie de terrain* » (HESS, 1981, pp. 59-60).

(4) Outre une concurrence de plus en plus affichée avec les écoles privées, l'université subit aussi une concurrence très forte de ses filières courtes, plus professionnelles et, aux dires des étudiants, moins incertaines. On pense ici bien évidemment aux IUT, DUT et BTS, dont les débouchés, peut-être modestes en termes de responsabilités et de rémunérations, ont l'avantage de la transparence et de la clarté. En aspirant à un meilleur encadrement institutionnel durant leur formation, les étudiants affichent leur « *aversion croissante pour le risque* » (VELTZ, 2007, p. 52) dans un monde du travail difficile, voire anxiogène.

niques (PAST) (le profil de ces professeurs associés et invités étant en général celui de cadres de l'industrie du secteur public et du privé).

Sans nul doute, cette ouverture est inéluctable. Mais elle présente aussi un risque réel, celui d'une perte d'indépendance de l'universitaire dès lors que ses maquettes de formation et ses enseignements deviennent quelque peu tributaires de l'évolution à court terme du marché de l'offre et de la demande. L'autonomie du champ scientifique a été fortement défendue par quelques grands sociologues, tel Pierre Bourdieu qui y voyait une condition pour préserver la science d'un risque d'instrumentalisation. Plus un champ est autonome et plus il est légitime à critiquer les phénomènes sociaux qui l'entourent, écrivait-il. Demandant à tous les chercheurs quels qu'ils soient de dépasser leurs propres clivages, Pierre Bourdieu appelait de ses vœux l'affirmation d'une science « *pure* » régie par un pouvoir scientifique contre une science « *serve* » gouvernée par un pouvoir institutionnel et politique (BOURDIEU, 1997, notamment p. 15 et p. 65). Ce risque d'asservissement est réel et témoigne de la difficulté, pour les sociologues, de s'entendre sur la finalité de leur travail. Le sociologue doit-il préserver le monde du savoir des contingences extérieures et garantir coûte que coûte l'autonomie de sa science, ou doit-il au contraire s'ouvrir au monde « *profane* » (5) au risque de « *perdre un peu de son âme* » et de son indépendance d'esprit, dans une dilution possible du projet scientifique ? C'est la difficile question de la finalité de son métier que le sociologue est amené sans cesse à se poser.

## L'UTILITÉ DE LA SOCIOLOGIE PASSE AUSSI PAR L'INTERVENTION

### Le sociologue face à la demande sociale

Excluant une posture jugée par trop théorique et intellectuelle quand elle n'est vouée qu'à « *une esthétique de la réflexion* » (HERREROS, 2009, p. 8), certains sociologues affirment leur préférence pour le singulier plutôt que pour la globalité, pour les situations concrètes plutôt que pour les grandes théories sociales.

Dans son livre *À quoi sert la sociologie ?*, Michel Crozier préconise ainsi le recours aux études de cas « *cliniques* » pour mieux appréhender la société. « *Le chercheur n'est pas supposé prédire l'avenir, ni fournir une appréciation définitive des modes de fonctionnement existants et encore moins d'élaborer tout seul le nouveau*

(5) Le profane est celui qui n'est pas initié, celui qui n'appartient pas à la sphère du savoir, c'est-à-dire aux institutions dûment consacrées.



« Dans son livre *À quoi sert la sociologie ?*, Michel Crozier préconise ainsi le recours aux études de cas « cliniques » pour mieux appréhender la société. », « La consultation de la dernière chance », gravure de Thomas Rowlandson (1756-1827), 1808.

DENIS BERNARDEAU MOREAU

Photo © Coll. KO+Grab/ KHARBINE-TAPABOR

*modèle d'organisation. Tout ce que l'on devrait attendre de lui est la production de connaissances empiriques sur la structure et les modes de régulation réels du système humain qui sous-tendent un champ d'action donné* » (CROZIER, 2000, tome 1, p. 157).

La démarche du sociologue, poursuit Gilles Herreros, doit être une pratique « dont les perspectives sont éminemment pragmatiques et dont les effets sont tangibles » (HERREROS, 2009, p. 8). Ainsi, se départissant d'une sociologie parfois très abstraite, certains sociologues optent résolument pour une posture plus opérationnelle et plus interventionniste. Éloignée des débats épistémologiques et des querelles de méthode, cette sociologie dont se réclament ces chercheurs défend l'idée de son opérationnalité. En cela, elle est une sociologie d'intervention telle que l'ont définie, chacun à leur manière, Jean Dubost, Gilles Herreros, Rémi Hess, Antoine Savoye ou encore Alain Touraine. Aujourd'hui, il est indéniable qu'« une autre forme de compétence pratique opératoire s'impose au métier de sociologue », écrit Sainsaulieu (1995, p. 21). Cette compétence, c'est sur le terrain que le sociologue l'acquiert par une observation précise et une immersion réelle, en situation. Intrinsèquement pratique, cette sociologie impose de la rigueur dans la collecte des données, une démarche résolument cognitive qui

contrevient à l'idée parfois répandue qu'elle serait « un lieu vide où ne s'exprimeraient que des sociologues de seconde zone » (VRANCKEN, 2001, p. 311).

Face à des situations où les interactions entre les individus sont à chaque fois particulières et où les contextes donnent à voir des trajectoires et des histoires de vie singulières, notre rôle de sociologue s'inscrit donc dans une quête de sens et d'utilité. Le sens est la visée subjective qu'un individu donne à son action en fonction de sa biographie, de ses parcours personnel et professionnel, de son expérience, de sa culture. L'utilité se situe, de notre point de vue, dans les réponses que le sociologue est capable d'apporter aux demandes exprimées plus ou moins formellement par les individus évoluant dans des organisations sociales. La demande sociale relève de sources multiples : elle peut émaner d'une commande institutionnelle publique (collectivités territoriales, organismes d'État) ou provenir d'entreprises privées (activités de conseil, de formation ou d'aide à la décision). Il peut s'agir de répondre à des sollicitations de divers acteurs confrontés à des difficultés dans leurs organisations professionnelles. Enfin, la demande peut provenir de collègues ou de partenaires universitaires, syndicaux ou encore associatifs (communications, colloques, journées d'études, conférences).

Ainsi définie, l'utilité du sociologue d'intervention se mesure essentiellement à la capacité de ce dernier à agir directement sur les situations quotidiennes des individus. Celui-ci doit savoir adopter une démarche empirique en s'immergeant régulièrement dans le milieu qu'il étudie pour répondre, comme le rappelle Robert Castel, à la demande sociale entendue comme « *le système d'attentes de la société à l'égard des problèmes quotidiens qui la sollicitent aujourd'hui* » (2004, p. 70). Ces liens entre sociologie et demande sociale sont essentiels. Ils sont même décisifs pour l'avenir de la discipline, ajoute Dubar. Plus ces liens seront forts et plus la sociologie sera efficace et reconnue (DUBAR, 2006, p. 11).

Parmi tous les courants de la sociologie qui se réclament de cette utilité sociale, la sociologie d'intervention est, de notre point de vue, un des plus intéressants. La posture du sociologue y est celle d'un tiers plus que d'un visionnaire, celle d'un médiateur plus que d'un simple observateur – un médiateur aidant les individus engagés sur le terrain à mieux comprendre le monde dans lequel ils vivent.

#### Un sociologue en immersion, à l'écoute des individus réflexifs

Parmi les écoles qui se revendiquent clairement de la sociologie de l'intervention, le corpus classique comprend trois courants principaux : l'actionnalisme d'Alain Touraine (dont se réclament aussi François Dubet et Michel Wieviorka) se donne pour but d'analyser les mouvements sociaux en tant qu'expressions de l'action des hommes désireux de maîtriser leur historicité. Dans une dimension plus clinique, il y a l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg, qui développe une pensée originale construite sur les jeux de pouvoirs entre acteurs rationnels et stratégiques. Il y a également l'analyse institutionnelle de Rémi Hess, Georges Lapassade et René Lourau, qui exprime une volonté de rupture avec un certain conformisme scientifique (6). Bien que rangés dans un courant plus psychosociologique et clinique, on y trouve également les travaux d'Eugène Enriquez, Vincent De Gaulejac et Nicole Aubert (7).

(6) En réalité, les origines de la sociologie d'intervention sont plus lointaines, elles se situent à la frontière entre les sciences sociales et les sciences humaines. D'un point de vue sociologique, on peut avec Savoye (1979) et Hess (1981) en situer les prémices dans la microsociologie monographique de Le Play relayée par les sociologues empiristes américains, notamment ceux de l'École de Chicago. Ce n'est qu'ensuite que la sociologie européenne prend le relais (voir notre article à ce sujet, à paraître en 2014).

(7) Dans sa très large taxinomie des modèles sociologiques d'intervention, Guy Minguet (2001) propose au total une dizaine de modèles. Dans ce catalogue très hétéroclite figurent, en plus des théories déjà citées, le courant de l'École des Relations humaines, l'approche socio-technique ou encore le modèle de la contingence structurelle. Notons que ces différents courants ne se réclament pas tous du courant interventionniste.

La sociologie d'intervention, explique Guy Minguet, est un exercice professionnel, épistémologique, méthodologique, postural, qui conduit le sociologue praticien à se positionner au cœur d'une situation afin de l'améliorer (MINGUET, 2001, p. 21).

Le sociologue doit s'immerger dans la situation qu'il analyse. Par le mot « intervention », il s'agit de penser ce sociologue comme un scientifique capable de faire évoluer, avec les acteurs objets et sujets de l'étude, les situations dans lesquelles ils interagissent afin d'atténuer collectivement les difficultés qu'ils rencontrent. Felder compare très justement l'immersion à l'acte de se laisser « *imprégner par les impressions* » (2007, p. 242). Il s'agit de privilégier un rapport immédiat, direct et intersubjectif entre le chercheur et les acteurs. En partant le plus souvent d'un problème posé par les demandeurs, l'intervention marque une action tournée vers le changement. Par sociologie d'intervention, il faut donc entendre « *une pratique spécifique de la discipline conduisant le sociologue à s'immerger sur (auto)sollicitation dans une micro-situation afin d'en proposer une lecture dont les effets (de contenu ou de processus) pourraient participer d'une transformation de ladite situation* » (HERREROS, 2001, p. 273).

La posture du sociologue consiste dès lors à se placer parmi des individus en situation dans l'intention de leur apporter « *une plus-value cognitive mobilisable pour l'action* » (*ibid.*).

De fait, toute sociologie peut relever de la posture d'intervention dès lors qu'il s'agit (cela arrive à chacun d'entre nous un jour ou l'autre) de confronter sur le terrain les conclusions d'une enquête avec les points de vue des acteurs concernés.

Mais cette confrontation peut être de différentes natures : elle peut être directe, ou sous-jacente. Comme le souligne François Dubet, dans la nature des relations entre le chercheur et les individus « *tout est affaire de degré* » (DUBET, 2001, p. 90). La sociologie d'intervention trouve donc sa raison d'être dans une relation privilégiée et approfondie entre le chercheur et l'ensemble des individus impliqués dans une situation donnée en vue de la faire évoluer.

Aux théories scientifiques du sociologue doivent répondre les « *théories spontanées* » (DUBET, 1994, p. 232) des acteurs, qui sont experts de leur terrain. Cela signifie également que la sociologie d'intervention considère l'individu comme l'acteur réflexif essentiel de sa propre évolution (DUBOST, 1987, p. 178). Reconnaître cette réflexivité de l'acteur, c'est reconnaître que celui-ci possède l'intelligence de son action. C'est affirmer qu'il est compétent pour porter un regard sur ce qu'il fait, pour mesurer les conditions d'émergence et, en partie, les conséquences de ses actions.

