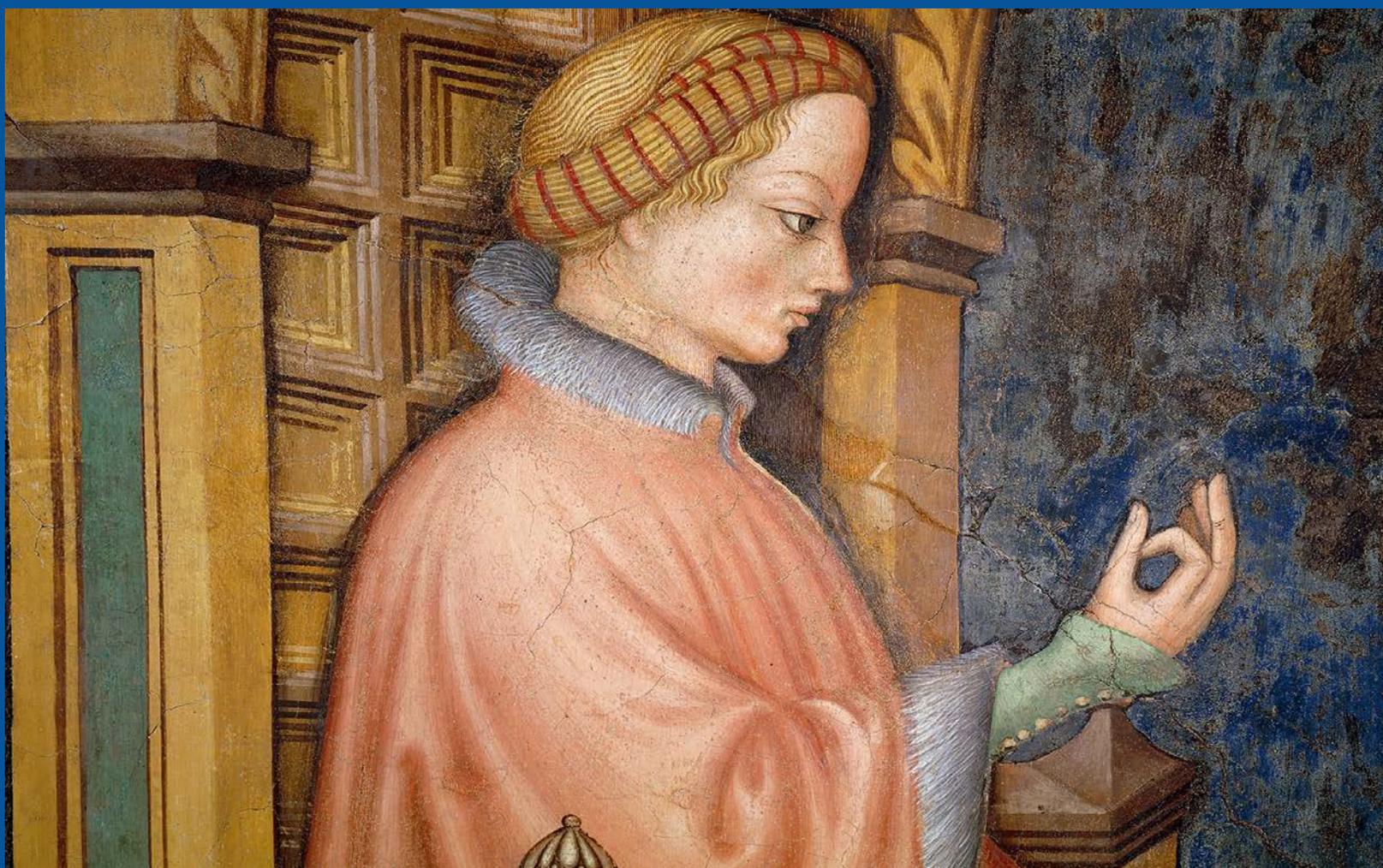


# GÉRER & COMPRENDRE

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



- Le *crowdfunding* face au monopole bancaire
- Gestion des compétences par l'informel dans les PME
- Innovation dans le contrôle de gestion : la *Design Science Research Methodology*

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES  
FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

N° 128 - JUIN 2017

## Réalités méconnues

03

*Deus ex Machina* dans l'« espace régulateur » du crédit en France, la reconnaissance du *crowdfunding* face au monopole bancaire

**Antoine SOUCHAUD**

## L'épreuve des faits

14

Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel : une enquête sur quatre PME

**Dominique BESSON et Audace OLABA**

34

Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel

**Paul CROZET**

48

TIC et/ou développement durable : le paradoxe écologique vécu par les utilisateurs

**Angélique RODHAIN, Florence RODHAIN, Bernard FALLERY et Jérôme GALY**

## En quête de théorie

62

La *Design Science Research Methodology* au service de la recherche en contrôle de gestion : application aux recherches sur les systèmes de coûts

**Pierre MÉVELLEC**

79

L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme

**Éric PERSAIS**

## Mosaïque

93

**Peut-on faire confiance aux économistes pour résoudre le problème du changement climatique ?**

À propos du livre d'Antonin Pottier, *Comment les économistes réchauffent la planète*, Éditions du Seuil, collection « Sciences humaines », 2016

**Franck AGGERI**

96

**Quand le monde s'est fait nombre**

À propos du livre d'Olivier Rey, *Quand le monde s'est fait nombre*, Stock, coll. « Essais – Documents », 2016, 328 p.

**Nicolas BERLAND**

98

**Des artistes en ville : une réinvention des pratiques d'urbanisme ?**

Commentaire de l'ouvrage de Nadia Arab, Burcu Özdirlik et Elsa Vivant, *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme*, Presses Universitaires de Rennes, 2016

**Frédérique PALLEZ**

101

**Va-t-on devoir payer pour travailler ?**

À propos du livre de Valérie Segond, *Va-t-on payer pour travailler ?*, Stock, 2016, 304 pages

**Marie-Pierre VASLET**

104

Traductions

109

Biographies

La mention au regard de certaines illustrations du sigle « D. R. » correspond à des documents ou photographies pour lesquels nos recherches d'ayants droit ou d'héritiers se sont avérées infructueuses. Un compte a été ouvert chez notre éditeur pour pouvoir procéder au paiement des droits d'auteur correspondants.

**Rédaction**

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

**François VALÉRIAN**

Rédacteur en chef

**Gérard COMBY**

Secrétaire général

**Delphine MANTIENNE**

Secrétaire générale adjointe

**Marcel CHARBONNIER**

Correcteur

**Liliane CRAPANZANO**

Assistante de la rédaction

**Myriam MICHAUX**

Webmestre

**Membres du comité de****rédaction****François VALÉRIAN**

Président du Comité de rédaction,

Ministère de l'Économie et des Finances (CGE)

Rédacteur en chef des Annales

des Mines

**Gilles ARNAUD,**

Professeur, ESCP Europe

**Nicolas BERLAND,**

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

**Michel BERRY,**

Ingénieur général des Mines

honoraire, École de Paris du

Management

**Thierry BOUDÉS,**

Professeur, ESCP Europe

**Françoise CHEVALIER,**

Professeur, Groupe HEC

**Sylvie CHEVRIER**

Directrice adjointe Institut de

recherche en gestion (IRG),

Université Paris-Est Marne-la-

Vallée

**Hervé DUMEZ,**

Directeur de recherche CNRS,

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Dominique JACQUET,**

Professeur, Université Paris X

Nanterre

**Pierre MESSULAM,**

SNCF

**Christian MOREL,**

Sociologue

**Frédérique PALLEZ,**

Professeur, Centre de gestion

scientifique de Mines Paris-Tech

**Jacques SARRAZIN,**

Affilié Partner, Lindsay Goldberg

**Nathalie RAULET-CROSET,**

IAE de Paris, Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Jérôme TUBIANA,**

Directeur prospective et veille

sociale, Groupe Danone

**Michel VILLETTE,**

Professeur, AgroParisTech

**Jean-Marc WELLER,**

Chargé de Recherche CNRS,

LATTS - École Nationale des

Points et Chaussées

**Autres recteurs****Aurélien ACQUIER,**

ESCP Europe

**Franck AGERI,**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Nicole AUBERT,**

ESCP Europe

**Eric BALLOT**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Julie BASTIANUTTI,**

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Jérôme BARTHELEMY**

ESSEC

**Rachel BEAUJOLIN BELLET,**

Professeur, Reims Management

School

**Nathalie BELHOSTE,**

Reims Management School

**Hamid BOUCHIKHI,**

Professeur, Groupe Essec

**Michel CAPRON,**

Institut de Recherche en Gestion -

Université Paris-Est

**Florence CHARUE DUBOC,**

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Franck COCHOY,**

CERTOP - Université de Toulouse

**Bernard COLASSE,**

Professeur, Université Paris IX

Dauphine

**Pascal CROSET,**

Praxéo Conseil

**Cédric DALMASSO**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Colette DEPEYRE**

Université Paris Dauphine

**Christophe DESHAYES,**

Tech2innovate

**Carole DONADA,**

Groupe ESSEC

**Corine EYRAUD**

Université d'Aix-Marseille

**Catou FAUST**

Formatrice en management

interculturel et en FLE

**Alain FAYOLLE,**

EMLYON Business School

**Jacqueline FENDT,**

ESCP Europe

**Patrice de FOURNAS,**

Jouve et Associés

**Sébastien GAND**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Gilles GAREL,**

CNAM

**Isaac GETZ,**

ESCP Europe

**Patrick GILBERT,**

IAE Paris

**Alain HENRY,**

Agence Française de

Développement

**Isabelle HUAULT,**

Université Paris Dauphine

**Philippe d'IRIBARNE**

Gestion et Société

**Alain JEUNEMAÎTRE**

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Sihem JOUINI BEN MAHMOUD,**

Professeur à HEC - Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique et au PESOR

**Benoît JOURNÉ,**

Université de Nantes

**Jean-Yves KERBOURC'H,**

Université de Nantes

**Frédéric KLETZ,**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE,**

ESCP Europe

**Pascal LEFEBVRE,**

Université d'Evry-Val d'Essonne

**Philippe LEFEBVRE,**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Yannick LEMARCHAND**

Université de Nantes

**Pascal LIÈVRE**

Université d'Auvergne

**Philippe LORINO,**

Groupe ESSEC

**Rémy MANIAK,**

Télécom ParisTech, Chercheur

associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Éléonore MARBOT,**

ESC Clermont

**Etienne MINVIELLE,**

INSERM

**Yves MOLET**

Mines ParisTech

**Nicolas MOTTIS,**

Groupe ESSEC

**Thomas PARIS,**

Chargé de recherche au CNRS,

professeur affilié à HEC,

chercheur associé au Centre de

recherche en gestion de l'École

polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE,**

IAE - Université de la Réunion

**Jérôme PÉLISSÉ**

GESTES (Groupe d'études sur le

travail et la souffrance au travail)

**Brigitte PEREIRA**

EM Normandie - IAE Caen

**Xavier PHILIPPE**

Neoma Business School

**Grégoire POSTEL VINAY,**

DGE

**Gérard de POUVOURVILLE**

ESSEC

**Emmanuelle RIGAUD**

LACRESSE,

Reims Management School

**Jean-Claude SARDAS,**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Jérôme SAULIÈRE**

AFD

**Blanche SEGRESTIN**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Jean-Pierre SEGAL**

École des Ponts ParisTech,

chercheur au CNRS, Gestion et

Société

**Jean-Baptiste SUQUET,**

Reims Management School

**Thierry WEIL,**

Mines ParisTech, La Fabrique de

l'industrie

**Photo de couverture :**

Entourage de Gentile da

Fabrizio : *Allégorie des*

*mathématiques*, détail. Fresque,

1411-1412. Foligno, Palazzo

Trinci, salle des Arts libéraux et

des planètes.