Pour Giddens (1987), cette réflexivité revêt même un usage systématique. L'auteur de la théorie de la structuration distingue ainsi deux types de réflexivité : la réflexivité qui s'inscrit dans la « *conscience pratique* » (GIDDENS, 1987, p. 92) correspond au contrôle mini-

mal que l'individu est capable d'effectuer dans l'ensemble de sa vie quotidienne et routinière sur son action en train de se faire (8). À un niveau supérieur, la réflexivité renvoie, chez Giddens, à la « conscience discursive ». Cette conscience s'exerce quand l'individu parvient à exposer de manière cohérente les raisons de son action, quand il peut « mettre en mots des choses » (GIDDENS, 1987, p. 93). Cette forme de réflexivité supérieure étant essentiellement accessible à travers tout un processus d'échanges interindividuels, il importe au sociologue de susciter la conversation, de la soutenir et d'amener, par la parole, les individus à s'interroger sur eux-mêmes (9). Cette pratique de la parole conduit les individus à entrer dans une forme d'« autoanalyse provoquée et accompagnée », telle que décrite par Bourdieu (1993, p. 1408). Questionnées sur leur vie, les personnes vont profiter de l'occasion que leur offre l'enquêteur pour raconter leur quotidien et s'interroger sur elles-mêmes. En se livrant à des « commentaires continus sur leurs activités » (MOLÉNAT, 2006, p. 53), elles réalisent par là-même un travail d'explicitation utile, voire salvateur, en trouvant les mots pour exposer leurs souffrances et leur malaise. Dans une certaine mesure, le sociologue contribue à créer les conditions favorables à cette autoanalyse réflexive.

### Les contours de la sociologie d'intervention

Débuter une enquête de terrain nécessite de respecter un ensemble de principes et une posture qui sont autant de conditions requises pour entreprendre une analyse. La sociologie d'intervention doit répondre à plusieurs critères fondamentaux avant, pendant et après l'analyse. Premièrement, il ne peut y avoir d'intervention sans demande. Pour pouvoir investiguer un lieu, le sociologue doit être sûr que les acteurs en présence, ou tout au moins un nombre suffisant d'entre eux, expriment une réelle volonté de coopérer.

Cette demande peut émaner des dirigeants – on parlera alors de commande (10) –, mais elle peut aussi

(8) Pierre Bourdieu, pour qui les individus ne détiennent nullement la science infuse (1993, p. 1413), explique lui aussi que ces derniers mobilisent au quotidien des connaissances pratiques, ou ce qu'il appelle des « routines de la pensée ordinaire » (1994, p. 9) leur permettant d'accéder à des réalités substantielles, c'est-à-dire tangibles et comme allant de soi (*Ibid.*). Notons que contrairement à Giddens, Bourdieu s'arrête là dans le degré de réflexivité, ne lui conférant qu'un caractère d'exceptionnalité, à l'occasion notamment de situations de crise.

(9) Bien entendu, Giddens est conscient du fait que l'homme ne peut pas tout expliquer de façon verbale ni porter un regard lucide et cognitif sur toutes ses actions, dont beaucoup ont des effets non intentionnels. Certaines formes de cognition sont refoulées, enfouies dans un état inconscient ou limitées par la rationalité individuelle.

(10) Les commanditaires sont appelés par certains auteurs « système-client ». Le premier à avoir introduit cette notion est Ronald Lippitt, en 1947. Par cette expression, il entendait différencier l'origine réelle de la demande (pour cela, il identifiait quatre niveaux possibles : la personne individuelle, le groupe, l'organisation et la collectivité) et le système auquel les demandeurs appartenaient ou dont ils se réclamaient (voir DUBOST, 1987, p. 190). Le mot « client » exprime, quant à lui, l'idée d'un service vendu et contractualisé avec un prestataire.

provenir de salariés confrontés à des situations de malaise, de tension, voire de conflit. Un travail d'explicitation de cette demande est d'ailleurs bien souvent nécessaire en amont de toute intervention.

Deuxièmement, quand il arrive sur le terrain, le sociologue d'intervention doit nécessairement être pragmatique et considérer le sens commun comme producteur de savoirs utiles. Le principe qui le guide alors relève d'une certaine « philosophie de vie » donnant à l'acteur une place centrale dans la recherche de la vérité.

Cette posture a amené des sociologues tels que Luc Boltanski à préconiser le passage d'une sociologie critique bourdieusienne à une sociologie de la critique, attribuant au sociologue un rôle plus modeste dans l'interprétation des faits sociaux. Cette posture de la critique conduit à « recentrer l'attention du sociologue sur les acteurs en situation en tant que principales agences de performance du social, au détriment d'une description cartographique du monde déjà là » (BOLTANSKI, 2009, p. 48).

La maïeutique, cette approche qui fait référence à la mythologie grecque (11), préconise d'amener les hommes à accoucher de leurs savoirs. Face à des acteurs en situation, notre conviction est que « personne n'est jamais qu'ignorance : le savoir que chacun possède (qu'il affleure ou soit enfoui) ne demande qu'à être découvert » (HERREROS, 2009, p. 145).

Ce retour vers l'intérieur, précise Friedberg, révèle une posture éminemment clinique, nécessairement contingente et rompant temporairement toute distance entre le sociologue et les acteurs en situation (1997, p. 303). Il constitue une « abolition de la coupure épistémologique » entre la théorie et la pratique (1997, p. 306), entre les savoirs savants et les savoirs communs. L'approche maïeutique accorde ainsi une importance toute particulière au sens commun considéré comme producteur de connaissances utiles à l'amélioration d'une situation (12). Cette réhabilitation du sens commun dans l'analyse sociologique explique, du reste, la proximité que la sociologie d'intervention entretient avec la sociologie clinique.

Cette ouverture, pour autant, ne va pas de soi dans la culture sociologique. Empreint des concepts de l'objectivité, du désenchantement, du positivisme et de la

(11) La maïeutique fait référence à un personnage de la mythologie grecque : Maïa. Fille aînée des Pléiades et mère d'Hermès, Maïa était considérée par les Grecs comme la déesse de l'accouchement et des sages femmes. Par analogie, le mot maïeutique renvoie à l'idée que tout homme peut, avec de la volonté et quelques dispositions intellectuelles, accoucher de ses savoirs cachés.

(12) Nous pensons, avec Anthony Giddens, que la relation entre la sociologie et les individus relève d'une « double herméneutique » (1994, p. 24) : d'une part, la science fournit des connaissances et des informations sur la vie sociale et remet en cause les « concepts des agents profanes » (*Ibid.*) et, d'autre part, ces connaissances forgées dans le métalangage des sciences sociales sont réinjectées dans la société et réappropriées par les acteurs. « Il y a un va-et-vient entre l'univers de la vie sociale et le savoir sociologique, et, dans ce processus, le savoir sociologique se modèle et remodèle l'univers social » (*Ibid.*).



« La maïeutique, cette approche qui fait référence à la mythologie grecque, préconise d'amener les hommes à accoucher de leurs savoirs. », naissance par césarienne de Jules César. Détail de l'une des quatre miniatures illustrant sa vie, in *Les Anciennes histoires romaines*, France, 14<sup>e</sup> siècle, British Library.

rupture épistémologique, le sociologue classique a des difficultés à prendre en compte la dimension psychique et psychologique des individus. Pourtant, explique Vincent De Gaulejac, « aller au plus près du vécu des acteurs conduit à remettre en question les frontières entre psychologie et sociologie, [entre] extériorité et intériorité, [entre] objectivité et subjectivité, [entre] réalité et représentation » (V. DE GAULEJAC, F. HANIQUÉ et P. ROCHE, 2007, p. 54). L'individu est agent, acteur et sujet, tout à la fois et simultanément, selon le contexte et ses dispositions.

Troisièmement, il convient, en situation d'intervention, d'être convaincu qu'aucune théorie ne se suffit à

elle-même, ni qu'aucune méthode n'est, dans l'absolu, meilleure qu'une autre. Selon le contexte, une théorie sera plus utile qu'une autre, une méthode plus adaptée qu'une autre (13). Gilles Herreros propose d'adopter une posture méthodologique « plastique » (2004)

(13) Dans un ouvrage récent (BERNARDEAU MOREAU, 2013), l'auteur montre comment il est amené à convoquer l'analyse stratégique, la théorie de la contingence, la théorie de la régulation conjointe ou encore celle de la justification pour rendre compte de la spécificité de chacune de ses études de cas (voir aussi l'ouvrage de Kaufmann sur l'entretien compréhensif (1996), dans lequel il préconise le recours, dans certaines circonstances, à la *grounded theory* en partant des faits pour construire, ensuite, les hypothèses, puis les cadres théoriques).

refusant tout enfermement dans une méthode en particulier.

À l'évidence, « la » Méthode du sociologue d'intervention n'existe pas. Contre toute forme de « *méthodolâtrie* » (HERREROS, 2004, p. 147), les sociologues d'intervention affichent leur préférence pour une posture transdisciplinaire privilégiant le « *relativisme méthodologique* » et la « *pensée métisse* » (HERREROS, 2004, p. 90). « *À la discipline, nous préférons l'indiscipline transdisciplinaire* », écrit Morin (1997, p. 160). À la méthode, préférons l'« *indiscipline méthodique* », dit François Laplantine (postface Gilles Herreros, 2008, p. 245).

Quatrièmement, la restitution des interprétations doit être réelle. Le sociologue doit accepter l'exercice inconfortable de la confrontation avec l'ensemble des acteurs concernés. La règle qui s'impose est celle du « *tout dire* », celle avancée par les socioanalystes (voir HESS et AUTHIER, 1994). Par le déploiement d'un débat ouvert et direct entre les chercheurs et les acteurs, la vraie vie de l'organisation, avec ses propres codes, ses propres règles de fonctionnement, ses rapports de force et de pouvoir, est amenée à se révéler aux yeux de tous sur la place publique. Certes, cette confrontation n'est pas aisée, et elle fragilise le chercheur, qui doit accepter de se mesurer à l'« *indocilité des acteurs* » (VRANCKEN, 1995) et d'être contesté et remis en cause.

### ÉTHIQUE DU LIEN ET VOLONTÉ, A MINIMA, DE NE PAS NUIRE

Dans sa distinction bien connue entre l'éthique de la conviction et l'éthique de la responsabilité, Max Weber sépare le devoir d'agir des conséquences de l'action. L'homme agissant par conviction se préoccupe davantage de bien agir conformément aux normes et aux dogmes (religieux, sociaux ou autres). L'homme qui agit par responsabilité se soucie davantage des conséquences de son action, dont il se sent redevable. L'éthique, nous dit de son côté Eugène Enriquez, désigne les grands principes d'orientation de notre conduite. Elle interroge chacun d'entre nous sur ce qu'il convient de faire. Elle nous pousse à prendre conscience du bien-fondé de nos actions, bien-fondé qui s'enracine dans une volonté, *a minima*, de ne pas nuire (ENRIQUEZ, 2001). Modestement, le sociologue se propose d'agir sur la vie des individus dans les situations du quotidien. Son intention, louable, passe par la (re)construction du lien et l'émergence de savoirs utiles susceptibles de faire progresser les hommes en société. Son éthique personnelle est ce qui le guide dans sa démarche. Par son « *principe actif* » (MORIN, 2004, p. 16), elle vise à activer les liens entre les individus. Ce que Morin appelle « *éthique de reliance* », d'autres le dénomment éthique

du lien, de la discussion, de la solidarité. Chez Richard Rorty, l'éthique est surtout affaire de sensibilité à l'égard des autres, de leurs besoins et de leurs difficultés. Comme le suggère cet auteur, le sociologue doit surtout s'atteler à « *minimiser les petites choses particulières qui nous séparent* » (*Ibid.*, p. 125). Il recherche moins les différences que les « *mille petits traits* » susceptibles de réunir les individus dans une « *commune humanité* » (*Ibid.*, p. 126).

Perçue comme une morale personnelle, l'éthique du lien, explique Gilles Herreros, est le « *butoir essentiel* » (2009, p. 237), le phare qui guide sur la route conduisant à l'horizon. Refusant de lui donner une définition à vocation universelle, Gilles Herreros la situe dans la posture générale du sociologue qui a intégré l'ensemble des dispositions et des concepts développés par la sociologie d'intervention. Visant à l'« *advenement du sujet* » (14), l'éthique du sociologue se retrouve tout entière dans ce que cet auteur appelle l'anthropologie d'intervention. Par cette dénomination, il faut entendre les sciences de l'homme « *débarassées de leurs découpages disciplinaires* » (HERREROS, 2008, p. 166). Pour ce faire, le sociologue se fait médiateur et tiers. Pour les uns, il est tiers institué (ENRIQUEZ), pour les autres, il est tiers instruit (SERRES) ou encore tiers-intervenant (HERREROS) (15). À l'écoute permanente de l'acteur, il se veut pragmatique, puisant dans cette posture les ressorts de son utilité sociale.

### CONCLUSION : POUR UNE SOCIOLOGIE UTILE

Dans sa thèse de 1979 qu'il consacre à la genèse de la sociologie d'intervention, Antoine Savoye en définit utilement quelques contours. Ainsi, il nous explique que la sociologie d'intervention est une sociologie de terrain où, ce qui compte, « *c'est le rapport direct institué entre le sociologue et la population qu'il étudie* » (SAVOYE, 1979, p. 3). L'individu confronté à ses problèmes quotidiens attend des sociologues qu'ils lui donnent des orientations et lui fournissent des éléments de réponse compréhensibles et exploitables. S'inspirant de la distinction faite par Chris Argyris entre connaissances applicables et connaissances utili-

(14) Par cette expression mobilisant tout à la fois les notions sociologiques, mais aussi psychologiques, voire philosophiques et psychanalytiques, il s'agit pour le sociologue non pas de créer le sujet, mais plutôt d'apporter tous les éléments à sa mise à jour, à son éclosion et à son déploiement (HERREROS, 2008, p. 114). Gilbert et Baldelli (2011), pour leur part, parlent de « *surrection de l'acteur* ». Dans le champ de l'intervention sociale, il s'agit de considérer que toute personne est capable d'être actrice de sa propre insertion dans la société.

(15) La figure d'Hermès le Messager, proposée par Michel Serres et Gilles Herreros, symbolise cette communication entre les sciences et les savoirs, ce passage entre les champs disciplinaires et les domaines d'activité.

sables, Michel Crozier explique que les premières sont celles qui permettent de comprendre une situation et les comportements des individus. En cela, elles sont nécessaires à ces derniers pour appréhender les problèmes et les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien. Les connaissances utilisables sont celles qui sont réellement mises en pratique, de façon quasi expérimentale. Elles aboutissent à l'élaboration d'outils et de plans d'action immédiatement exploitables par les acteurs du terrain. La difficulté, mainte fois soulignée par ailleurs en sciences sociales, est de passer des unes aux autres, de faire le lien entre la théorie et la pratique. Le problème, explique Michel Crozier, vient de ce que « *la majeure partie de la recherche en sciences sociales est applicable, mais pas utilisable* » (CROZIER, 2000b, p. 292). La sociologie, il est vrai, peine souvent à apporter une aide concrète à l'individu en situation. Quand elle est interpellée par la demande sociale pour éclairer un problème, les réponses qu'elle propose ne sont pas toujours comprises et mobilisables dans l'action.

Malgré ces constats, il n'y a pas de fatalité. La sociologie d'intervention a une double ambition : elle vise à la fois à (re)légitimer les sciences sociales auprès d'acteurs sociaux qui les jugent parfois sévèrement tant ils peuvent les trouver peu accessibles, voire hermétiques, et à redonner du sens et de l'utilité à des sociologues qui, parfois, peinent à maintenir les liens à la fois cognitifs et émotifs entre eux et les individus qu'ils étudient, ainsi qu'entre les concepts théoriques qu'ils manipulent et les réalités multiples d'un monde social en perpétuel mouvement. ■

## BIBLIOGRAPHIE

ALTER (N.), « La légitimité de l'action sociologique en entreprise », in LEGRAND (M.), GUILLAUME (J.-F.) & VRANCKEN (D.), *La sociologie et ses métiers*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, pp. 143-149, 1995.  
 BERNARDEAU MOREAU (D.), *La sociologie d'intervention. Le sociologue au cœur des organisations associatives, sportives et de loisirs*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 2013.  
 BOLTANSKI (L.), *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, Essais, 2009.  
 BOURDIEU (P.) (dir.), *La misère du monde*, Paris, Éditions du Seuil, Points Essais, 1993.  
 BOURDIEU (P.), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Éditions du Seuil, Points Essais, 1994.  
 BOURDIEU (P.), *Les usages sociaux de la science. Pour une sociologie clinique du champ scientifique*, Paris, INRA Éditions, 1997.  
 BOUSSARD (V.), MERCIER (D.) & TRIPIER (P.), *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*, Paris, CNRS Éditions, 2004.

CASTEL (R.), « La sociologie et la réponse à la demande sociale », in LAHIRE (B.) (dir.), *À quoi sert la sociologie ?*, Paris, La Découverte, 2004.

COULON (A.) (1987), *L'ethnométhodologie*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 2002.

CROZIER (M.), *À quoi sert la sociologie des organisations ? Théorie, culture et société*, Tome 1, Paris, Arslan, 2000a.

CROZIER (M.), *À quoi sert la sociologie des organisations ? Vers un nouveau raisonnement pour l'action*, Tome 2, Paris, Arslan, 2000b.

DUBAR (C.), *Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux*, Socio-logos, n°1, Varia, pp. 1-14, 2006.

DUBET (F.), « Plaidoyer pour l'intervention sociologique », in VRANCKEN (D.) & KUTY (O.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, pp. 89-110, 2001.

DUBET (F.), « Problèmes d'une sociologie de l'enseignement supérieur », in FELOUZIS (G.) (dir.), *Les mutations actuelles de l'université*, Paris, PUF, pp. 363-397, 2003.

DUBOST (J.), *L'intervention psycho-sociologique*, Paris, PUF, Sociologies, 1987.

DUBOST (J.), *Analyse sociale et sociologies d'intervention*, Paris, L'Harmattan, Histoire et mémoire de la formation, 2006.

ENRIQUEZ (E.), « L'éthique de l'intervenant », in VRANCKEN (D.) et KUTY (O.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, pp. 299-310, 2001.

FAURE (S.), SOULIE (C.) & MILLET (M.), *Enquête exploratoire sur le travail des enseignants-chercheurs. Vers un bouleversement de la table des valeurs académiques*, Rapport d'enquête, 2005.

FELDER (D.), *Sociologues dans l'action. La pratique professionnelle de l'intervention*, Paris, L'Harmattan, Questions sociologiques, 2007.

FELOUZIS (G.), *Les mutations actuelles de l'université*, Paris, PUF, 2003.

FRIEDBERG (E.), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Points Essais, 1997.

FRIEDBERG (E.), « La sociologie d'intervention est d'abord une sociologie », *Gérer et comprendre, Annales des mines*, n°49, septembre, pp. 93-94, 1997.

FRIEDBERG (E.), « Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention », in VRANCKEN (D.) & KUTY (O.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, pp. 111-132, 2001.

GARFINKEL (H.), *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1967.

GAULEJAC (De) (V.), HANIQUE (F.) & ROCHE (P.) (dir.), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Paris, Érès, Sociologie clinique, 2007.

GIDDENS (A.), *La constitution de la société*, Paris, PUF, Sociologies, 1987.

- GIDDENS (A.), *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, Théorie sociale contemporaine, 1994.
- GILBERT (Y.) & BALDELLI (B.) (dir.), *Intervention sociale et implication. Chercheurs, praticiens et usagers. Déconstruction, co-constructions et réciprocités*, Perpignan, PUP, Études, 2011.
- HERREROS (G.), « Sociologie d'intervention : Pour une radicalisation de quelques principes », in VRANCKEN (D.) & KUTY (O.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, pp. 273-298, 2001.
- HERREROS (G.), « Sociologie d'intervention : sociologie plastique. Métis et métissage », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°75, mars, 2004.
- HERREROS (G.), *Au-delà de la sociologie des organisations. Sciences sociales et intervention*, Paris, Érès, Sociologie économique, 2008.
- HERREROS (G.), *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse, Érès, Poche, 2009.
- HESS (R.), *La sociologie d'intervention*, Paris, PUF, Le Sociologue, 1981.
- HESS (R.) & AUTHIER (M.), *L'analyse institutionnelle*, Paris, PUF, L'Éducateur, 1994.
- KAUFMANN (J.-C.), *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1996.
- LAHIRE (B.) (Sous la dir.), *À quoi sert la sociologie ?*, Paris, La Découverte/Poche, Sciences humaines et sociales, 2004.
- LEGRAND (M.), « Entre le piège et le défi d'une diversification des pratiques sociologiques », in LEGRAND (M.), GUILLAUME (J.-F.) & VRANCKEN (D.), *La sociologie et ses métiers*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, pp. 13-120, 1995.
- MINGUET (G.), « Taxinomie de modèles sociologiques d'intervention », in VRANCKEN (D.) & KUTY (O.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, pp. 19-68, 2001.
- MOLÉNAT (X.), « L'individu réflexif, nouveau modèle sociologique ? », *Sciences humaines*, n°175, octobre, pp. 50-53, 2006.
- MORIN (E.) (en collaboration avec Sami NAIR), *Une politique de civilisation*, Paris, Arléa, 1997.
- MORIN (E.), *Éthique*, Paris, Éditions du Seuil, 2004.
- PIRIOU (O.), *Pour une sociologie des sociologues. Formation, identité, profession*, Lyon, ENS Éditions, Sociétés, espaces, temps, 1999.
- PIRIOU (O.), *La face cachée de la sociologie. À la découverte des sociologues praticiens*, Paris, Belin, Perspectives sociologiques, 2006.
- RICOEUR (P.), « À la gloire de la phronesis », in CHATEAU (J.-Y.), *La vérité pratique : Aristote, Éthique à Nicomaque, livre 6*, Paris, Vrin, pp. 13-22, 1997.
- RORTY (R.), *L'espoir au lieu du savoir. Introduction au pragmatisme*, Paris, Albin Michel, 1995.
- SAINSAULIEU (R.), « Le métier de sociologue en pratique », in LEGRAND (M.), GUILLAUME (J.-F.) & VRANCKEN (D.), *La sociologie et ses métiers*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, pp. 13-34, 1995.
- SAVOYE (A.), *Genèse de la sociologie d'intervention*, Thèse de doctorat de troisième cycle de sociologie, Université Paris X (fond documentaire du CEDIAS), 1979.
- UHALDE (M.) (dir.), *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, Sociologie économique, 2001.
- VELTZ (P.), *Faut-il sauver les grandes écoles ? De la culture de la sélection à la culture de l'innovation*, Paris, Presse de Sciences Po, 2007.
- VRANCKEN (D.), « Les tensions du métier de sociologue entre fondamentalisme et approche clinique », in LEGRAND (M.), GUILLAUME (J.-F.) & VRANCKEN (D.), *La sociologie et ses métiers*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, pp. 351-358, 1995.
- VRANCKEN (D.), « L'intervention au cœur de la sociologie », in VRANCKEN (G.) & KUTY (O.) (Dir.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, pp. 311-322, 2001.
- VRANCKEN (D.) & KUTY (O.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Paris, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, 2001.

DE LA VIOLENCE  
ORDINAIRE  
DANS LES  
ORGANISATIONS

À propos du livre de  
Gilles Herreros, *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Toulouse, Éditions Érès, 2012

Gilles Herreros défend une approche *clinico-critique* dans l'étude des organisations

auprès desquelles il intervient. Ainsi, dans l'ouvrage précité qui retrace neuf situations de violence ordinaire dans des organisations, ce sociologue affirme que sa fonction n'est pas de réguler les situations qui se dressent face à lui, mais de « *provoquer une réflexion qui place dans le questionnement et dans l'intranquillité les normes régulatrices* » (p. 14) du milieu professionnel qu'il étudie. La posture de l'auteur nous rappelle celle des tenants de l'analyse institutionnelle (tels René Lourau ou Georges Lapassade) identifiant le psychosociologue à un « *analyste* » qui fait surgir les non-dits d'une institution en la provoquant.