Photo © DE AGOSTINI/LEEMAGE

**Iconographie :**

Christine

de CONINCK

**Abonnements et ventes**

COM & COM

Bâtiment Copernic - 20, avenue

Edouard Herriot

92350 LE PLESSIS ROBINSON

Alain Bruel

Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01

40 94 22 32

a.bruel@cometcom.fr

Mise en page : Myriam MICHAUX

Impression : Printcorp

**Editeur Délégué :**

FFE - 15 rue des Sablons

75116 PARIS - www.ffe.fr

Fabrication : Charlotte Crestani :

charlotte.crestani@ffe.fr

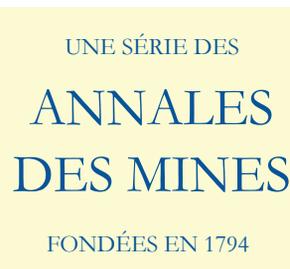
01 53 36 20 46

Régie publicitaire : Belvédère Com

Directeur de la publicité :

Bruno Slama - 01 40 09 66 17

bruno.slama@belvederecom.fr

**GÉRER & COMPRENDRE**

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

**LE CHOIX DES RAPPORTEURS**

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

**LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION**

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

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

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

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

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

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

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

**LES CRITÈRES DE REJET**

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

**DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION**

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

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

**DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS**

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

**DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES**

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

**UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES**

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

# *Deus ex Machina* dans l'« espace réglementaire »<sup>(1)</sup> du crédit en France, la reconnaissance du *crowdlending* face au monopole bancaire<sup>(2)</sup> <sup>(3)</sup>

Par Antoine SOUCHAUD

ESCP Europe, Labex ReFi (ESCP Europe, ENA, La Sorbonne, CNAM)

Qualifiée par les uns de « divine surprise » ou par les autres d'« inconséquence dramatique », l'ouverture d'une dérogation au monopole bancaire sur le crédit au bénéfice des plateformes adoptant le nouveau statut d'Intermédiaire en financement participatif (IFP) a constitué un véritable coup de tonnerre demeuré en grande partie inexpliqué.

Nous chercherons ici à comprendre ce qui a permis d'aboutir en un temps record à l'apparition d'une brèche réglementaire dans le monopole bancaire. Les principaux résultats de notre recherche sont les suivants :

- le monopole bancaire sur le crédit était un principe de régulation dont la légitimité, sur le plan intellectuel, était presque unanimement reconnue comme étant extrêmement fragile ;
- l'association professionnelle des plateformes a présenté sa démarche de coconstruction du secteur comme étant un élément de réponse mis à la disposition des pouvoirs publics dans leur combat contre la crise ;
- un dirigeant de l'une de ces plateformes s'est révélé être un entrepreneur institutionnel redoutable assumant de son propre chef le rôle de nomothète du nouvel incubateur réglementaire proposé ;
- les cabinets ministériels et présidentiel se sont investis dans cette problématique d'une manière extrêmement active et singulière ;
- les partisans naturels du monopole bancaire sont restés, quant à eux, divisés, désarmés et indécis quant à la position à adopter dans la négociation.

## Introduction – Historique des décisions administratives relatives à l'émergence du *crowdlending* en France

La régulation de l'activité de crédit a été organisée en France autour d'un principe simple, celui du monopole bancaire. Ce principe a été posé pour la première fois par la loi du 2 décembre 1945 dans le but explicite de garantir à l'État, *via* le Conseil national du Crédit, le contrôle de l'allocation des financements liés à la reconstruction du pays. Il n'était alors nulle part question de la protection des consommateurs ni de la prévention des risques systémiques. L'époque était simplement marquée par la pénurie – les Français achetaient leur

<sup>(1)</sup> “Understanding economic regulation involves understanding the terms under which organizations enter regulatory space, and defend their position within it” (HANCHER (L.) & MORAN (M.), 1989, p. 279).

<sup>(2)</sup> L'auteur adresse ses remerciements les plus sincères au Pr. Christophe Moussu, au Pr. Hervé Laroche, à Monsieur François-Gilles Le Theule, à Madame Héloïse Berkowitz, aux deux relecteurs anonymes des *Annales des Mines*, aux trente-quatre personnes ayant accepté d'être interviewées, aux organisateurs de la Conférence internationale de Gouvernance des 17 et 18 mai 2016, les Pr. Véronique Bessière et Eric Stephany.

<sup>(3)</sup> Ce travail a été réalisé dans le cadre du laboratoire d'excellence ReFi porté par heSam Université, portant la référence ANR-10-LABX-0095. Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'Agence nationale de la Recherche au titre du projet Investissements d'Avenir Paris Nouveaux Mondes portant la référence n°ANR-11-IDEX-0006-02.



Photo © Jean-Claude Moschetti/REA

Prêtgo, une plateforme de *crowdfunding* permettant à des particuliers de financer des PME.

« Qualifiée par les uns de “divine surprise” ou par les autres d’“inconséquence dramatique”, l’ouverture d’une dérogation au monopole bancaire sur le crédit au bénéfice des plateformes adoptant le nouveau statut d’Intermédiaire en financement participatif (IFP) a constitué un véritable coup de tonnerre demeuré en grande partie inexpliqué. »

pain avec des tickets de rationnement – et par une conception extrêmement étatique de l’économie.

Si, dès 1949, avec la disparition des tickets de rationnement, les Français n’ont plus eu à faire la queue des heures durant pour obtenir leur baguette de pain, le monopole bancaire sur le crédit a, lui, perduré d’année en année. Et ce qui n’aurait dû être qu’un principe de gouvernance temporaire est devenu une véritable Constitution, par essence « intouchable » et « éternelle », régissant son espace réglementaire.

En décembre 2010, c’est à cette Constitution que tente de s’attaquer FriendsClear, une plateforme de *crowdlending* ayant passé un partenariat technique avec le Crédit Agricole pour proposer un service de prêts entre particuliers sur Internet. La réaction de l’Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) de la Banque de France ne se fit pas attendre : trois mois après son ouverture, FriendsClear se voyait enjoindre de cesser toute activité jusqu’à son obtention d’un agrément. Dans sa décision, l’ACP demandait notamment :

- que la banque partenaire conserve la capacité de refuser un financement même quand suffisamment de prêteurs se sont manifestés ;

- que le risque de défaut ne soit pas supporté entièrement par les prêteurs ;
- que les prêteurs soient davantage assistés dans leur choix des projets à financer.

FriendsClear a répondu à ces exigences en obtenant le statut d’Intermédiaire en opérations de banque et de services de paiement et en mettant en place une garantie en capital. Mais les contraintes réglementaires et les tensions avec le Crédit Agricole ont obligé cette société à cesser définitivement son activité en juin 2012. Le monopole bancaire sur le crédit semblait dès lors rendre impossible l’émergence du *crowdlending* (voir la Figure 1 de la page suivante).

Pourtant, quelques mois plus tard, le temps semble s’accélérer et l’impensable se produit. De l’ouverture des Assises de l’Entrepreneuriat, le 15 janvier 2013, jusqu’à la publication de l’ordonnance du 30 mai 2014 relative au financement participatif, la gouvernance de l’espace réglementaire du crédit en France connaît une véritable révolution conceptuelle. Cette révolution se traduit tout d’abord par l’initiative stupéfiante d’une plateforme, Lendons <sup>(4)</sup>, qui va faire du *crowdlending*

<sup>(4)</sup> Le nom de la plateforme a été changé.

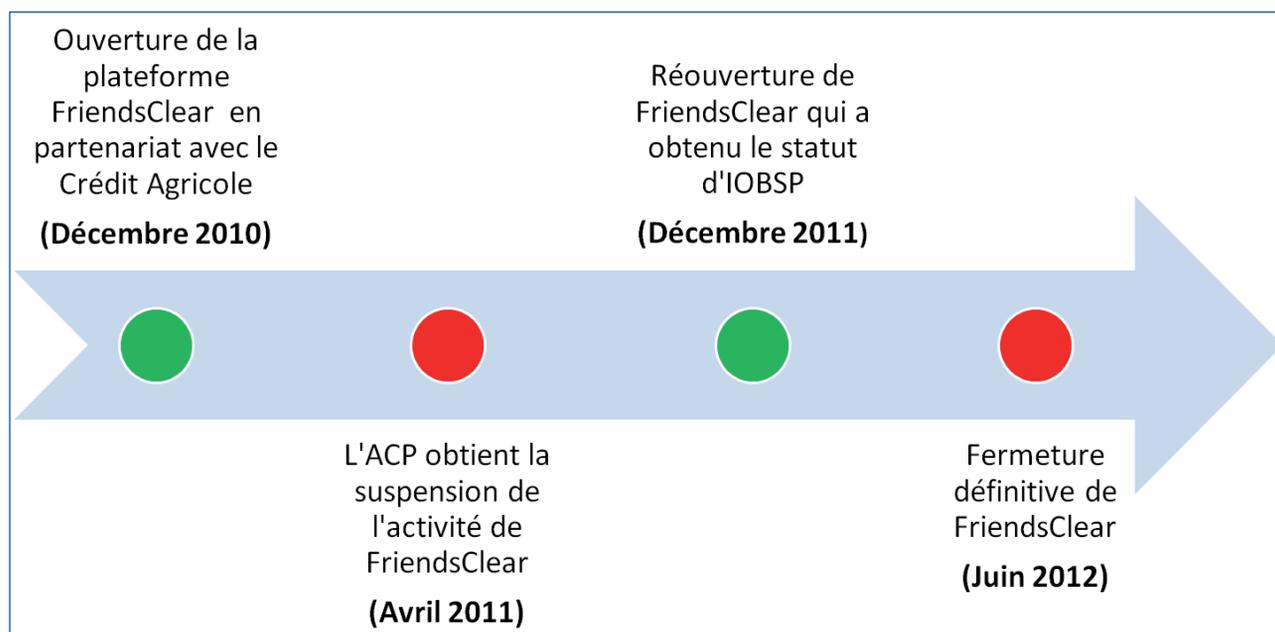


Figure 1: La courte carrière de la plateforme FriendsClear.