La sociologie critique de Gilles Herreros s'affiche comme une entreprise d'explicitation et de déconstruction de ce qui est établi dans les organisations. Ceci dit, s'il

les interpelle, il ne vise pas pour autant leur disparition ni même leur simple affaiblissement : il s'emploie à instituer en leur sein un cadre dans lequel se déploient des formes de réflexivité qui œuvrent à « *l'énonciation de ce qui, au quotidien, use les salariés et les abuse* » (p. 14). L'établissement durable d'un tel cadre, sous la forme d'une organisation réflexive, constitue le principal enjeu de cette sociologie d'intervention qui revendique la compatibilité entre la posture clinique et la sociologie critique.

Gilles Herreros définit les principes sur lesquels repose sa posture clinique. Celle-ci s'incarne dans le

vérité objective de l'organisation. Et plutôt que de renoncer à sa propre subjectivité, il inclut l'explicitation de cette dernière dans son procès de recherche. Corrélativement, considérant la double face de sujets à la fois assujettis et résistants à ce qui les détermine, Gilles Herreros reconnaît aux individus leur capacité réflexive et leur négativité, c'est-à-dire leur capacité à nier l'existant, à prendre leurs distances avec le réel. Certes, comme dans la sociologie de Robert Castel, leur capacité de résistance est conditionnée à la détention de certains supports sociaux (ressources économiques, relationnelles, culturelles...). Mais

la posture clinique défendue par le sociologue valorise et renforce la réflexivité des sujets en instituant « *une mise en travail, une mise en crise de ce qui [assujettit]* » (p. 52) les individus en situation de travail. Dès lors, la scientificité a pour terrain d'expression l'intersubjectivité, c'est-à-dire « *la rencontre et la confrontation des subjectivités* » (p. 52), et elle se conçoit comme le produit de la « *controverse démocratique* » (p. 20) entre le chercheur et ses interlocuteurs.

La thématique de recherche abordée par l'auteur n'a *a priori* rien d'inédit, ni dans le champ des sciences humaines ni dans le champ politico-médiatique. Depuis le choc provoqué par des suicides chez Renault (Guyancourt) et à France Télécom, plusieurs rapports ministériels consacrés à la prévention des risques psychosociaux se sont particulièrement penchés sur la *souffrance* et le *mal-être* au travail. Et, corrélativement,

de nombreux chercheurs commentés par l'auteur, comme Christophe Dejours et Vincent de Gaulejac, privilégient cette terminologie. Gilles Herreros tient pour sa part à rendre compte de la *violence* dans l'organisation en



refus de prendre la place de l'expert, du maître d'un savoir. S'il délivre ses interprétations et soumet quelques hypothèses à ses interlocuteurs, le travail d'objectivation que mène méthodiquement le sociologue ne vise pas à révéler la

démontrant comment ce mal agir, par son invisibilité et sa banalisation, « engendre du pàtir » (p. 13). Le choix du terme de *violence*, plutôt que ceux de *souffrance* et de *mal-être*, n'est pas anodin, et on en perçoit toute la valeur opératoire au fur et à mesure des situations narrées dans l'ouvrage. Gilles Herreros refuse de ramener l'ordinaire de la souffrance au travail à son seul contexte socio-historique d'émergence (l'hyper-modernité, la *lean production*, l'idéologie managériale...). Or, la notion de souffrance a de fait encouragé un raisonnement « exclusivement macrologique » (p. 28), qui ne peut que générer un sentiment de fatalité et diluer les responsabilités (p. 29), de la même manière que l'usage non contrôlé du terme de *harcèlement* tend à psychologiser à outrance l'expérience de la domination au travail. De plus, l'extension abusive du concept de *souffrance* à un ensemble de phénomènes disparates (stress, dépression, troubles musculo-squelettiques...) atteste du flou sémantique qui entoure cette notion. En recourant au concept de violence, Gilles Herreros gagne en précision. Il analyse dans le détail la manière dont celle-ci « s'incarne dans des êtres, des comportements, des modes de faire » (p. 30). Ce qui le conduit aussi à remettre en question le concept de domination symbolique, une domination qui met certes en évidence l'imposition de significations par un groupe social dominant, mais sans supposer que celui-ci ait conscience d'exercer une telle violence, ce qui a là encore pour conséquence de « désengager la responsabilité des individus et des collectifs qui provoquent le pàtir » (p. 35).

Nous n'allons pas revenir en détail sur chacune des situations d'intervention que Gilles Herreros livre dans son ouvrage, des situations qui touchent aux domaines du soin, de l'éducation, de l'économie sociale et solidaire, de l'université, de la recherche scientifique, de

l'ingénierie publique, du travail social et de l'informatique. Nous nous en tiendrons plutôt à ses problématiques transversales.

Gilles Herreros insiste sur le fait que la violence dans les organisations a tendance à se concentrer sur « un cœur de cible » (p. 77), principalement (mais pas exclusivement) parmi les catégories du personnel les moins « légitimes » (magasiniers, secrétaires, techniciennes en formation...), même si elle se propage à l'ensemble de l'organisation et constitue une expérience assez largement partagée (attestant ainsi de son caractère systémique).

Ainsi, dans le récit de son intervention menée au sein d'un hôpital, il repère certes les incidences néfastes sur l'ensemble du personnel de la rationalisation de l'organisation du travail qu'impose la révision générale des politiques publiques (RGPP), mais il remarque également que ce sont surtout les magasiniers, dont le travail est le plus méprisé, qui font en l'occurrence office de boucs émissaires. Ils réagissent à ces formes d'agression par des stratégies collectives de défense (refus d'obtempérer, freinage...) afin d'assurer leur « survie symbolique » (p. 75), ce qui est interprété par le reste du personnel comme la marque de leur résistance au changement et de leur mauvaise volonté. Gilles Herreros met alors en avant la responsabilité de cadres qui plutôt que de relayer et d'accentuer « la bouc-émissarisation de quelques-uns » auraient tout intérêt « à risquer des analyses et une problématisation de la situation » (p. 78).

Les cadres de direction d'un lycée professionnel sont eux aussi interpellés par le chercheur. Ne constituant pas les relais des enseignants, leur alliance avec l'autorité de tutelle ne peut être interprétée que comme une forme de désaveu par le corps enseignant, qui voit en eux « des censeurs, des évaluateurs au service d'une autorité bureaucratique » (p. 91).

L'intervention menée par l'auteur au sein d'une entreprise relevant du champ de l'économie sociale et solidaire lui permet de rendre compte de la violence qu'exercent les cadres lorsqu'ils confondent leur nécessaire autorité avec l'autoritarisme dans le contexte d'une modernisation de l'entreprise marquée par le passage brutal « de l'ère des militants à celle des gestionnaires » (p. 97).

La crise symbolique que traverse cette entreprise prend la forme d'une « mise à mort symbolique » (p. 118) dans une autre situation présentée par le sociologue, celle du directeur d'un laboratoire de recherche dont le successeur conteste chacune de ses prises de parole et n'hésite pas à l'humilier pour asseoir sa propre « autorité ». L'humiliation constitue le trait marquant d'autres situations d'intervention relatées par Gilles Herreros : les interactions entre une conseillère en formation et sa tutrice au sein d'une Chambre de Commerce, le sort réservé à des techniciens et à des ingénieurs relevant du ministère de l'Environnement et du Développement durable, qui subissent un déclassement de leur statut en étant soudainement qualifiés d'« improductifs » faisant office de « fonctions supports » (p. 133).

S'il est difficile pour ces techniciens et ingénieurs de supporter la stigmatisation d'être considérés comme des « *has been* », la situation que subit Maxime, un ingénieur informaticien, nous rappelle que la violence ordinaire dans les organisations n'est pas que symbolique, mais peut aussi être physique. Menacé par un chef de service qui le somme de respecter son territoire s'il veut « *rester en vie* », Maxime se remémore ce jour où l'un de ses collègues cadres a été plaqué contre le mur par un responsable de son département car il avait eu la mauvaise idée d'investir « le territoire » de ce dernier. La passivité dont fait preuve Maxime face à ce type de situation prend

sens quand on comprend que les nombreux avantages dont il bénéficie au sein de cette entreprise (nombre important de jours de congés payés, salaire élevé...), constituent une force contraire à son désir d'opposition, une situation paradoxale qu'il résume en disant qu'il est tenu « *par une chaîne en or* » (p. 156).

Au-delà de cette mise en perspective originale et productive de la violence ordinaire dans les organisations (tant dans son empiricité que dans sa conceptualité), on appréciera aussi les précisions méthodologiques que dissémine Gilles Herreros au gré de ses différents récits d'intervention. Elles permettent au lecteur de se mettre au plus près du travail d'un sociologue clinicien, notamment s'agissant de l'analyse de la demande allant au-delà de la simple commande.

Au final, cet ouvrage offre de quoi enrichir la boîte à outils des chercheurs, des intervenants et des professionnels en ressources humaines, non sans les avoir parfois quelque peu bousculés...

Par Pascal FUGIER\*

## REIMAGINING BUSINESS HISTORY

**À propos du livre de Philip Scranton et Patrick Fridenson, *Reimagining Business History*, Baltimore, John Hopkins University Press, 260 p., 2013.**

Deux des plus éminents spécialistes de la *Business History* viennent de publier un ouvrage qui fera date. Pour des lecteurs français, il ne me semble pas nécessaire de présenter très longuement Patrick Fridenson, je rappellerai simplement qu'il est directeur de recherche à l'École des hautes études en sciences sociales et rédacteur en chef d'*Entreprises et Histoire*. En revanche, ces mêmes lecteurs ne connaissent pas nécessairement Philip Scranton. Professeur d'histoire de l'industrie et de la technologie à l'Université Rutgers (Camden, New Jersey), ce dernier a publié une dizaine d'ouvrages et plusieurs douzaines d'articles dans les domaines de l'histoire des affaires, de l'industrie et de la technologie. Rédacteur en chef d'*Enterprise and Society*, il a également assuré durant vingt et un ans la direction du Hagley Museum's Center for the History of Business, Technology and Society. Notons enfin qu'il a présidé en 2002-2003 la principale association nord-américaine d'historiens des affaires – la Business History Conference (BHC) –, une responsabilité dans laquelle Patrick Fridenson lui a succédé en 2003-2004.

« Une des "règles du jeu" en matière de prospective est de se donner le droit de tout réimaginer, de tout remettre en cause et de tout reconstruire », écrivait Bertrand Schwartz à la fin des années soixante (1). Souvent reprise depuis lors, cette citation

correspond assez bien à l'esprit de l'exercice intellectuel auquel se sont livrés les deux auteurs, un exercice qu'ils qualifient d'ailleurs d'historiographie prospective. Leur propos n'est cependant pas de procéder eux-mêmes à une « reconstruction » de la *Business History*, mais de livrer de nouveaux matériaux à tous ceux que tente l'aventure, en s'inspirant parfois de chantiers déjà ouverts. Le nom anglais de la discipline est souvent traduit par « histoire des entreprises », ce qui est souvent jugé trop réducteur, ou parfois par « histoire des affaires. » Si cette dernière traduction ne fait pas davantage l'unanimité, c'est celle que nous retiendrons cependant ici, par seul souci de commodité. En effet, l'ouvrage lui-même montre que le champ couvert est susceptible de s'étendre bien au-delà de ce qui relève du seul *business* et des entreprises pour englober de fait toutes les catégories d'organisations, leur management et bien d'autres choses encore.