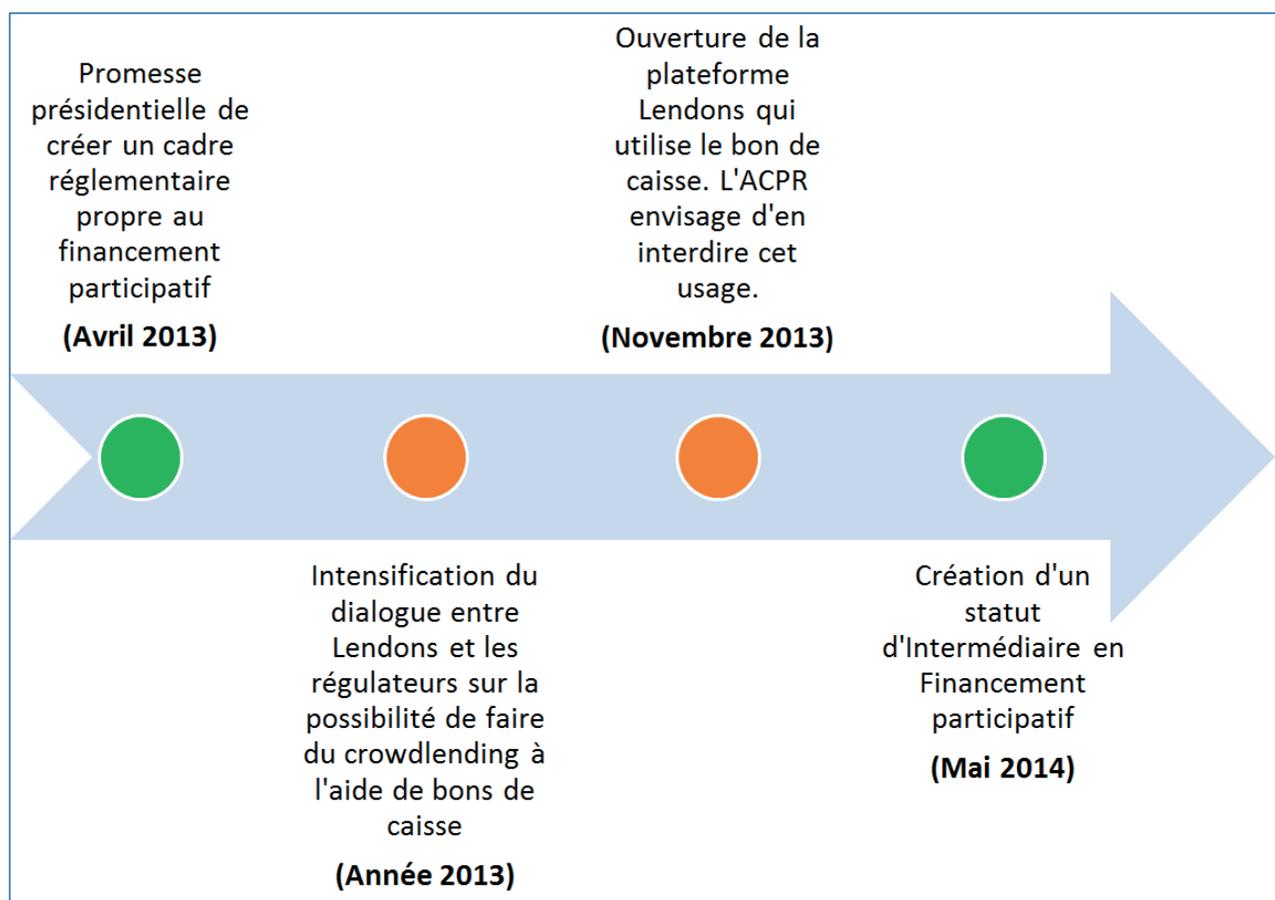


Figure 2 : De l'utilisation non classique du bon de caisse par la plateforme Lendons à la création du statut d'Intermédiaire en financement participatif (IFP).

à réglementation constante en utilisant un dispositif oublié du Code monétaire et financier, le bon de caisse. Cette révolution sera également marquée par l'inscription à l'article 15 de l'ordonnance du 30 mai 2014 d'une dérogation au monopole bancaire sur le crédit pour les plateformes de *crowdlending* (voir la Figure 2).

Comment a-t-il pu être ainsi porté atteinte, en l'espace d'à peine 17 mois, au *tabou* de la gouvernance financière en France ?! Que s'est-il passé ? Existe-t-il une grille de lecture qui nous permette de mieux comprendre cette révolution dans la gouvernance ?

Après avoir procédé à une brève revue de littérature sur la gouvernance d'un espace régulateur dans une perspective néo-institutionnaliste, nous présenterons la méthodologie que nous avons adoptée. Nous analyserons ensuite nos résultats pour en tirer non seulement des conclusions partielles sur un éventuel apport à la théorie, mais aussi des hypothèses sur les défis à venir pour l'incubateur régulateur du *crowdfunding*.

## Présentation d'une grille de lecture théorique : la gouvernance d'un espace régulateur dans une perspective néo-institutionnaliste

### L'importance de l'instant créateur, le rôle des crises et des innovations technologiques

Le concept d'espace régulateur développé par Hancher (L.) et Moran (M.) (1989) permet de comprendre la régulation économique d'un secteur à partir des conditions dans lesquelles les organisations impliquées entrent dans l'espace régulateur et défendent leur position au sein de celui-ci (p. 279).

Dans cet espace presque tangible, l'activité régulateur s'organise à partir des temporalités, des ressources, des intérêts et des cultures propres aux différents acteurs qui s'y affrontent. Les organisations qui parviennent à contrôler ces ressources au moment précis où la régulation se crée ont de sérieuses chances de consolider de façon pérenne leur influence quasi hégémonique sur la gouvernance de cet espace régulateur (p. 284)

Ce moment historique où naît une régulation inscrit en effet d'emblée dans le marbre un rapport de force entre les organisations, que des routines institutionnelles et procédurales vont renforcer d'année en année. Les mécanismes alternatifs de régulation sont ainsi ignorés ou supprimés de l'espace régulateur tant qu'aucune crise ne vient remettre en cause le rapport de force originel (p. 284).

Parallèlement, la régulation est également confrontée au défi des nouvelles technologies, qui renouvellent la façon dont étaient pensés certains types de risques. Si, par exemple, la protection des investisseurs et des consommateurs reste un objectif central de la régulation, la complexification technologique des marchés permet d'atteindre cet objectif en mettant en œuvre des moyens novateurs (FERRAN (E.) et GOODHART (C.) (Eds), 2001).

Comment parvient-on à intégrer ce renouvellement des moyens de gérer des risques à des modes de régulation traditionnels ? Comment transforme-t-on le rapport de force gravé dans le marbre d'un espace régulateur ? Dans les deux cas, le rôle des entrepreneurs institutionnels est primordial.

### Le rôle de l'entrepreneur institutionnel, facteur endogène de remise en cause d'une institution

Traditionnellement, les organisations ont tendance à adopter une attitude passive par rapport aux institutions qui s'imposent à elles – par rapport à l'institution du monopole bancaire imposée et légitimée par l'État, s'agissant de cet article. Les organisations agissent ainsi pour assurer leur survie, préserver l'apparence de leur légitimité et maintenir leur accès aux ressources qui sont vitales pour elles (MEYER (T.) et ROWAN (B.), 1977 ; ZUCKER (L. G.), 1977).

Cette passivité de l'acteur a été peu à peu remise en cause (LECA (B.), 2006) jusqu'à voir émerger un courant néo-institutionnaliste étendu (HOFFMAN (A.) et VENTRESCA (M.), 2002), qui reconsidère le rôle joué par les acteurs dans la modification de l'environnement et des institutions qui les concernent.

Certains agents ont ainsi la capacité de se désencastrer de leur institution (BECKERT (J.), 1999) en commençant par prendre une distance critique par rapport à cette dernière. On peut alors voir émerger un entrepreneur institutionnel (DIMAGGIO (P. J.), 1988), qui va mobiliser ses ressources pour modifier l'environnement à son avantage et revoir l'architecture de l'arrangement institutionnel.

Mais, concrètement, au-delà de la théorie, comment agit un entrepreneur institutionnel ? Quels sont ses leviers d'action, ses stratégies d'influence ? La littérature n'est pas prolifique sur le sujet. Il est en effet rare d'assister à l'émergence d'un entrepreneur institutionnel (GARUD (R.), JAIN (S.) et KUMARASWAMY (A.), 2002 ; BIANIC (J.-C.), 2016). Il est encore plus rare que cet entrepreneur institutionnel, ses alliés et ceux qui l'ont combattu acceptent, moins de deux ans après avoir connu une révolution de leur espace régulateur, de livrer leurs témoignages à un chercheur en gestion...

Ainsi, à travers l'analyse concrète des actions menées par Lendons, un entrepreneur institutionnel ayant eu à cœur de combattre le monopole bancaire, cette étude permettra-t-elle, peut-être, de donner davantage de consistance pratique à la notion d'entrepreneur institutionnel dans le champ de la régulation financière.

## Présentation de la méthodologie : retranscription d'entretiens, observations, collecte de documents et attention flottante

Cette étude de cas vise à comprendre les interactions et les stratégies des acteurs qui ont participé à, ou subi la révolution du *crowdfunding* au sein de l'espace régulateur du crédit, organisé, en France, autour du monopole bancaire.

Nous avons tout d'abord mené trente-quatre entretiens de recherche. Pour la plupart enregistrés <sup>(5)</sup>, ceux-ci ont

<sup>(5)</sup> Quatre entretiens n'ont pas été enregistrés : *Brongniart 1, Cabinet Elysée, Banque 1 et Expert comptable*.

fait l'objet d'une retranscription de plus de 600 pages. Ils ont permis d'entendre :

- les dirigeants des cinq principales plateformes de *crowdfunding*,
- des fonctionnaires de la direction générale du Trésor (ministère chargé de l'Économie), de l'Organisme pour le registre des intermédiaires en assurances (ORIAS), de l'Autorité de Contrôle prudentiel et de Résolution (ACPR) et de l'Autorité des Marchés financiers (AMF),
- les responsables des associations professionnelles du secteur (Financement participatif France – FPF, *European Crowdfunding Network – ECN*, la Fédération bancaire française – FBF),
- les conseillers techniques des ministres et du chef de l'État étant intervenus sur ce dossier,
- les principaux responsables des associations de consommateurs impliqués dans le processus,
- des responsables de fonds de *private equity*,
- une banque,

ainsi que différents experts (un expert en régulation financière, un expert en lutte anti-blanchiment, un expert de la BPI et un expert-comptable d'une plateforme) (voir le Tableau 1 ci-après).

Nous avons également assisté à des colloques et à des séminaires dans lesquels notre objet d'étude prenait corps. Ces événements ont eux aussi été l'objet de retranscriptions (voir le Tableau 2 ci-après).

Enfin, nous avons recoupé nos informations en collectant des documents ayant été produits ou utilisés par nos principaux interlocuteurs lors de la négociation de l'ordonnance.

Ce matériau a été lu dans son intégralité à plusieurs reprises, en continu, pendant quatre mois, sans prendre de notes et en amont de toute recherche théorique spécifique. Nous avons voulu ici tenter l'expérience de l'« attention flottante », décrite notamment par Hervé Dumez (2013) comme étant une méthodologie utile pour éviter tout risque de circularité.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des entretiens de recherche						
<b>Plateformes de crowdfunding</b>		<b>Pouvoirs publics</b>		<b>Autres acteurs</b>		
Code	Durée (min.)	Code	Durée (min.)	Code	Durée (min.)	
CLD1	49	ACPR	38	VC 1	77	
CLD1-2	38	ORIAS	60	VC 2	38	
CLD 2	36	AMF	56	Ass. Consommateurs 1	51	
CLD2-2 et 2-3	61	Trésor 1	42	Ass. Consommateurs 2	52	
CLD 3	57	Cabinet Eco 1	28	Banque 1*	210	
CLD 4	36	Cabinet Eco 2	28	Fédération Bancaire	73	
CLD 5 & FPF	43	Cabinet Eco 2bis	18			
		Cabinet Elysée*	40			
<b>Représentant du mouvement</b>		<b>Experts</b>		<b>Tableau Récapitulatif</b>		
Code	Durée (min.)	Code	Durée (min.)	Nombre d'entretiens	34	
Brongniart 1*	15	Exp. BPI	25	Durée totale en heure	30	
FPF 1	31	Exp. Antiblanchiment	40	Durée moy. (min.)	57	
FPF 2	47	Exp. Comptable*	90			
FPF 2bis	50	Exp. Régulation bancaire	147			
FPF 3	51					
FPF 3bis	60					
FPF 4	43					
FPF 5	65					
ECN	21					
* entretiens non enregistrés						

Tableau 2 : observations effectuées				
N°	Événement	Organisateur	Date	Durée (minutes)
1	Equity-based Crowdfunding: Economic and regulatory challenges ahead	EIFR	28/09/2015	240
2	4ème convention annuelle de l'European Crowdfunding Network, jour 2	ECN	30/10/2015	480
3	4ème convention annuelle de l'European Crowdfunding Network, jour 1	ECN	29/10/2015	480
4	3èmes assises de la Finance Participative	FPF	29/03/2016	480
Total en heures				28

## Résultats

**Le monopole bancaire sur le crédit : un principe de régulation dont la légitimité était presque unanimement reconnue comme étant fragile, mais dont l'usage facilitait grandement la vie des régulateurs**

Si l'introduction dans le droit français du monopole bancaire sur le crédit s'explique au départ par des considérations historiques et politiques, et si un long processus de sédimentations successives de routines institutionnelles a eu lieu à son profit, aucune rationalité économique ne soutient en revanche ce principe de gouvernance.

Un des principaux auteurs de la loi bancaire de 1984, qui appuiera fortement 30 ans plus tard le développement du *crowdfunding*, exprime cette absence de rationalité économique en ces termes :

*« Il n'y a aucune explication économique rationnelle au monopole bancaire. Et ça, c'est un sujet tabou en France. Le crédit, il n'y a qu'en France et dans quelques pays marxistes hautement centralisés et totalitaires, qu'il est réglementé. Je pousse le bouchon un peu loin... Mais, en soi, il n'y a aucune raison économique qui justifie qu'on limite la capacité des prêts que peuvent faire des individus ou des entreprises. Il n'y a aucun argument économique. Il n'y a que des arguments politiques et juridiques »* (expert en régulation financière).

Cette analyse a été confirmée, à l'échelle européenne, par le règlement du 26 juin 2013, selon lequel un établissement de crédit est une entreprise dont l'activité consiste à recevoir du public des dépôts ou d'autres fonds remboursables **et** à octroyer des crédits pour son propre compte. Une entreprise qui octroierait des crédits sans recevoir de dépôt ne serait donc pas, au regard du droit européen, un établissement de crédit susceptible d'être régulé de façon particulière. Dans le droit français, c'est l'inverse, en vertu du Code monétaire et financier :

*« Les sociétés de financement sont des personnes morales – autres que les établissements de crédit – qui effectuent au titre de profession habituelle et pour leur propre compte des opérations de crédit dans les conditions et limites prévues par leur agrément »* (article L. 511-1 du Code précité).

Intellectuellement, au regard de la théorie économique et du droit européen, le principe fondateur de la gouvernance de la régulation du crédit en France était donc fortement contestable, et ce, depuis longtemps. Cependant, on ne pouvait y toucher sans mettre en danger la stabilité des routines institutionnelles et les intérêts des acteurs de la régulation du crédit, au premier rang desquels figurent les banques, le Trésor et l'ACPR.

*« Nous, on connaît les banques. C'est bien, parce que l'on sait avec qui on travaille. [C'est l'argument de la stabilité et de l'importance du marché organisé fondé sur la confiance des acteurs]. Si, demain, c'est une*

*boîte de tel pays qui commence à prêter, comment est-ce que l'on s'assure qu'ils respectent les bons usages en matière de prêt ? »* (entretien anonymisé).

Le monopole bancaire sur le crédit est donc une institution qui a longtemps été perçue comme un pis-aller exogène, comme une institution qui a été imposée par l'État aux acteurs passifs de cet espace réglementaire. Il a fallu que différents acteurs sortent de cette passivité, innovent, prennent des risques, s'unissent, s'approprient leur espace réglementaire dans des circonstances de crise particulièrement propices au changement pour qu'une brèche soit percée dans le monopole bancaire.

**Les pionniers du secteur se sont organisés au sein d'une association professionnelle et ont présenté leur démarche comme étant un élément de réponse mis à la disposition des pouvoirs publics pour les aider dans leur combat contre la crise**

Début 2012, les acteurs du financement participatif étaient très peu nombreux. Ils intervenaient en matière de prêts sans intérêt, d'investissements en capital et de dons. Aucun d'entre eux ne pouvait encore, d'un point de vue réglementaire, proposer des prêts avec intérêts. Ceux qui s'y étaient essayés, comme la plateforme FriendsClear, avaient rapidement été contraints d'y renoncer, sous l'injonction de l'ACPR.

C'est en mars 2012 que ces acteurs se sont réunis pour lancer un appel aux pouvoirs publics. Cet Appel du Palais Brongniart demandait alors « un cadre législatif et réglementaire qui prenne clairement position en faveur du financement direct »<sup>(6)</sup>. Dans la continuité de cette initiative, une association des acteurs du secteur s'est constituée en août 2012, sous le nom de Financement participatif France (FPF).

*« Pourquoi l'association a-t-elle été créée ? Tout simplement, parce que l'environnement légal des différents métiers du crowdfunding était dans une espèce d'impasse, quoi... Donc, les plateformes étaient au bord de l'illégalité, pour ne pas dire dans l'illégalité, et il fallait que ça change ! »* (FPF 1).

Dans son combat contre le monopole bancaire, l'association FPF a mené une stratégie extrêmement intelligente. Elle s'est constituée en entrepreneur institutionnel en quête d'alliances. Elle n'a, à aucun moment, mené explicitement campagne contre le monopole bancaire. Elle s'est placée dans une démarche positive en proposant d'apporter sa contribution aux régulateurs et aux pouvoirs publics pour les aider à traiter leurs propres sujets d'intérêt. Pouvoirs publics et régulateurs avaient déjà (c'est encore le cas aujourd'hui) trois sujets critiques à traiter sur le plan économique : une croissance butant sur un plafond de verre depuis les années 1970, un tissu de TPE extrêmement fragile et des risques financiers systémiques préoccupants. L'association FPF a présenté le développement du *crowdfunding* sous l'angle d'une contribution à la résolution de ces trois

<sup>(6)</sup> Manifeste pour l'appui au financement participatif, 20 février 2012.

problématiques, plaçant en cela sa démarche sous le sceau de l'intérêt général.

S'agissant de la première de ces problématiques, les pouvoirs publics font le constat que, si, depuis la fin de la Seconde guerre mondiale jusqu'aux années 1970, les performances économiques françaises ont convergé vers celles des États-Unis, ce mouvement de convergence a ensuite été stoppé net. Cette panne serait due à l'insuffisante capacité de la société française à innover et à prendre des risques. La France a su, pendant ce que l'on a appelé les Trente Glorieuses (FOURASTIÉ (J.), 1979), assimiler un progrès technique importé des États-Unis, mais, une fois la frontière technologique atteinte, elle a été incapable de repousser toute seule cette frontière en produisant elle-même suffisamment de progrès techniques. Ses structures institutionnelles, ses réglementations, sa culture ne valoriseraient pas assez la prise de risque et l'innovation. Les Trente Glorieuses ont été suivies par les Quarante Piteuses, et le compteur de ces dernières tourne toujours. Que veulent aujourd'hui les pouvoirs publics, sur le plan économique ? Arrêter le compteur des années piteuses. Comment ? En réhabilitant la prise de risque et l'entrepreneuriat.

Or, le *crowdfunding* participe de ce changement culturel et économique en permettant à des entrepreneurs d'emprunter sans avoir besoin d'apporter leur patrimoine en garantie, et à des particuliers de s'unir pour porter et mutualiser des risques financiers générateurs de progrès techniques.

Pour ce qui est de la deuxième problématique, celle de la fragilité financière du tissu de nos TPE, le *crowdfunding* est, en lui-même, un progrès technique qui permet de couvrir des demandes de financement auxquelles les banques ne peuvent pas répondre, notamment pour le financement de besoins en fonds de roulement (BFR) et d'actifs immatériels.

« Nous, on voit toutes les banques de la place – on voit plein d'agences bancaires qui nous appellent, maintenant, pour nous proposer des dossiers. Parce que, précisément, elles ne savent pas financer ces besoins immatériels et ces BFR. Pourquoi ? Ce n'est pas parce qu'elles ne [le]veulent pas, c'est parce qu'en fait, elles ont des règles prudentielles qui les en empêchent !... » (CLD 5 / FPF).

Concernant la troisième problématique, celle des risques financiers systémiques, l'association FPF s'est inscrite dans une stratégie de débancaisation des régulateurs visant à diminuer l'aléa moral du « *too big to fail* ». Ainsi, dans un de nos entretiens de recherche, l'association FPF se met littéralement à la place des régulateurs et des pouvoirs publics pour traiter ce point. Elle emploie l'expression : « nous, régulateurs ou pouvoirs publics ».

« Le jour où les banques vont mal, nous, régulateurs ou pouvoirs publics, on doit les sauver et on sait très bien que ça va assécher la capacité de financement des entreprises. Donc, il faut rééquilibrer le système pour avoir des financements plus directs, voire du marché pour les plus grosses boîtes. C'est ça, le vrai enjeu, et c'est pour ça que sont encouragés les

développements des EuroPP, des fonds de prêt à l'économie, du crowdlending... » (CLD 5 / FPF).

Ces trois contributions de l'association FPF aux préoccupations des pouvoirs publics ont notamment été martelées lors des Assises de l'Entrepreneuriat qui se sont tenues de janvier à avril 2013 et ont abouti à une sanctuarisation élyséenne du *crowdfunding*. Et ce n'est qu'au printemps 2013 que l'association FPF a formulé, sans trop y croire, sa proposition d'une dérogation au monopole bancaire sur le crédit.