Partant du constat de l'entrée du capitalisme dans une nouvelle phase de son histoire à partir des années Thatcher et Reagan, les auteurs considèrent que les questions, les catégories et les débats qui ont animé cette histoire des affaires, qu'ils qualifient de traditionnelle, sont désormais dépassés. Essentiellement nord-américaine et longtemps hégémonique, celle-ci a naturalisé et présenté comme la norme ce qui ne correspondait qu'à un moment particulier du capitalisme, la grande entreprise. L'objectif de l'ouvrage est d'encourager une recherche qui place l'histoire des affaires dans une histoire plus large en prenant en compte les évolutions intervenues dans d'autres secteurs de la discipline historique et dans des disciplines connexes. À l'opposé d'une analyse historiographique, cet ouvrage examine les possibilités de questions nouvelles et se présente comme une suite de propositions ordonnées et groupées, un ensemble de perspectives

\* Laboratoire de changement social et politique (LCSP), Université Paris Diderot-Paris 7.

(1) SCHWARTZ (Bertrand), « Réflexions prospectives », *Éducation permanente*, n°3, pp. 3-25, 1969.

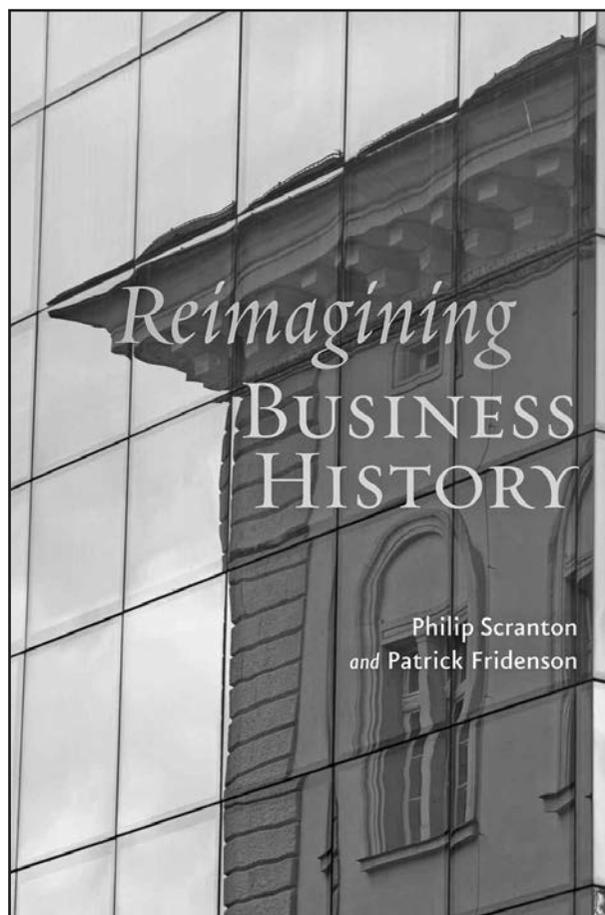
et de suggestions. Chacune d'entre elles est traitée en un court article (de 1 200 à 2 500 mots) formant un tout, même si l'on peut y rencontrer parfois un renvoi vers un autre item. Issue d'une réflexion qui s'appuie sur une imposante somme de lectures, l'argumentation est systématiquement étayée par de nombreux exemples. Les notes, qui suivent immédiatement chaque chapitre (le lecteur appréciera de ne pas avoir à se reporter à chaque fois à la fin de l'ouvrage), renvoient aux références bibliographiques concernant celui-ci.

Au total, quarante-trois thèmes sont abordés, qui sont répartis en quatre parties regroupant chacune entre dix et douze items (nous en donnerons quelques exemples).

Les « pièges » à éviter constituent la matière de la première partie. L'illusion du concret, la tentation du scientisme, les rationalisations rétrospectives et les périodisations réductrices en font partie. Mais il est également recommandé de cesser de privilégier la firme, pour élargir le questionnement, et de s'abstenir de vouloir à tout prix élaborer un nouveau paradigme dominant en substitut à l'analyse chandlérienne

pour, au contraire, tirer parti de la diversité des approches. Une diversité offerte notamment par les « opportunités » ou les suggestions de domaines thématiques présentées dans la deuxième partie : artefacts, création et créativité, complexité, improvisation, micro-entreprises, organisations à but non lucratif, échecs ou encore rituels et pratiques symboliques. Viennent ensuite les « perspectives », un ensemble de thèmes prometteurs déjà abordés dans la

littérature, mais qu'il reste à développer. Ce sont, entre autres, la déconstruction de la propriété, la fraude et l'imposture, le genre, les pays émergents, les projets, les normes ou la confiance, la coopération et les réseaux. Mais il est également suggéré de revisiter avec de nouvelles perspectives des thèmes classiques, tels que la croissance, la valeur et l'évaluation, ou encore les marchés, soit tout un ensemble de concepts à



ré-historiciser. Enfin, la dernière partie aborde les « ressources », à savoir les concepts et les cadres de réflexion. Flux, acteurs, communautés de pratiques, mémoire, modernité, risques, spatialité et temps sont quelques-unes des clés d'entrée proposées à l'historien des affaires, également invité à s'interroger sur ses hypothèses implicites.

L'ouvrage se termine par un index des auteurs et un index analytique, ce qui achève d'en faire un

précieux instrument de travail. Selon ses auteurs, « certains trouveront certaines sections évidentes, voire banales, et d'autres – nous l'espérons – stimulantes ». Nous ajouterons qu'en fonction de sa propre spécialisation, le lecteur pourra peut-être leur reprocher quelques oublis, mais pour l'essentiel l'ouvrage est effectivement d'une lecture très stimulante et il lui apprendra beaucoup. Il donne amplement matière à réflexion et fera certainement longtemps référence. Initialement destiné aux historiens, il peut ouvrir de multiples horizons aux chercheurs en management. Et parmi ces derniers, ceux qui consacrent tout ou partie de leurs travaux à l'histoire du management et des organisations y trouveront maints encouragements à persévérer dans leur démarche et de nombreuses idées à exploiter.

Dans leur introduction, les auteurs conseillent de ne pas lire leur ouvrage d'un bout à l'autre, mais plutôt de se livrer à une sorte de butinage plus ou moins aléatoire, de se laisser tenter par certains thèmes en ignorant éventuellement les autres. Les nécessités inhérentes à l'exercice de la recension nous ont interdit de suivre ce conseil, mais l'intérêt n'en sera que plus vif lorsque nous en entreprendrons une seconde lecture, non linéaire, cette fois-ci !

Par Yannick LEMARCHAND\*

\* Professeur émérite en sciences de gestion – LEMNA, Université de Nantes.

**SURVIVRE, C'EST RÉSISTER  
UN APPEL  
À LA RÉSISTANCE LANCÉ  
AUX CADRES**

**À propos de l'ouvrage de Jean-Philippe Bouilloud, *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, Seuil, 2012.**

Qu'y a-t-il de commun entre l'expérience de travail d'un professeur de médecine responsable de service dans un grand hôpital et celle de cadres travaillant dans une *holding*, une banque d'investissement, une banque de réseau, une société sidérurgique, une société pharmaceutique ou encore dans un ministère ? Tous sont confrontés à la montée d'un malaise croissant dû à de multiples injonctions paradoxales masquées par les exigences rationalisées des discours organisationnels.

Comment expliquer ce malaise ?

De plus en plus de travaux critiques dénoncent l'idéologie gestionnaire et la souffrance au travail. Ces critiques se focalisent généralement sur la souffrance. Sociologue et professeur à l'ESCP Europe, Jean-Philippe Bouilloud, s'appuyant sur une longue expérience clinique, assure

des missions de conseil dans de nombreuses grandes entreprises et institutions publiques sur des problèmes d'organisation.

Dans son ouvrage, il s'intéresse à ce qu'il considère comme un point aveugle de l'analyse de la souffrance au travail : *l'organisation*.

La complexité croissante des grandes organisations associée à l'augmentation incessante de la pression sur les résultats contribue au développement d'injonctions paradoxales qui vulnérabilisent les

salariés. Ce type d'injonction génère de la souffrance, car il constitue une impossibilité pratique. Comme il est par définition impossible de réaliser simultanément une chose et son contraire, le cadre est toujours fautif de son incapacité à résoudre un paradoxe, ce qui le culpabilise et induit chez lui un malaise. Lorsque cette injonction perdure, le malaise devient banal. Deux injonctions principales constituent l'essentiel de l'expérience de travail actuelle



des responsables : faire plus avec moins et être plus autonome tout en rendant davantage de comptes. Dans de tels contextes, les cadres occupent une place particulière « entre l'enclume et le marteau », qui les conduit à devenir porteurs de contradictions. Ils se doivent d'être impliqués et d'adhérer profondément au système pour lequel ils travaillent afin d'en garantir la pérennité. Mais, simultanément, ils sont quotidiennement confrontés aux aspects les plus violents de ce

système. N'étant pas coutumiers des recours collectifs, ils intériorisent les contradictions. Trahis par leur entreprise et vilipendés par leurs collaborateurs, ils se retrouvent seuls face à leurs propres tensions et retournent parfois cette violence contre eux-mêmes.

Reprenant le terme de *stimulacre* construit par Gérard Genette (à partir de *stimulation* et de *simulacre*), Jean-Philippe Bouilloud l'utilise pour désigner le caractère leurant des organisations actuelles, qui enjoignent à plus de réel tout en créant de l'illusion en manipulant l'imaginaire. Ce faisant, ces organisations favorisent le développement de personnalités à leur image, c'est-à-dire qui fonctionnent en permanence sur le mode du simulacre et de l'illusion pour stimuler les énergies de leurs membres. Il n'est possible de s'extraire de telles injonctions qu'en trichant ou en désobéissant. Cette accumulation d'attentes irréalistes et peu cohérentes finit par se muer en une violence ordinaire dont les cadres peuvent difficilement se plaindre, puisqu'ils ont pendant longtemps adhéré à une telle logique organisationnelle et en ont bénéficié.

Il n'est donc guère étonnant que la souffrance s'impose dans les situations de travail. Son développement était déjà perceptible dans le glissement sémantique de la notion d'ouvrage qui a prévalu jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle. L'idée d'ouvrage sous-tendait que l'activité productive avait un sens car elle présupposait la notion d'œuvre, alors que l'avènement du terme *travail* induit assujettissement et renoncement à la liberté.

On est ainsi passé de l'œuvre qui donne du *sens* au sujet qui *peine*. Cette évolution du langage met l'accent sur le processus de travail

qui aliène le sujet. Là encore, la situation est paradoxale : si l'individualisme exacerbé qui est au cœur des processus d'évaluation des organisations met en avant les personnes, il s'agit avant tout de sujets aliénés à un processus qui les surplombe. La notion d'œuvre s'éloigne à mesure que l'on évalue la responsabilité des sujets : « le sujet, qui apparaît, prend le pas sur l'œuvre au moment où il est dépossédé de celle-ci – il n'apparaît comme sujet que pour mieux souligner qu'il est *assujetti*... dans notre modernité, c'est à travers le *deuil de l'œuvre* qu'il *advient* comme sujet ». Cette évolution sémantique apparaît donc porteuse d'une ambivalence fondamentale de l'expérience de travail, entre souffrance et plaisir.

Les organisations, dont les structures deviennent de plus en plus instables, se complexifient en raison du développement du mode projet. Celui-ci répond à l'accélération des changements sous la pression de l'urgence et dans des contextes de pouvoir, où il importe davantage d'être visible aux yeux de sa direction que de bien gérer les opérations quotidiennes. Cette complexification a pour corollaire la prolifération de règles qui viennent encore complexifier le contexte de travail, alors qu'elles sont justement édictées pour faire face à cette dernière.

Concomitamment, l'individualisation résultant du management par objectifs décourage les cadres de résoudre les problèmes qui surgissent au-delà de leur périmètre de responsabilité. L'informel disparaît des espaces de régulation. Ces différents mouvements contribuent à rendre les organisations moins lisibles et plus difficiles à vivre. Ils s'inscrivent dans une idéologie de la rationalisation qui déshumanise les contextes de travail en enjoignant à leurs membres de vivre dans un univers théorique et désocialisé à prétention universelle. Cette idéologie conduit les individus à oublier leur histoire et leur ancrage local. Elle induit une perte

du sens de leur action et empêche le développement d'un imaginaire collectif. Elle transforme, à travers l'évaluation et le désir généralisé de quantification, la dignité humaine en quelque chose de substituable que l'on va chercher à mesurer (le plus souvent, un prix).