À l'été 2013, un changement de gouvernance dans l'espace réglementaire du crédit était donc en cours. Mais ce changement s'est accéléré de manière spectaculaire sous la pression de la plateforme Lendons, qui a trouvé un moyen innovant (mais risqué) pour contourner, à réglementation constante, le monopole bancaire sur le crédit. Par cette initiative stupéfiante, Lendons s'est constitué en véritable nomothète<sup>(7)</sup> de l'incubateur réglementaire du *crowdfunding*.

### L'émergence d'un entrepreneur institutionnel, Lendons, qui s'érige en nomothète de l'incubateur réglementaire du *crowdfunding*

Le contournement du monopole bancaire a d'abord été le fait d'un seul acteur du secteur, Lendons, lequel, par ses conseils, s'est réapproprié un outil financier tombé en désuétude pour lui donner une seconde jeunesse très inattendue.

« L'outil "bon de caisse", c'était un peu notre secret de fabrique. C'était l'outil qui allait nous permettre de faire un truc que personne ne pensait possible en France, compte tenu du monopole bancaire... » (CLD 5 / FPF).

Et c'est à partir de cette innovation, qui a coïncidé avec l'élection du président de Lendons à la présidence de l'association FPF, que le dialogue s'est accéléré entre cet acteur innovant et les régulateurs qu'il avait sollicités :

« On a trouvé cette idée de bon de caisse qui permet, en fait, [de faire] émettre un titre de créance par des gens qui n'ont pas nécessairement la capacité d'émettre des instruments financiers [...]. Et l'on a discuté avec l'ACPR et l'AMF, on a eu à cœur d'anticiper les problèmes et d'aller les voir, en leur disant : "voilà ce que l'on va faire, voilà comment on imagine de le faire, voilà comment on imagine d'être régulé". Et donc, quand on leur a parlé du bon de caisse, l'AMF nous a dit : "ça ne me concerne pas, ce n'est pas un instrument financier, donc, il n'y a rien à faire chez nous... Merci ! Au-revoir..." , enfin, gentiment, hein..., mais factuellement. Et l'ACPR a dit : "voilà, ce que vous dites nous paraît cohérent. Rien n'interdit l'intermédiation de ce truc-là..., faites néanmoins attention, parce que vous savez qu'à moins de deux ans, c'est

<sup>(7)</sup> Reprenant la métaphore constitutionnelle par laquelle nous qualifions le monopole bancaire en introduction, nous empruntons ici le concept de « nomothètes » que Jean-Jacques Rousseau utilisait pour qualifier les êtres exceptionnels qui ont été en mesure de poser une nouvelle loi fondamentale, une nouvelle constitution au sein d'une société. Un nomothète est un « poseur des lois originelles ».

considéré comme des fonds remboursables du public, donc [cela relève du] « monopole bancaire »” (ce que l’on savait). On leur a dit : “oui, oui, tout à fait ! C’est pour ça que l’on veut faire de deux à cinq ans”. Mais, voilà, il n’y a pas besoin de statut pour faire ça... Ce qui nous a posé un petit problème, parce que, finalement, autant en phase de démarrage, on ne voulait pas un statut qui requière beaucoup de fonds propres. Mais on ne voulait pas non plus ouvrir un service financier nouveau, sans absolument aucun statut » (CLD 5 / FPF).

Dans cette phase de négociation avec les régulateurs, Lendons a été conseillé et soutenu par un ancien haut dirigeant de l’ACPR. Cette intervention a été précieuse, lorsque les régulateurs et les pouvoirs publics se sont interrogés sur l’opportunité de répondre à cette mise au pied du mur par une interdiction pure et simple de cet usage particulier du bon de caisse.

Certains acteurs au sein de l’ACPR et du Trésor ont ainsi pu défendre l’idée selon laquelle émettre des bons de caisse, c’était faire de la collecte de dépôts et que cela relevait donc du monopole bancaire.

« Alors, là, c’est intéressant parce que vous n’avez jamais pensé, vous, Monsieur Souchaud, que lorsque vous empruntez, vous collectez des dépôts ? [...] La patrouille est arrivée. [...] Il y a des gens qui ont dit : “« ouh là là ! On n’avait pas vu ! Il y a une petite fenêtre qui est ouverte, c’est très dangereux – où va-t-on ? ! ». Écoutez, moi, je leur ai dit : “la loi est la loi, allez-y !”. Et, d’ailleurs, ces gens-là, ils n’ont pas reçu de papier bleu<sup>(8)</sup>, pour les bons de caisse. Personne n’est allé jusqu’à leur dire qu’ils exerçaient une activité illégale... » (expert en régulation financière).

Si les pouvoirs publics n’ont pas cédé à la tentation d’interdire purement et simplement le bon de caisse, et si, par ailleurs, ils sont allés aussi vite pour prévoir par ordonnance une dérogation au monopole bancaire sur le crédit, c’est parce que les hommes politiques et leurs cabinets se sont investis de façon particulièrement forte sur ce sujet et parce qu’un de leurs principaux interlocuteurs était, précisément, le président de Lendons.

### L’implication des cabinets politiques, le catalyseur de la réforme collaborative de l’espace régulateur

À l’origine de cette forte implication politique se trouve une concurrence entre cabinets ministériels. Le gouvernement de Jean-Marc Ayrault, formé le 16 mai 2012, présente la particularité de couper Bercy en deux. D’un côté, un ministère de l’Économie, des Finances et du Commerce extérieur avec à sa tête Monsieur Pierre Moscovici et, de l’autre, un ministère du Redressement productif dirigé par Monsieur Arnaud Montebourg. Ce découpage est une « première » historique. De réelles tensions existent sur les critères de répartition de certains dossiers entre les deux ministres (et les fonctionnaires de Bercy ont parfois eux-mêmes l’impression d’avoir au-dessus d’eux deux têtes, prêtes à se combattre).

<sup>(8)</sup> Ce terme fait référence au document administratif envoyé par l’ACPR pour initier une demande de cessation d’activité.

« Spontanément, en y repensant, c’est le seul dossier (Nom anonymisé) qu’ait eu à gérer le cabinet comme ça, de façon très différente de ce que (Nom anonymisé) faisait d’habitude. [...] Les ministres et les cabinets se tiraient la bourre, et c’était un peu à qui aurait le projet, à qui aurait un truc sympa ? Donc les cabinets voulaient exister et c’était important pour le cabinet Montebourg de mener à bien ce projet. [...] Et ce qui était frappant, c’est que le cabinet, au départ, n’a pas vraiment pensé à associer, comme il le fait d’habitude... » (entretien anonymisé).

Alors, quand l’un des ministres met la main sur un sujet qu’il affectionne particulièrement (un sujet économiquement important, avec un très fort impact médiatique, dont il craint d’être dessaisi par son colocataire), il fait en sorte que ses propres équipes avancent vite et bien sur ce dossier, sans craindre de bousculer les lenteurs de son administration. Ce phénomène s’est produit en ce qui concerne le *crowdfunding*. Les cabinets du ministre Arnaud Montebourg et de sa ministre déléguée aux PME, à l’Innovation et à l’Économie numérique, Madame Fleur Pellerin, se sont véritablement appropriés ce sujet, qui a été traité d’une façon très particulière.

« Alors, moi, ce qui m’a beaucoup marqué, [...] c’est l’énorme implication des politiques. Je n’ai jamais vu ça ! Enfin, le sujet a été essentiellement poussé par les politiques, qui ont vraiment vu ça comme une manière de punir les banques. Et de financer l’économie, de résoudre la crise, de se donner un aspect moderne, parce que c’est de l’Internet, du Web 3.0, etc., [c’est du] participatif, et compagnie... et, derrière, tu sentais que, à part les quelques plateformes, évidemment, il n’y avait pas grand monde qui voulait vraiment ouvrir les vannes autant que ça, quoi... » (association de consommateurs 1).

Traditionnellement, quand un cabinet ministériel s’empare d’un sujet, il sollicite en première intention son administration, charge à elle de commencer à consulter, à réfléchir et à border le sujet. Sur le *crowdfunding*, le cabinet de Fleur Pellerin a commencé à consulter ses services, mais il a rapidement adopté une stratégie de contournement.

« Évidemment, quand on demande au départ..., quand on demande à l’administration, elle dit qu’il n’y a pas de problème, que tout existe. Donc, moi, j’avais demandé aux administrations : hé bien, sortez-nous un guide avec la réglementation actuelle pour expliquer comment il faut faire. Et, le premier texte, il leur a fallu un spécialiste qui écrive la réglementation, il leur a fallu six mois pour s’en sortir eux-mêmes, dans leur propre réglementation (!) et pour écrire le guide de ce qu’il était possible de faire : ça faisait 30 pages, absconses. Donc, là, c’était la preuve, par l’exemple, qu’il y avait bien un problème. Parce que même les trois spécialistes du sujet, il leur a fallu 6 mois pour comprendre. Et ça ne se résumait pas en moins de 30 pages ! » (cabinet 2).

À la suite des Assises de l’Entrepreneuriat et de la promesse présidentielle, le cabinet de Fleur Pellerin a lancé un travail collaboratif de construction de la

réglementation en association avec tous les acteurs du secteur. Un pré-projet de réglementation a été mis en ligne et tous les acteurs ont été sollicités pour réagir à ce document.

« On a mis [...] un draft de réglementation sur Internet pour que les acteurs puissent le commenter de manière un petit peu ouverte. [...] Tous ceux qui ont voulu écrire ont pu écrire. Tout ce qui a été écrit a été lu. Le projet final est mieux que le projet initial, parce que l'on a profité de l'intelligence de tout le monde... » (cabinet 2).

Cet activisme singulier du cabinet ministériel s'inscrivait dans une ambition visant à changer la culture économique des épargnants français. Il s'agissait ici d'un véritable programme politique, dont l'objectif était d'insuffler, par petites touches, une culture du risque et de l'entrepreneuriat dans la société française. Le cabinet désirait également promouvoir des champions français du secteur qui soient bien armés pour affronter le phénomène des concentrations qui se profilait.

« Quand il y a transformation numérique d'un secteur, il y a généralement un très petit nombre d'acteurs qui survivent. [...] Il y a des rendements croissants et, donc, des monopoles. [...] Si l'on ne fait rien, tous les projets de start-ups se financeront chez Lending Club, aux États-Unis, dans cinq ans, et on sera bien malin !... » (cabinet 2).

### Les partisans naturels du monopole bancaire sont restés divisés, désarmés et indécis quant à la position à adopter dans la négociation

Les banques, tout d'abord, n'ont pas su adopter une ligne claire et ferme vis-à-vis du *crowdfunding*. Leur hostilité envers les plateformes se voyait au départ justifiée par le sentiment de voir naître un secteur financier de substitution, un concurrent qui n'était pas soumis à la réglementation bâloise.

« Pour une activité donnée, est-ce que tout le monde part sur la même ligne de départ, avec les mêmes contraintes et les mêmes obligations ? Ça s'appelle, tout simplement, le respect du jeu de la concurrence, sinon on appelle ça une distorsion de concurrence, quel que soit l'acteur » (Fédération bancaire).

Certaines banques étaient également sceptiques quant à l'existence d'un rationnement du crédit des PME. À leurs yeux, tous les projets sérieux trouvaient un financement bancaire à des taux historiquement bas. Les plateformes de financement participatif sous forme de prêts ne pouvaient dès lors que subir un phénomène massif de sélection adverse et voir confluer vers elles tous les projets trop faibles et trop peu solvables pour pouvoir avoir accès au financement bancaire. Ce scepticisme est encore présent aujourd'hui ; et certaines banques attendant de pied ferme une avalanche de défauts sur les plateformes considèrent que le statut d'IFP s'éteindra de lui-même, suite à ces scandales.

D'autres banques ont, au contraire, vu dans l'essor possible du *crowdfunding* l'avènement d'un cofinancier avec qui il serait possible et utile de travailler. Le

financement participatif sous forme de prêts permet en effet aux banques d'intervenir sur des dossiers qu'elles n'auraient pas eu la capacité de financer toutes seules.

« Ce n'est plus du tout le grand méchant, pour nous, les banques. C'est plutôt un partenaire, qui d'ailleurs peut nous amener des deals : "J'ai un franchisé à qui je veux prêter un million, mais je ne le peux pas : il y a mon crédit-risque qui dit que ce n'est pas possible, qu'il a besoin de 500... Donnez-lui les 500 et moi, je monte à un million !" » (CLD 3).

Par ailleurs, certaines banques voient finalement d'un bon œil le développement d'un secteur financier dédié au prêt s'étant soustrait à l'influence bâloise. La logique de la réglementation bâloise, souvent considérée par les banquiers interviewés dans le cadre de cette étude comme une logique ayant fait « l'économie de l'intelligence »<sup>(9)</sup>, peut être, à terme, menacée par les réussites d'un secteur financier dédié aux prêts qui s'en exonère totalement. Cette tension entre, d'une part, une réglementation bancaire bâloise prudentielle très complexe et contraignante et, d'autre part, une réglementation du financement participatif sous la forme de prêts très simple fondée sur la transparence et la répartition du risque ne pourra pas perdurer. C'est du moins le pari de certains banquiers qui souhaitent que les réussites du *crowdfunding* apportent des arguments aux tenants d'un assouplissement de la logique prudentielle.

"We are doing the same job, working on the same question which is trust. Try not to become too quickly a bank, because regulation would harm you. It is not by overregulating banks that we will prevent crisis. Per se, banking is not a capitalistic industry: it is just by laziness of regulators that it has become overcapitalized. It is like the Roman Empire, it will not last. Crowdfunding platforms are reinventing the way banks are working. Our saving accounts for third industrial revolution are exactly crowdfunding. You don't have regulatory burden. I believe that if Basel comedy goes on, it will be much interesting to invest in platforms to do our jobs out of reach of stupid and lazy regulators" (notes prises lors de l'intervention d'un dirigeant du Crédit coopératif lors de la 4<sup>ème</sup> convention de l'ECN).

Les banques, qui étaient donc divisées entre elles, n'ont par ailleurs pas su trouver de terrain d'entente avec les associations de consommateurs, qui auraient pu être des alliées dans une stratégie de cantonnement du *crowdfunding*. Banques et associations de consommateurs n'ont pas pour habitude de dialoguer et aucun lieu n'a permis de rencontres sur ce sujet.

Les associations de consommateurs ont par ailleurs eu conscience d'être désarmées et de tâtonner dans leur positionnement vis-à-vis de l'économie collaborative.

<sup>(9)</sup> Certains banquiers reprochent notamment à l'édifice bâlois de les éloigner de leur vrai métier, qui consisterait à acquérir une connaissance fine des risques de défaut de chacun de leurs clients en collectant des informations implicites sur ces derniers dans le cadre d'une relation de confiance de très long terme. D'après eux, il serait vain de tenter de maîtriser les risques d'une autre manière, notamment par une application mécanique de ratios prudentiels.

« Là, on est dans une situation [...] où le consommateur se retrouve en situation de prêteur. Et là, forcément, c'est très spécifique, c'est-à-dire que le seul professionnel dans l'affaire, c'est la plateforme. [...] Donc, il fallait essayer de protéger un peu tout le monde, sans... avec la conscience, un peu, forcément, que l'on ne pouvait pas être aussi exigeant que pour des professionnels banquiers. Donc, voilà : oui, il y avait des problématiques qui étaient très nouvelles, pour nous. En plus, c'était une première en matière d'économie collaborative » (association de consommateurs 2).

Les tenants de la prudence et du maintien du monopole bancaire à l'ACPR et au Trésor ayant été isolés ou marginalisés par les cabinets et les banques et les associations de consommateurs étant apparues désarmées, le statut d'IFP a pu voir le jour. Celui-ci a permis de créer très facilement des plateformes de financement participatif sur lesquelles des particuliers peuvent prêter des fonds à des entreprises, dans la double limite initiale de un million d'euros par projet et de 1 000 euros par particulier et par projet.

## Conclusion

Nous avons vu comment le monopole bancaire a été fragilisé par une conjonction d'événements et un jeu d'entrepreneurs institutionnels qui ont interagi de façon assez remarquable et complexe pour réformer l'espace réglementaire du crédit en France.

Au-delà de la stupéfaction légitime que cette réforme a pu susciter, nous avons pu expliquer les cinq principales raisons qui ont rendu ce résultat possible :

- le monopole bancaire sur le crédit était un principe de régulation dont la légitimité sur le plan intellectuel était presque unanimement reconnue comme étant extrêmement fragile ;
- les pionniers du secteur se sont organisés au sein d'une association professionnelle et ont présenté leur démarche comme un élément de réponse pour aider les pouvoirs publics dans leur combat contre la crise ;
- un dirigeant d'une plateforme de *crowdlending* s'est révélé être un entrepreneur institutionnel redoutable assumant le rôle de nomothète du nouvel incubateur réglementaire ;
- les cabinets ministériels et présidentiel se sont investis dans cette problématique d'une manière extrêmement active et singulière ;
- les partisans naturels du monopole bancaire sont restés divisés, désarmés et indécis quant à la position à adopter dans la négociation.

Le principal apport de ce cas est sans doute qu'il donne à voir le jeu d'alliances stratégiques mené par des entrepreneurs institutionnels issus d'organisations différentes face à des acteurs partisans du statu quo qui veulent empêcher cette remise en cause.

Au-delà de l'année 2014 et de ce moment historique de réforme, l'émergence du statut d'IFP interroge, enfin, pour l'avenir, la façon dont les risques financiers sont perçus et traités par les intermédiaires financiers. Les

principes de régulation prudentielle institués par Bâle sont, sur le plan intellectuel, directement contestés par les principes de régulation testés au sein de l'incubateur réglementaire du *crowdlending*. Il y a ici une contradiction entre environnements institutionnels (SEO (M.-G) et CREED (W. E. D.), 2002).

Si bien qu'*in fine*, la véritable révolution dont sont porteuses les plateformes de *crowdlending* va potentiellement bien au-delà de la remise en cause du monopole bancaire sur le crédit : cette révolution vise en effet directement à nourrir la contestation de l'édifice bâlois de gouvernance de l'activité bancaire.

## Bibliographie

BALDWIN (R.), MARTIN (C.) *et al.*, *Understanding regulation: Theory, strategy, and practice*, Oxford: Oxford University Press, 2012.

BECKER (J.), "Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations", *Organization Studies* 20/5, 1999, pp. 777-799.

BHATTACHARY (S.) & THAKOR (A. V.), "Contemporary banking theory", *Journal of financial intermediation* 3, 1993, pp. 2-50.

BIANIC (J.-C.), *Singularisation et légitimité du franc-tireur dans les industries de la création. Le cas des designers de l'ENSCI*, thèse, 2016.

BROWNSWORD (R.), "What the World needs now: Techno-regulation, human rights and human dignity", *Global governance and the question of justice*, BROWNSWORD (R.) (Ed.), Oxford, 2004

CHESBROUGH (H. W.), *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard: Harvard Business School Press, 2006.

COGLIANESE (C.) & NASH (J.) (Eds.), *Regulating from the inside*, Washington D.C., 2001.

DIMAGGIO (P. J.) & POWELL (W. W.), "Interest and agency in institutional theory", in ZUCKER (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 1983, pp. 3-21.

DUMEZ (H.), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.

EUROPEAN BANKING AUTHORITY, "Opinion of the European Banking Authority on lending-based crowdfunding", *EBA/Op/2015/03*, 26 février 2015.

EVERETT (C.), "Group membership, relationship banking and loan default risk: The case of online social lending", *Banking and Finance Review* 7(2), 2015.

FERRAN (E.) & GOODHART (C.) (Eds), *Regulating financial services and markets in the 21<sup>st</sup> century*, Oxford, 2001.

FINANCIAL STABILITY BOARD, *Shadow Banking: Strengthening Oversight and Regulation*, 27 octobre 2011.

- FOURASTIÉ (J.), *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 1979.
- FREEDMAN (S.) & JIN (G.), *The signaling value of online social networks: Lessons from peer-to-peer lending*, NBER Working Paper n°19820, 2014.
- GAEBLER (T.) & OSBORNE (D.), *Reinventing government*, Boston, 1992.
- GARUD (R.), JAIN, (S.) & KUMARASWAMY (A.), "Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of common technological standards: The Case of Sun Microsystems and Java", *Academy of Management Journal* 45(1), 2002, pp. 196-214.
- GUNNING (N.) & GROBOSKY (P.), *Smart regulation*, Oxford, 1998.
- HANCHER (L.) & MORAN (M.), "Organizing regulatory space", in *Capitalism, culture and economic regulation* (Eds. HANCHER (L.) & MORAN (M.)), Oxford: Clarendon Press, 1989.
- HAZGUI (M.), « Dynamique de pouvoir dans l'espace régulateur de l'audit légal en France (2003-2012) », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 1, 2015, pp. 11-43.
- HAZEN (T.), "Crowdfunding or fraudfunding? Social networks and the securities laws – Why the specially tailored exemption must be conditioned on meaningful disclosure?", *North Carolina Review* 90, 2012, pp. 1735-1769.
- HEMINWAY (J.) & HOFFMAN (S.), "Proceed at your peril: Crowdfunding and the securities act of 1933", *Tennessee Law Review* 78, 2011, pp. 879-972.
- HOFFMAN (A.) & VENTRESCA (M.) (Eds), *Organizations, policy and the natural environment: institutional and strategic perspectives*, Stanford University Press, 2002.
- KIM (K.) & VISWANATHAN (S.), *The experts in the crowd: The role of reputable investors in a crowdfunding market*, SSRN Working Paper n°2258243, 2013.
- KNIGHT (F.), *Risk, uncertainty, and profit*, Boston, 1921.
- LECA (B.), « Pas seulement des "lemmings". Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°4, 2006, pp. 67-86.
- LECA (B.) & BEN SLIMANE (K.), « Le Travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Revue Management et avenir*, n°37(7), 2010, pp. 53-69.
- MEYER (J. M.) & ROWAN (B.), "Institutionalized organizations, formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, 1977, pp. 340-363.
- PARKER (C.), *The Open corporation*, Cambridge, 2002.
- PROSSER (T.), "Regulation and Social Solidarity", *Journal of law and society*, vol. 33, n°3, 3 septembre 2006, pp. 364-387.
- PROSSER (T.), "Self-regulation, Co-regulation and the Audio-Visual Media Services Directive", *Journal of Consumer Policy* 31, 15 janvier 2008, pp. 99-113.
- PROSSER (T.), *The Regulatory enterprise*, Oxford, 2010.
- SELZNICK (P.), "Focusing Organisational Research on Regulation", *Regulatory Policy and the Social Sciences* (Eds. NOLL (R.)) 363, 1985.
- SEO (M. G.) & CREED (W. E. D.), "Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective", *The Academy of Management Review*, vol. 27, n°2, 2002, pp. 222-247.
- SUROWIECKI (J.), *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations*, New York: Doubleday Books, 2004.
- TRASSOUDAIN (F.) (Coord.), « Le Crowdfunding, financement de complément ou de rupture ? », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, février 2016.
- ZUCKER (L. G.), "The role of institutionalization in cultural persistence", *American Sociological Review* 42(5), 1977, pp. 726-743.

# Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel : une enquête sur quatre PME

Par Dominique BESSON

IAE Université Lille1, Laboratoire RIME Lab (EA 7396)

et Audace OLABA

Docteur en sciences de gestion, enseignant-chercheur à l'Institut national des sciences de gestion (Libreville, Gabon)

Cet article s'intéresse à la portée des pratiques informelles dans les processus de changement de gestion des compétences dans des PME. Ces pratiques informelles recouvrent des comportements, des habitudes de travail et des modalités d'investissement particulières des salariés de PME qui sont peu compatibles avec une instrumentation formelle de la gestion des compétences (GC) telle que dupliquée des démarches officiellement adoptées dans les grandes entreprises.

En matière de gestion des ressources humaines et, en particulier, de gestion des compétences, les petites et moyennes entreprises (PME) présentent une variété de pratiques qui demeurent généralement peu formalisées. En effet, la gestion des compétences mise en place dans les grandes entreprises (GE), qui se caractérise par une forte formalisation, requiert une organisation et une instrumentation complexes. Cette structuration est difficile à adapter à des PME, dans le cadre d'un management direct de proximité. De nombreuses observations montrent en effet que les instruments formels de GC issus des GE ont peu d'effet sur les pratiques de gestion propres aux PME. En particulier, ces outils ignorent souvent la spécificité des interrelations informelles spécifiques à l'humain et font abstraction de la dynamique qui se joue mentalement chez les salariés en interaction et qui fait sens pour eux.

Notre recherche basée sur une analyse de cas approfondie ayant porté sur quatre entreprises moyennes montre que, dans les PME, les interactions non formalisées/instrumentées entre salariés favorisent une culture forte propice aux compétences collectives. Lorsqu'un salarié apporte ses connaissances à un autre salarié, il enrichit ses propres compétences, il contribue à développer les modalités de gestion informelle de GC sous-tendues par les éléments de contextes interne et externe perçus par les salariés. Cette perspective plaçant l'humain au cœur des processus permet de reconsidérer la perspective instrumentale, aujourd'hui dominante.

## Introduction – Gestion des compétences : formalisation et structure informelle

Notre recherche sur les démarches de gestion des compétences dans les PME vise à aller au-delà d'une analyse de la gestion des compétences (GC) basée seulement sur les guides formalisés. Les travaux qui font état de dispositifs de gestion des compétences

dans les PME se basent essentiellement sur les procédures formelles dédiées à la GC (DEFÉLIX, DUBOIS et RETOUR, 1999 ; PARLIER, 2005, par exemple). Nous pensons nécessaire, en particulier pour les PME, de ne pas en rester aux dispositifs explicites de GC, mais aussi de tenir compte de l'ensemble des relations entre membres de l'organisation, notamment des interactions informelles. Considérer les PME comme des organisations dans lesquelles la GC se fait aussi – si ce n'est surtout – « par l'informel », amène à s'interroger sur

l'interprétation que les salariés font des situations et des contextes dans lesquels ils interviennent et dans lesquels ils mobilisent leurs ressources (de manière consciente ou non).

Si l'on cherche à repérer une gestion des compétences au moyen de référentiels de compétences, de déclarations de politique générale ou d'interventions de cabinets spécialisés, il est clair que les PME ne se prêtent pas à un tel repérage (DEFÉLIX *et al.*, 1999). La simple transposition des problématiques provenant de grandes entreprises oriente souvent le regard que l'on pose sur les PME (BAYAD, MAHÉ DE BOISLANDELLE, NEBENHAUS, SARNIN, 1995) : il apparaît donc nécessaire de dépasser le manque de procédures formalisées en la matière.

L'intérêt de mener une recherche sur la gestion des compétences dans les PME se justifie d'abord par la rareté des travaux existants sur la GC *spécifique* à ce type d'organisation. De plus, de nombreux travaux reposent le plus souvent sur une instrumentation décontextualisée, c'est-à-dire ne tenant pas compte des contextes, de l'histoire et des modes de coordination de ces entreprises. Ainsi, pour Autissier (2003), par exemple, beaucoup de décisions managériales privilégient trop souvent le caractère instrumental des dispositifs de gestion au détriment de leur compréhension et de leur acceptation par les acteurs qui auront à les utiliser, ce qui explique bon nombre d'échecs dans les changements organisationnels. Dès lors, il est possible d'envisager une gestion des compétences qui ne soit pas outillée par une instrumentation. « *Dans ce cas, des pratiques témoignant de l'importance que l'on accorde à la question des compétences et des ressources que l'on y consacre,*

*peuvent se baser sur une représentation informelle des compétences des salariés* » (COLIN et GRASSER, 2003).

Une structure formelle est constituée des relations prescrites (ce qui doit être fait), par opposition aux relations réelles (ce qui se fait) existant entre les unités organisationnelles ou entre les membres d'une organisation (BERGERON, 1986 ; BRUNET et SAVOIE, 2003). De plus, il existe, en parallèle (et en interaction avec la structure formelle), une structure informelle qui est enracinée dans les relations réelles et dans les dimensions affectives de l'organisation.

Cette structure informelle existe dans toutes les organisations : résultant de la formation de liens qui se constituent fatalement dans tout système social (LORRAIN et BRUNET, 1993 ; BRUNET et SAVOIE, 2003), elle met en jeu les représentations des membres de l'organisation (LE MOIGNE, 1990 ; DE MONTMOLLIN, 1986). Souvent, elle est considérée comme négative pour l'organisation. Une telle hypothèse est discutable : pour Farris (1979), aucune organisation ne peut fonctionner efficacement sans sa partie informelle. Dans notre recherche, cette structure informelle est particulièrement pertinente pour les PME.

La formulation d'une gestion des compétences qui ne fait sens que par son instrumentation ne s'applique pas facilement aux PME, dans lesquelles les situations et le fonctionnement sont nécessairement complexes et singuliers à la fois. Au lieu de s'en remettre à une vision de la gestion des compétences se voulant exclusivement formelle (par nature et dans sa mise en œuvre), nous reconstruisons celle-ci dans les contextes des représentations des acteurs.



Photo © AKG images

« Fabrication de cartes à jouer dans une maison de la place Dauphine, à Paris. », peinture (vers 1680), Musée Carnavalet, Paris.

« Les membres des équipes de travail ont besoin d'un référentiel et d'un langage opératif communs. »



La Promenade du Chef-d'œuvre des Compagnons charpentiers

Photo © KHARBINE-TAPABOR

« La promenade du chef-d'œuvre des compagnons charpentiers. », illustration de Ch. Crespin pour *Le Petit Parisien* publié le 2 décembre 1900.

« Une structure informelle existe dans toutes les organisations, résultant de la formation de liens qui se constituent fatalement dans tout système social. »

Les recherches sur la compétence collective ont montré que les membres des équipes de travail ont besoin d'un référentiel et d'un langage opératif communs (RETOUR et KROHMER, 2006), c'est-à-dire d'une représentation de la situation et d'un vocabulaire partagés qui leur permettent de travailler ensemble, ce qui ne saurait advenir par l'imposition de règles formelles « d'en haut » (WEICK, 1995). La GC se construit au quotidien à partir des expériences, des apprentissages des salariés et de leurs (re)connaissances réciproques. Sont ainsi en jeu plusieurs processus parfois identifiés comme les piliers de la compétence collective : la confrontation des représentations des membres du collectif (RETOUR, 1999) et de savoir-faire (DE MONTMOLLIN, 1986), les activités langagières (activités discursives comme les réunions et discussions informelles ou textes, comme les notes écrites échangées qui permettent aux praticiens d'interagir et de coordonner leurs actions) (ARNAUD, 2008). En retour, ces pratiques ont des effets sur les compétences individuelles (DUBOIS, RETOUR, 1999). Elles sont intégrées dans des collectifs et cette intégration, outre les interactions citées ci-dessus, est aussi marquée par les différents niveaux de contextes organisationnel, interne et externe.

Notre stratégie de recherche trouve sa légitimation dans une perspective contextualiste (PETTIGREW 1985, 1987 ; PETTIGREW et WHIPP, 1991), qui prend en compte le contenu du changement étudié, la compréhension du processus de changement et les contextes (interne et externe) dans lesquels il se produit. L'approche contextualiste s'inscrit comme une démarche pour la compréhension des organisations dans leurs dimensions humaines et processuelles. La théorie contextualiste et ses implications méthodologiques vont être mobilisées pour analyser le processus de gestion des compétences des PME par l'informel et pour comprendre son interrelation avec les contextes.

Nous présenterons dans un premier point notre questionnement sur la place de l'informel dans une démarche classique de GC. Nous détaillerons dans un second point la méthodologie que nous avons suivie dans cette recherche. Nous présenterons ensuite de façon synthétique les résultats de la recherche. Enfin, dans un dernier point, nous en mettrons en évidence les limites et nous proposerons des pistes pour un prolongement de cette recherche.

## La gestion des compétences par les « instruments » ne se fait-elle pas au détriment des phénomènes informels ?

Après plusieurs dizaines d'années de travaux et d'expérimentations, les pratiques de gestion des compétences (mais aussi ce concept lui-même) paraissent insaisissables. Le concept est pour le moins polysémique. Dans la plupart des analyses, il est cependant marqué par les instrumentations opérées dans de grandes entreprises. Nous en déduisons que

notre recherche doit viser à approfondir les dimensions informelles des interactions entre salariés dans les PME. Pour cela, nous proposons une approche contextualisée insistant sur les représentations des acteurs de la gestion des compétences par l'informel dans les PME.