Cette idéologie s'inscrit dans un contexte mortifère, car les pratiques de contrôle, d'évaluation et de réorganisation visent à éviter la mort de l'organisation. Ce contexte légitime la domination abstraite de la rationalité instrumentale porteuse de la violence sous-jacente aux pratiques managériales. Cet argument rejoint les analyses de Howard F. Stein (2001) sur la violence des entreprises américaines qui disposent des êtres humains comme bon leur semble. Cette menace mortifère justifie le discours rationalisant et conduit à *une domination abstraite sans véritable dominateur* telle que l'analysait Courpasson (2000), une domination qui déresponsabilise les dirigeants au regard des conséquences de certains de leurs actes. L'action managériale est alors dictée par la recherche de résultats financiers à court terme, au détriment du bonheur collectif. Ce dernier nécessite de tenir compte de la culture, alors que le premier est tout entier orienté vers l'action et le futur.

Les grandes organisations complexes, en raison de leur puissance économique, exercent une emprise politique sur la vie sociale. Mais, prisonnières qu'elles sont d'une perspective gestionnaire non pensée pour élaborer le vivre ensemble, elles restent focalisées sur leurs résultats financiers. Elles exercent ainsi une domination technocratique assujettie à l'ordre économique, qui peut prendre les allures perverses d'une violence déculpabilisée quand elle vise à changer les règles pour les adapter à une représentation du monde désaffectée vouant une *adoration frénétique à l'action* au détriment d'une co-construction de sens partagée.

Comment échapper à cette logique perverse ?

S'appuyant sur l'idée de « responsabilité indéfinie » de Levinas, Jean-Philippe Bouilloud en appelle à la capacité de résistance des cadres pour transformer leur environnement de travail, car ils sont autant victimes que coupables dans de tels contextes. C'est leur capacité à se sentir indéfiniment responsables qui leur permettra de se réapproprier leur identité et d'assumer leurs engagements. Ils pourront dès lors se constituer en sujets résistants dotés d'une consistance interne, en sujets dont le comportement ne sera pas mû par le seul intérêt personnel. Il serait alors possible de développer des organisations moins pathologiques, de ne plus accepter l'inacceptable et de redonner du sens au travail.

Cet ouvrage apporte une pierre supplémentaire à la réflexion de Courpasson et Thoenig (2009) sur la rébellion des cadres. Ces deux auteurs décrivent les ruptures de carrière de jeunes cadres promis à un bel avenir, mais qui préfèrent quitter leur entreprise pour ne pas rester assujettis à des pratiques qu'ils désapprouvent.

Bouilloud nous propose, quant à lui, une voie de résistance interne, la responsabilisation individuelle, comme réponse à la déshumanisation des organisations.

Par **Christophe VIGNON\***

## BIBLIOGRAPHIE

- COURPASSON (D.), *L'action contrainte*, PUF, 2000.  
 COURPASSON (D.) & THOENIG (J.-C.), *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2008.  
 STEIN (H.F.), *Nothing Personal, Just Business – A guided Journey into Organizational Darkness*, Quorum Books, 2001.

\* KEDGE Business School BP 921 – 13288  
 Marseille Cedex 09 – CERGAM.  
 Adresse courriel : christophe.vignon@kedgbe.com

**BERNARDEAU MOREAU Denis**

Denis Bernardeau Moreau est enseignant-chercheur et membre du laboratoire d'analyse comparée des pouvoirs (ACP EA3350) à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM). Il est aussi titulaire d'une HDR de sociologie obtenue à l'Université de Lyon 2. Ancien directeur de service, il a longtemps enseigné la sociologie des organisations appliquée aux organisations associatives, sportives et de loisirs. Depuis quelques années, il oriente ses recherches vers la sociologie d'intervention. Ses réflexions sont alimentées par de fréquentes immersions en situations, effectuées spontanément ou sur commande/demande, en milieu associatif, fédéral, territorial et commercial. Il est l'auteur de nombreux articles et de deux ouvrages, dont un est consacré à la sociologie d'intervention.

**CHANLAT Jean-François**

Après avoir réalisé une partie de sa carrière à HEC-Montréal, Jean-François Chanlat est, depuis 2001, Professeur à l'Université Paris-Dauphine et membre de Dauphine Recherche en Management (UMR CNRS 7088). Il y dirige l'Executive MBA et est co-responsable scientifique de la chaire Management et Diversité. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et chapitres d'ouvrages et de nombreux articles, publiés dans plusieurs langues, autour de ses principaux champs d'intérêts que sont : la théorie des organisations, l'anthropologie des organisations, la sociologie des entreprises et du management, le stress professionnel, le management interculturel et la gestion de la diversité. Membre de plusieurs associations scientifiques nationales et internationales en gestion et en sociologie, il a, notamment, présidé, de 1994 à 2006, le comité de recherche « Sociologie des organisations » de l'Association internationale de sociologie. Il est rédacteur en chef adjoint de la revue *Management international*.

**CHEVRIER Sylvie**

Sylvie Chevrier est professeure de gestion à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et chercheur à l'Institut de Recherche en Gestion. Elle est co-responsable du master Gestion des Ressources humaines et Mobilité internationale. Ses recherches portent sur la dimension culturelle du management et du fonctionnement des organisations. Elle a notamment publié *Gérer des équipes internationales. Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations* (PUL, 2012), *Le management interculturel* (coll. Que sais-je ?, PUF,

2010), *Le management des équipes interculturelles* (PUF, 2000) et a contribué aux ouvrages *Cultures et mondialisation* (Seuil, 1998), *Gérer en contexte interculturel* (PUL, 2008) et *Cross Cultural Management in practice: Culture and Negotiated Meanings* (Edward Elgar Publishing, 2011).

**CRET Benoit**

Benoit Cret est maître de conférences en sociologie à l'Université Jean-Moulin Lyon 3, chercheur à l'IFROSS et chercheur associé au CSO (IEP Paris/CNRS). S'appuyant sur les apports de la sociologie des organisations et de la sociologie des marchés, ses travaux analysent les transformations de la concurrence entre organisations non marchandes ; ils mettent en avant les rapports entre marché, concurrence et processus de labellisation. Ses terrains d'enquête couvrent les secteurs de l'enseignement supérieur, du médico-social et du sanitaire.

**DURANCE Philippe**

Philippe Durance est professeur du Conservatoire des Arts & Métiers (Cnam), titulaire de la chaire de Prospective et Développement durable. Il est chercheur au Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (Lirsa). Il est également Président de l'Institut des Futurs souhaitables, un laboratoire d'idées dédié à la réinvention, qui a pour vocation de réintroduire le long terme dans les décisions et d'offrir un lieu de controverses.

**FUGIER Pascal**

Actuellement ingénieur de recherche à l'Université Lille 3 – Villeneuve d'Ascq, Pascal Fugier est chercheur associé au Laboratoire de changement social et politique (LCSP) de l'Université Paris 7 – Denis Diderot. Il enseigne au sein de trois universités : l'Université Paris Dauphine (psychosociologie des organisations), l'Université Paris 7 (sociologie clinique du travail) et l'Université Lille 3 (sciences de l'éducation).

Impliqué dans l'essor d'une approche clinique et critique en sciences humaines, ses principaux champs de recherche portent sur le travail, l'éducation, le travail social et l'épistémologie des Sciences de l'homme et de la société (SHS). Il s'intéresse particulièrement aux processus socio-psychiques induits par l'hypermodernité et l'idéologie managériale

Il est docteur en sociologie, qualifié aux fonctions de maître de conférences en sections 19 (sociologie, démographie) et 70 (sciences de l'éducation) du CNU.

Concepteur du projet éditorial ayant donné naissance à la Revue *Interrogations ?* (revue pluridisciplinaire en SHS), Pascal Fugier a été un des membres de son comité de rédaction de 2005 à 2012. Il est désormais membre du comité de rédaction de la collection *Changement social* (éditée par L'Harmattan) ainsi que de la revue *Le Sujet dans la Cité. Revue internationale de recherche biographique* (éditée par Téraèdre). Il est responsable du bureau du réseau thématique « Sociologie clinique » de l'Association française de sociologie (AFS).

## JAUBERT Guillaume

Guillaume Jaubert est ingénieur de recherche à l'Ifross (Université Jean-Moulin Lyon 3). Il travaille sur les processus de professionnalisation du management des organisations à but non lucratif et sur les transformations de la gouvernance associative dans les champs sanitaire et médico-social. Il co-anime également la chaire Prospective de l'Ifross sur les évolutions du secteur médico-social.

## LEMARCHAND Yannick

Yannick Lemarchand est professeur émérite en sciences de gestion à l'Université de Nantes, membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA - EA 4272). Ses recherches portent sur l'histoire des savoirs et des pratiques de gestion. Il est l'initiateur, en 1995, des Journées annuelles d'Histoire du management et des organisations, dont la 19<sup>e</sup> édition se déroulera à l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée, les 26-28 mars 2014. Il préside l'Association pour l'histoire du management et des organisations.

Publications récentes : avec Pierre Gervais et Dominique Margairaz (dir.), *Merchants and Profit in the Age of Commerce, 1680-1830*, Londres, Pickering & Chatto, 2014 ; avec Ludovic Cailluet et Marie-Emmanuelle Chessel (dir.), *Histoire et sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2013 ; avec Cheryl McWatters, "Merchant networks and accounting discourse: the role of accounting transactions in network relations", *Accounting History Review*, vol. 23, n°1, p. 49-83, 2013.

## MCHAWRAB Safwan

Safwan Mchawrab est professeur associé à Grenoble École de Management. Il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense-Paris X. Ses travaux de recherche portent sur les modèles économiques et les méthodes

de valorisation des entreprises, plus particulièrement les entreprises de la net-économie.

## ROUQUET Aurélien

Aurélien Rouquet est professeur de Logistique et de Supply Chain Management à Reims Management School, où il coordonne le Centre de Recherche sur le Management des Clients (CMAC). Il est également membre du CRET-LOG d'Aix-Marseille Université. Dans la lignée d'une thèse sur la standardisation dans les supply chains automobiles, ses recherches portent sur le pilotage externe des supply chains. Ses travaux ont la particularité de s'intéresser à la fois à l'amont des supply chains (les fournisseurs) et à l'aval de celles-ci (les consommateurs). Ils abordent ce pilotage à travers trois prismes principaux : les outils de gestion, la gestion des comportements déviants et les rôles des différents acteurs.

## SUQUET Jean-Baptiste

Jean-Baptiste Suquet est professeur en Gestion des Ressources humaines et Organisation à NEOMA Business School. Après avoir réalisé une thèse CIFRE au Centre de Recherche en Gestion et à la RATP sur les évolutions de la lutte contre la fraude, il poursuit aujourd'hui des recherches au croisement du management des services et de la sociologie du travail. Membre du CMAC (Centre de recherche sur le Management des Clients) et chercheur associé à l'IRG (Université de Paris Est), ses recherches portent sur la gestion des comportements déviants des clients.

## VAN WASSENHOVE Wim

Wim Van Wassenhove est enseignant-chercheur au Centre de recherche sur les risques et les crises (CRC) de Mines Paristech et est responsable de la Formation Mastère spécialisé Maîtrise des risques industriels. Sa thèse de doctorat a porté sur la définition et l'opérationnalisation d'une organisation apprenante à l'aide du retour d'expérience. Son activité de recherche est centrée sur l'apprentissage organisationnel et le retour d'expérience (REX). Il accompagne et intervient dans des projets concernant le REX, chez des industriels tels que GDF Suez, Saint Gobain... Il s'intéresse également en tant qu'ingénieur-préventeur au domaine des risques psychosociaux.

Il est le co-auteur de deux ouvrages traitant du retour d'expérience et de la maîtrise des risques aux Éditions Tec&Doc Lavoisier : « Retour d'expérience et prévention des risques, principes et méthodes » et « Retour

d'expérience et maîtrise des risques, pratiques et méthodes de mise en œuvre ». Il a également publié dans des revues internationales spécialisées : *Risk Research, International Journal of Risk Assessment and Management et Safety Science*. Il a également contribué à la rédaction du Dictionnaire des Risques psychosociaux (Éditions Seuil, 2014).

## VIGNON Christophe

Christophe Vignon est Professeur associé à KEDGE Business School, chercheur au CERGAM et est Habilité à Diriger des Recherches. Ses recherches portent sur les processus de subjectivation dans les organisations, les émotions au travail, le management des ressources humaines dans la grande distribution et la pédagogie du management. Il a publié : avec Amadou Ba, « Mieux gérer les incidences de l'auto-

matiation des services – Le cas des caisses libre-service », *Gestion*, 2013 ; avec Fabien Moreau, « Désapprendre pour changer de métier – Devenir coach », *RIPCO*, 2013 ; avec Laetitia Laude et Mathias Waelli, « Observer les organisations de l'intérieur – Plaidoyer pour des recherches ethnographiques en GRH », *RIPCO*, 2012 ; avec Sylvie Scoyez, "The hidden dimension of emotional labour – tactics to cope with emotional dissonance", *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 2011 ; avec Bénédicte Vidaillet, "Bringing back the subject into management education", *Management Learning*, 2010. Il a également coordonné deux ouvrages : *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Vuibert, 2009 et, avec Corinne Hahn, Frédérique Alexandre-Bailly et André Geay, *Former les managers – Quand l'alternance s'invite dans le débat*, Vuibert, 2008.  
christophe.vignon@kedgebs.com



# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## DEBATED

## Language and thought in the field of research in management: Observations, issues and advantages of the French language

*Jean-François Chanlat, professor at the University of Paris-Dauphine*

For some years now in France, a lively topic of debate has been the language to prefer for publications in research in management, and even in other fields. The questions that arise are not specific to French-speakers, since they also concern other languages, including major ones. The language for publication is a key choice in the evolution of a scientific field, especially in a context where the plurality of languages has gradually yielded to the hegemony of American English. Taking this context into account, the issues related to choosing a language of publication are presented along with the advantages of French in research on management.

### Publish... and perish!

*Sylvie Chevrier, professor at the University of Paris-Est Marne-la-Vallée and assistant director of the Institut de Recherche en Gestion (IRG)*

Does academia's obsession with publishing in journals with the widest renown help the science of management advance? On the contrary, evaluating research by the number of highly cited publications estranges those who publish from research itself! Forms of research are defended herein that are closer to the subject of study. Although they will not necessarily find a place as articles formatted for star journals, they allow for more innovation and creativity.

## MOOCs (massive open online courses) between myth and reality

*Philippe Durance, professor at the Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), researcher at the Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA) and president of the Institut des Futurs Souhaitables (IFs)*

The enthusiasm for "massive" open online courses (MOOCs) is not waning around the world. This trend exemplifies the acceleration of history. In a period of barely two years, the world of higher education seems to have been upended. The principal characteristics of this trend, following a brief look at its history, are described; and the major issues, presented that it bears for the future of education and, more broadly, for the diffusion of knowledge.

## The obstacles to managing psychosocial risks: Four exploratory approaches

*Wim Van Wassenhove, associate researcher at CRC – Mines ParisTech*

Managing psychosocial risks in firms encounters several obstacles. First of all, the polymorphous, multifactorial nature of these risks does not make it easy for them to be understood in the world of work. Secondly, the fact that the related costs are not very visible for firms is not an inducement to action. Furthermore, the widely available methods and tools used to assess these

## OVERLOOKED

## OVERLOOKED

risks are not well adapted to usual practices in matters of occupational health and safety — for instance, the use of a single document (DUER) for evaluating occupational risks. Finally, a major lever of action — located at the level of the organization of work — is seldom taken into account. The obstacles to this type of risk management are analyzed; and paths for action, proposed.

## Academic institutions coping with deviant behavior in the student body: The case of a French business school

*Safwan Mchawrab, associate professor at the Grenoble École de Management; Aurélien Rouquet, professor at NEOMA Business School – CMAC and member of CRET-LOG (Aix-Marseille University); and Jean-Baptiste Suquet, professor at NEOMA Business School – CMAC and member of the Institut de Recherche en Gestion (IRG) at the University of Paris-Est Marne-la-Vallée.*

The point of view of academic institutions is adopted to focus on certain deviant behaviors among students with the aim of designing ways to cope with them. Three points are drawn from a study of the writing of theses in a French business school. First, the scope and diversity of students' deviant behaviors with which academic institutions must cope are identified. Secondly, a typology is drawn up of institutional reactions to such behavior. Thirdly, attention is drawn to several major organizational issues that an academic institution must take into account if it wants to work out methods for coping. Light is shed on the dilemma that reactions to such deviancy generate for institutions of this type.

## Against the thesis of the commodification of the social sphere: The example of handicapped workers in establishments and services of aid through work (ESAT)

*Benoit Cret, senior lecturer in sociology at IFROSS (University of Jean-Moulin Lyon 3) and Guillaume Jaubert, research engineer at IFROSS (University of Jean-Moulin Lyon 3)*

A case study of nineteen "establishments and services of aid through work" (ESAT) in the Rhône-Alpes region of France serves to bring under question the thesis of the commodification of medical and social services. This analysis focuses on the capacity for action of the directors of these ESATs, which articulate a social with an economic purpose. The directors work out a strategy for diversifying the activities of their establishments, adapt the organization and modify their positions in relation to partners (public authorities and users).

## TRIAL BY FACT

## For a useful sociology: The sociology of interventions

*Denis Bernardeau Moreau (University of Paris-Est Marne-la-Vallée, ACP laboratory)*

Asking the question of the usefulness of sociology leads us to question the roles, missions and postures that will give social scientists to advance their knowl-

## IN QUEST OF THEORIES



edge about situations and social facts. Among these positions, we want to mention in particular the sociologist practitioner claiming the sociology of intervention. The sociology of intervention is a practical discipline leading sociologist to immerse themselves in a local situation to improve it. Acting as a third party, the sociologist intervention takes place between individuals to help them better manage their community life. By bringing as much as possible academic knowledge and popular knowledge, it contributes to the well-being of individuals in their community life. The sociologist raises the question of his usefulness.

*Pascal Fugier, Laboratoire de Changement Social et Politique (LCSP, Centre de Sociologie des Pratiques et des Représentations Politiques – CSPRP) at the University of Paris Diderot-Paris 7:*

**On ordinary violence inside organizations:  
On Gilles Herreros' *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*** (Toulouse: Éditions Érès, 2012).

*Yannick Lemarchand, professor emeritus in management at LEMNA, University of Nantes:*

**Reimagining business history:  
On Philip Scranton and Patrick Fridenson's *Reimagining business history*** (Baltimore: John Hopkins University Press, 2013).

*Christophe Vignon, Kedge Business School, Marseille – CERGAM:*

**Resisting is surviving — a call for white-collars to resist:**

**On Jean-Philippe Bouilloud's *Entre l'enclume et le marteau. Les cadres pris au piège*** (Paris: Seuil, 2012).

# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

## Sprache und Denken auf dem Feld der betriebswirtschaftlichen Forschung : Perspektiven und Interessen und Trümpfe der französischen Sprache

Jean-François Chanlat, Professeur des Universités – Université Paris-Dauphine

Seit einigen Jahren werden in Frankreich lebhaft und umfassende Debatten über die Frage geführt, welche Sprache auf dem Feld der betriebswirtschaftlichen Forschung – und auf anderen Gebieten – als Publikationssprache zu privilegieren sei. Diesbezügliche Fragen sind nicht nur für die französischsprachigen Länder spezifisch, denn sie betreffen auch andere Sprachgemeinschaften, selbst die wichtigsten.

Die Entscheidung für die Publikationssprache ist für die Entwicklung eines wissenschaftlichen Feldes von großer Bedeutung, insbesondere in einem Kontext, in dem die Vielzahl der Sprachen nach und nach durch die Hegemonie des Anglo-Amerikanischen abgelöst wird.

Im Hinblick auf diese Lage, mit der wir uns genauer befassen, werden wir die verschiedenen Aspekte der Wahl der Publikationssprache und die Vorteile der französischen Sprache auf dem Gebiet der betriebswirtschaftlichen Forschung herausstellen.

### Publish ... and perish !

Sylvie Chevrier, Professorin an der Université Paris-Est Marne-la-Vallée – stellvertretende Direktorin des Institut de Recherche en Gestion (IRG)

Ist die Besessenheit der universitären Kreise für die Veröffentlichung von Artikeln in den angesehensten Zeitschriften wirklich ein Garant für den Fortschritt der Betriebswirtschaft ? Wir behaupten im Gegenteil, dass die Bewertung der Forschung auf der Basis der Anzahl und der „Sterne“ der Veröffentlichungen die Autoren von der Forschung fern hält ! Wir verteidigen in diesem Artikel Formen der Forschung, die näher am zu erforschenden Objekt sind, Formen der Forschung, die ihren Platz nicht unbedingt in formatierten Artikeln der Zeitschriften finden, sondern die es möglich machen, mehr Innovation und Kreativität zu entwickeln.

### Die MOOCs (massive open online courses) zwischen Mythen und Realitäten

Philippe Durance, Professeur am Conservatoire national des Arts & Metiers (CNAM), Forscher am Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA) und Präsident des Institut des Futurs souhaitables (IFs)

Die MOOCs, diese für alle zugänglichen und massiv genutzten Onlinekurse, erfreuen sich weltweit einer nicht nachlassenden Beliebtheit. Dieses Phänomen kann als besonders repräsentativer Fall für die Beschleunigung der Geschichte angesehen werden : in kaum zwei Jahren scheint die Welt des Hochschulunterrichts eine ganz neue Wendung genommen zu haben. Nach einem Rückblick auf die kurze Geschichte dieser Bewegung stellt dieser Artikel die wichtigsten Charakteristika vor und befasst sich mit den größten Herausforderungen für die Zukunft

des Unterrichtswesens und, allgemeiner, für die Wissensvermittlung.

### Die Hindernisse für den Umgang mit psychosozialen Risiken : zwei Analyseansätze

Wim Van Wassenhove, Docteur, Forschungsbeauftragter am CRC – Mines Paris Tech

Wir schlagen in diesem Artikel eine Analyse des Umgangs mit psychosozialen Risiken in Unternehmen vor. Das diesbezügliche Management stößt auf mehrere Hindernisse. Erstens, der polymorphe und multifaktorielle Charakter der psychosozialen Risiken erschwert ihr Verständnis in der Berufswelt. Zweitens, die möglichen Kosten sind für das Unternehmen kaum sichtbar, was nicht zum Handeln anregt. Außerdem sind die allgemein zur Verfügung stehenden Methoden und Instrumentarien zur Bewertung kaum geeignet für die traditionellen Praktiken auf dem Gebiet der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (zum Beispiel die Erstellung eines einheitlichen Dokuments zur Bewertung der beruflichen Risiken). Und zuletzt, ein wichtiger Hebel für das Handeln auf der Ebene der Arbeitsorganisation existiert, wird aber nur selten in Betracht gezogen. In diesem Artikel werden wir den gegenwärtigen Stand der Dinge überprüfen, die festgestellten Blockierungen analysieren und Handlungsmöglichkeiten vorschlagen.

### Die universitären Institutionen angesichts gewisser devianter Verhaltensweisen ihrer Studenten : der Fall einer französischen business school

Safwan Mchaurab, assoziierter Professor an der Hochschule Grenoble École de Management, Aurélien Rouquet, Professor an der NEOMA Business School – CMAC, Mitglied des CRET-LOG (Aix-Marseille Université), und Jean-Baptiste Suquet, Professor an der NEOMA Business School – CMAC, Mitglied des IRG (Université Paris-Est Marne-la-Vallée)

In diesem Artikel interessieren wir uns für gewisse deviante Verhaltensweisen bei Studenten. Unser Artikel nimmt den Standpunkt der Hochschulen ein und zielt darauf ab, bessere Vorgehensweisen auszuarbeiten, mit denen diesem Verhalten begegnet werden kann. Auf der Basis einer Studie über den Ablauf der Verfertigung von Abhandlungen zum Studienabschluss an einer französischen business school werden wir drei Beiträge vorschlagen. Zuerst zeigen wir das Ausmaß und die Vielfalt der abweichenden Verhaltensweisen, mit denen eine Hochschulinstitution konfrontiert wird. Dann behandeln wir eine Typologie der Antworten, mit denen eine Institution auf solche Verhaltensweisen reagieren kann. Und abschließend werden wir uns mit mehreren wichtigen Organisationsfragen befassen, die von einer Hochschulinstitution bedacht werden müssen, wenn sie eine wahre Eindämmung der devianten Verhaltensweisen der Studenten entwickeln will, und zudem werden wir das Dilemma aufzeigen, das diese Reaktionen für die betroffenen Institutionen darstellt.

**Gegen die These der zunehmenden Marktlogik im Sozialbereich : das Beispiel der behinderten Arbeitskräfte in Einrichtungen für Hilfe durch Arbeit (ESAT)**

*Benoit Cret, Universitätsdozent der Soziologie – IFROSS, Université Jean-Moulin Lyon 3, und Guillaume Jaubert, ingénieur de recherche – IFROSS, Université Jean-Moulin Lyon 3*

Auf der Basis einer monographischen Studie über 19 Einrichtungen für Hilfe durch Arbeit (ESAT) der Region Rhône-Alpes, befragen wir in diesem Artikel die These der zunehmenden Marktlogik in medizinisch-sozialen Einrichtungen und konzentrieren unsere Analyse auf die Handlungskapazitäten der Direktoren dieser Strukturen, die die Besonderheit aufweisen, eine soziale Mission mit einer wirtschaftlichen Mission zu verbinden. Diese Direktoren konstruieren eine Strategie der Diversifikation der Tätigkeiten ihrer Einrichtungen, suchen nach entsprechenden Organisationsstrukturen und modifizieren ihre Positionierung gegenüber ihren Partnern (die öffentlichen Behörden und die Benutzungsberechtigten).

**Für eine nützliche Soziologie : die Interventionssoziologie**

*Denis Bernardeau Moreau, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, laboratoire ACP*

Die Frage der Nützlichkeit der Soziologie stellen heißt auch die Rollen, die Positionen und die Ziele befragen, die die Soziologen anstreben, um zur Weiterentwicklung des Wissens auf dem Gebiet der sozialen Situationen und Fakten beizutragen. Unter den verschiedenen Haltungen wollen wir insbesondere die des Wissenschaftlers betrachten, der sich auf die

Interventionssoziologie beruft. Hiermit ist eine Praktik dieser Disziplin angesprochen, die den Soziologen dazu führt, als Handelnder eine Funktion in einer lokalen Situation anzunehmen, um Einfluss auf sie auszuüben. Indem er sich als Dritter positioniert, der so weit wie möglich den Standpunkt der Wissenschaften sowie denjenigen des „profanen“ Wissens einnimmt, begibt sich der Interventionssoziologe in den interindividuellen Bereich, um den Individuen dabei zu helfen, ihr Leben im Kollektiv besser zu gestalten. Seine Haltung entspricht einem Bemühen um Nützlichkeit.

*Pascal Fugier, Laboratoire de changement social et politique (LCSP) (Centre de sociologie des pratiques et des représentations politiques – CSPRP) – Université Paris Diderot-Paris 7 : **Die gewöhnliche Gewalt in den Organisationen***

Zum Buch von Gilles Herreros, *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Toulouse, Éditions Érès, 2012.

*Yannick Lemarchand, emeritierter Professor für Betriebswirtschaft – LEMNA, Université de Nantes : **Reimagining Business History***

Zum Buch von Philip Scranton und von Patrick Fridenson, *Reimagining Business History*, Baltimore, John Hopkins University Press, 260 S., 2013.

*Christophe Vignon, KEDGE Business School BP 921 – 13288 Marseille Cedex 09 – CERGAM : **Widerstand leisten heißt überleben***

**Eine Aufforderung an die leitenden Angestellten, Widerstand zu leisten**

Zum Buch von Jean-Philippe Bouilloud, *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, Seuil, 2012.

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## Idioma y pensamiento en el ámbito de la investigación sobre la administración. Observaciones, desafíos y ventajas de la lengua francesa

*Jean-François Chanlat, Profesor de la Universidad de París-Dauphine*

Desde hace algunos años en Francia se han realizado grandes debates sobre el idioma que se debe utilizar en las publicaciones investigativas en el campo de la administración, e incluso más allá de éste. Estos interrogantes no son específicos al medio francés, ya que se refieren a otros campos lingüísticos, especialmente los más importantes. La cuestión del idioma de publicación es esencial en la evolución de un ámbito científico, en particular en un contexto en el que poco a poco la pluralidad lingüística ha dado paso a la hegemonía del inglés.

A la luz de esta observación que aclararemos, presentamos los desafíos intrínsecos a la elección del idioma de publicación y las ventajas de la lengua francesa en el ámbito de la investigación en materias de gestión.

### Publish... and perish!

*Sylvie Chevrier, Profesora de la Universidad de París Este - Marne-la-Vallée. Directora Adjunta del Instituto de Investigación en Gestión (IRG)*

La obsesión del mundo académico por la redacción de artículos en las revistas más prestigiosas, ¿hace que realmente avancen las ciencias de la gestión? Por el contrario, afirmamos que la evaluación de la investigación a la luz del número y de las “estrellas” de las publicaciones aleja a los “publicadores” de la investigación. En este artículo defendemos formas de investigación más cercanas a los objetos estudiados, formas de investigación que no encuentran necesariamente su lugar en los artículos formateados de las revistas, pero que permiten una mayor innovación y creatividad.

## Los MOOC (Massive Open Online Courses) entre mito y realidad

*Philippe Durance, Profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (CNAM), investigador en el laboratorio interdisciplinario de investigación en ciencias de la acción (LIRSA) y Presidente del Instituto de Futuros desables (IFs)*

La popularidad de los MOOC, esos cursos en línea abiertos y masivos, sigue creciendo en todo el mundo. Este fenómeno constituye un caso particularmente representativo de la aceleración de la historia: en apenas dos años, el universo de la enseñanza superior parece haber sufrido una revolución. Tras una reseña sobre la breve historia de este movimiento, el artículo presenta sus principales características y aborda algunos de los principales desafíos que representa para el futuro de la educación y, de forma general, para la difusión de conocimientos.

## Cuatro reflexiones en torno al tema de los riesgos psicosociales como un obstáculo a la gestión

*Wim Van Wassenhove, Doctor-investigador en el CRC - Minas ParisTech*

En este artículo se propone un análisis de la gestión de riesgos psicosociales (RPS) dentro de las empresas. Esta

gestión debe enfrentar varios obstáculos. En primer lugar, el carácter polifacético y multifactorial de los RPS no ayuda a su comprensión en el mundo profesional. En segundo lugar, los costes asociados son poco visibles para la empresa, lo que no incita a la acción. Además, los métodos y herramientas de evaluación disponibles son poco adaptados a las prácticas tradicionales en materias de salud y seguridad en el trabajo (por ejemplo, la realización de un documento único de evaluación de riesgos profesionales [DUER]). Por último, existe un mecanismo de acción importante, que se sitúa al nivel de la organización del trabajo, pero que raramente se toma en cuenta. En este artículo, se analiza este tema al igual que las dificultades inherentes. Por último, propondremos algunas formas de acción.

## Las instituciones académicas frente a ciertos comportamientos desviados de sus estudiantes. El caso de una escuela de negocios francesa

*Safwan Mchawrab, Profesor asociado de la escuela Grenoble École de Management, Aurélien Rouquet, Profesor de la escuela NEOMA Business School - CMAC, miembro del CRET-LOG (Universidad Aix-Marsella), y Jean-Baptiste Suquet, Profesor de la escuela NEOMA Business School - CMAC, miembro del IRG (Universidad de París Este - Marne-la-Vallée).*

En este artículo, se analizan ciertos comportamientos desviados de los estudiantes. En él se adopta el punto de vista de las instituciones académicas y se trata de conceptualizar mejor la manera en que éstas pueden hacer frente a tales comportamientos. A partir del estudio del proceso de redacción de memorias de fin de estudios en una *Business School* francesa, proponemos tres análisis. En primer lugar, demostramos la magnitud y diversidad de los comportamientos desviados que una institución académica debe afrontar. En segundo lugar, presentamos una tipología de las respuestas que una institución puede aportar a estos comportamientos. Por último, en tercer lugar, destacamos varios retos organizativos que la institución académica debe tener en cuenta si quiere desarrollar un verdadero plan de control de comportamientos desviados de los estudiantes, poniendo de relieve el dilema que representa, para este tipo de institución, su reacción a las desviaciones.

## Contra la tesis de la mercantilización de la sociedad, el ejemplo de los trabajadores discapacitados en los establecimientos y servicios de ayuda por el trabajo (ESAT)

*Benoit Cret, Profesor en sociología - IFROSS, Universidad Jean-Moulin Lyon 3, y Guillaume Jaubert, Ingeniero investigador - IFROSS, Universidad Jean-Moulin Lyon 3.*

A partir del estudio monográfico de 19 establecimientos y servicios de ayuda por el trabajo (ESAT) de la región de Rhône-Alpes, este artículo cuestiona la tesis de la mercantilización del sector médico-social mediante el análisis de la capacidad de acción de los directores de estos organismos que tienen la particularidad de combinar una misión social con una misión económica. Estos directores construyen una estrategia de diversificación de las actividades de sus instituciones, adaptan sus estructuras organizati-

vas y modifican su posición respecto a sus asociados (el Gobierno y los usuarios).

**Por una sociología útil, la sociología de la intervención**

*Denis Bernardeau Moreau, Universidad de París Este - Marne-la-Vallée, laboratorio ACP*

Plantear la cuestión de la utilidad de la sociología nos lleva a interrogarnos sobre los papeles, posiciones y misiones que se atribuyen los sociólogos para contribuir al progreso del conocimiento sobre las situaciones y hechos sociales. Entre dichas posturas, señalaremos especialmente la del científico adepto de la sociología de la intervención. Ésta última es una práctica de la sociología que lleva al sociólogo a meterse de lleno en una situación local para poder actuar en ella. En su rol de persona ajena que reúne cuando sea posible los conocimientos científicos y los conocimientos “profanos”, el sociólogo de la intervención se sitúa entre los individuos para ayudarles a vivir mejor su vida en comunidad. Su posición responde al deseo de ser útil.

*Pascal Fugier, Laboratorio de cambio social y político (LCSP) (Centro de sociología de prácticas y representaciones políticas – CSPRP) – Universidad de París Diderot-Paris 7 :*

**La violencia ordinaria en las organizaciones**

Comentarios sobre el libro de Gilles Herreros, *La violence ordinaire dans les organisations. Plaidoyer pour des organisations réflexives*, Tolosa, Éditions Érès, 2012

*Yannick Lemarchand, Profesor emérito en ciencias de gestión – LEMNA, Universidad de Nantes :*

**Reimagining Business History**

Comentarios sobre el libro de Philip Scranton y Patrick Fridenson, *Reimagining Business History*, Baltimore, John Hopkins University Press, 260 p., 2013.

*Christophe Vignon, KEDGE Business School BP 921 – 13288 Marsella Cedex 09 – CERGAM :*

**Resistir es sobrevivir**

**Un llamado a la resistencia lanzado a los ejecutivos**

Comentarios sobre el libro de Jean-Philippe Bouilloud, *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, Seuil, 2012.