### Le caractère insaisissable et polysémique du concept de compétence et le danger de réduire la gestion de celle-ci à l'instrumentation

La notion de compétence fait l'objet de très nombreuses contributions qui lui confèrent la caractéristique d'être employée de façons très diverses (GILBERT et PARLIER, 1992). Depuis le début des années 1990, de nombreux auteurs (MEIGNANT, 1990 ; LEDRU, 1991 ; GILBERT et PARLIER, 1992 ; STROOBANTS, 1991 ; LE BOTERF, 1994 ; ZARIFIAN, 1999 ; DIETRICH, 2005, notamment) opérant dans le champ des ressources humaines proposent des synthèses en vue d'en dresser un cadre conceptuel unifié.

Cependant, chacun des auteurs aborde plusieurs aspects essentiels de la GC et de sa mise en œuvre en l'absence d'une définition transcendante qui fasse autorité. Les praticiens et les chercheurs ont longtemps privilégié une approche analytique de la compétence. Celle-ci est encore souvent définie comme une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être (LEVY-LEBOYER, 1996) appliqués dans des situations concrètes.

La définition qu'en donne Anne Dietrich rappelle que les savoir-être ne sont pas de simples « savoirs » analogues aux savoirs « purs » et aux savoir-faire : la compétence inclut certes une formalisation du travail, une capacité de représentation des processus et d'anticipation des aléas, mais elle inclut aussi une intériorisation des normes de qualité et de contrôle qui modifie le niveau d'implication et le degré d'autonomie des individus (DIETRICH, 1999). Cela relève non pas de l'*application*, mais de la *construction*.

L'approche de Stroobants (1991) adresse directement cette particularité : « *La compétence est le fruit d'une opération où se produit un changement dans le rapport aux choses. Ce changement affecte autant les savoirs mobilisés que l'individu qui les développe* ». La compétence relève donc d'un processus de reconnaissance qui habilite un travailleur à acquérir, puis à exercer un certain type d'habileté : une *habilitation*. Même individuelle, la compétence est donc une construction dans un contexte humain (voire aussi, bien entendu, dans un contexte technique et matériel, pour ne pas dire scientifique). Cette proposition nous invite à saisir la compétence dans le cadre du rapport social qui l'a rendue possible.

Toutefois, « *les compétences ne sont pas des êtres ou des faits que l'on pourrait directement observer. Les compétences ne sont pas des entités qui existeraient indépendamment des pratiques d'évaluation cherchant à les repérer* » LE BOTERF, (1994, p. 20)<sup>(1)</sup>. Ce qui

<sup>(1)</sup> Quoique praticien, cet auteur a proposé des définitions synthétiques globales des travaux académiques sur la GC. En tant que synthèses, ces définitions nous semblent pertinentes.

existe, ce sont des personnes, des équipes ou des réseaux qui agissent, avec plus ou moins de compétences : toute compétence est ainsi finalisée et contextualisée.

Le recours aux caractéristiques de l'individu ne suffit pas à rendre compte de la complexité des situations et donc à déclarer la compétence d'un individu (LEVY-LEBOYER, 1996). Une compétence n'est ni un savoir, ni un savoir-faire, ni une attitude : elle se manifeste quand une personne utilise ces ressources pour agir de manière située (LE BOTERF, 1997). Capacités à résoudre un problème dans un contexte donné (LEDRU, 1991), les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnés (GILBERT et PARLIER, 1992).

La notion de compétence est donc un objet difficile à appréhender, si ce n'est invisible (MERCK et SUTTER, 2009). En effet, comme la compétence n'existe qu'au travers de ses manifestations (pensées, discours et actes), il est nécessaire de recourir à l'interprétation pour lui donner une forme intelligible et compréhensible.

Cette représentation est perturbée par le caractère polysémique de la conceptualisation de la/des compétence(s), qui est l'une des principales causes de la difficulté à la/les appréhender et à la/les gérer. Plus précisément, comme le soulignent Merck et Sutter (2009, p. 44), il y a confusion entre le « concept » de la compétence et sa « représentation », du fait d'une collision entre trois approches intellectuelles issues de deux « cultures » de pensée : la première, rationaliste, héritée d'un mode de pensée technico-rationaliste, et les deux autres – l'une constructiviste et l'autre phénoménologique –, plus proches d'un mode de pensée relevant des sciences humaines.

Comme le précisent Gilbert et Schmidt (1999), l'évaluation des compétences dans les organisations est d'abord un processus : elle n'est en rien réductible à une instrumentation, même si de nombreuses entreprises ont, dans les faits, cédé à la tentation de voir dans l'instrument une fin plutôt qu'un moyen. Elles ont parfois été poussées dans cette voie par l'expertise des acteurs des organismes de conseil.

Une large part des travaux portant sur l'appréhension, la représentation et, surtout, la prégnance de l'instrumentation de la gestion des compétences, sont issus de l'analyse des pratiques de GC dans les grandes entreprises. Or, la « problématique GC » ne nous semble pas refléter le même discours et la même réalité dans les PME que dans les GE : le discours normatif issu du modèle de GC en GE laisse penser que, dans les PME, il n'y aurait pas d'autre forme de GC que, celle qui est instrumentée. Mais cette impression tient à une focalisation sur les seuls aspects formalisés et instrumentalisés de la GC. Dès lors, il est pertinent de se demander si cette GC rend effectivement compte de toute la réalité du phénomène.

Il nous semble important de raisonner à partir de cette zone d'ombre non explicitée (STROOBANTS, 1991), qui relève d'abord des interactions entre opérateurs au travail, parmi lesquelles se construisent les pratiques informelles dans le fonctionnement de l'entreprise. À l'instar des travaux de Nonaka et Takeuchi (1997), nous interrogeons les pratiques mobilisées au quotidien qui ne sont pas (ou peu) liées au formel dans le travail. Ferrary (1998) décrit ces compétences informelles comme des savoirs et des savoir-faire tacites, dont la mobilisation garantit une partie essentielle du différentiel de performance.

S'il est admis que les compétences s'appuient sur des connaissances (explicites ou tacites), toutefois sans s'y réduire (PERRENOUD, 1997), Ferrary (1998) indique que dans cette notion de compétence, il existe une part tacite et spécifique, qu'il désigne par « compétences informelles ». Négliger cette part revient à renoncer à l'une des caractéristiques fondamentales de la compétence, qui est, justement, de ne pouvoir être totalement prévisible.

Dès lors, nous pouvons envisager une gestion des compétences non outillée par une instrumentation, c'est-à-dire admettre que les pratiques informelles au sein des PME sont essentielles pour comprendre la construction – et donc, la gestion – des compétences qui y ont cours.

L'acceptation d'un univers construit avec les représentations des acteurs (LE MOIGNE, 1990) oriente notre démarche. De ce fait, nous considérons que la compétence est un construit dans les représentations des acteurs. Nous y voyons une explication du fait que la GC rencontre *de facto* une plus forte adhésion dans les PME que dans les GE, dès lors que nous ne réduisons pas la GC à un ensemble d'outils formalisés et de déclarations.

### La spécificité de l'humain et la gestion des compétences dans les PME

La plupart des travaux qui traitent de la GC, en particulier ceux à visée pratique (écrits professionnels en vue d'une implantation), adoptent une approche universaliste : ils considèrent que cette démarche, et surtout les outils de gestion des compétences peuvent être mis en œuvre n'importe où et que tel ou tel type de pratique est dans l'absolu plus efficace qu'une autre, sans considération du contexte. Or, la particularité du « contexte PME » est particulièrement importante pour la GC.

Les PME sont considérées à juste titre comme étant l'un des maillons essentiels du tissu productif. Aux grandes structures hiérarchiques sont souvent opposées de petites organisations dans lesquelles des relations informelles, de proximité, assureraient des rapports sociaux plus fluides et une gestion des ressources humaines plus efficace (TORRES, 1998). La taille est l'un des éléments importants qui caractérisent une entreprise : c'est l'un des principaux facteurs de contingence du contexte (MINTZBERG, 1982 ; DESREUMAUX, 1992 ; TORRES, 1998). Une telle perspective d'approche des organisations développant

des modes de structuration spécifiques en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent a d'abord été étudiée au sein du modèle (ou de l'école) de la contingence (BURNS et STALKER, 1961 ; LAWRENCE et LORSCH, 1967, 1989 ; MILES et SNOW, 1978 ; MINTZBERG, 1979).

Nous adoptons une approche différente. Au-delà des critères « classiques » de l'école de la contingence, il nous semble important d'intégrer dans les facteurs de contexte, au sens de l'analyse contextualiste, la nature du travail, le mode de division et de coordination, la répartition du pouvoir et le degré de centralisation de la prise de décision.

L'entreprise est une structure constituée d'humains en interaction soumis à des contraintes collectives. Ceux-ci intériorisent des comportements relationnels propres à des communautés spécifiques en apportant leur variété culturelle, mais en contribuant dans le même temps à créer une culture locale. À côté de l'impératif économique, ces humains ainsi rassemblés font concomitamment émerger des processus de vie collective que l'on ne saurait réduire à des instrumentations. La GC relève elle aussi de ces processus.

La plupart des travaux de recherche sur la GC ont été réalisés surtout dans de grandes entreprises (KLARFELD, OIRY, 2003 ; PARLIER, 2004, 2005 ; ZARIFIAN, 2005). Ces travaux décrivent des outils différant de la manière dont les pratiques sont vécues par les acteurs.

Plusieurs auteurs (DEFÉLIX, DUBOIS et RETOUR, 1999 ; PARLIER, 2005) font état de pratiques d'entreprise indiquant l'existence d'un dispositif de GC dans les PME. C'est admettre que dans ces entreprises, il est possible de repérer une façon de gérer les compétences, envisagées dans leur contexte. Pour Defélix *et al.* (1999), si l'on s'attend à repérer une GC au moyen de référentiels de compétences, de déclarations de politique générale ou d'interventions de cabinets spécialisés, il est clair que des PME ne se prêtent pas à ce type de repérage.

Une simple transposition des problématiques des GE oriente souvent le regard que l'on pose sur les PME (BAYAD, NEBENHAUS, MAHE DE BOISLANDELLE, SARNIN, 1995) : il apparaît donc nécessaire de dépasser l'absence de procédures formalisées lorsque l'on envisage la GC en PME. Pour Defélix *et al.* (1999), la GC en PME peut se développer soit dans le cadre d'une stratégie réactive, soit dans celui d'une stratégie pro-active. Dans le premier cas, la PME doit acquérir ou bien développer les compétences demandées par le marché en identifiant soit les compétences actuellement exigées, soit les compétences que son activité de veille lui permet d'anticiper. Dans le second cas, la PME fait de ses compétences le levier de son avantage concurrentiel et de sa stratégie (HAMEL et PRAHALAD, 1989), soit à partir des seules compétences qu'elle détient, soit en cherchant à enrichir ce savoir-faire initial.

Nous partons du postulat que la GC en PME n'est absente qu'en apparence, puisqu'elle est difficilement repérable dès lors qu'on la rechercherait sur le modèle

de la GC telle qu'elle est déployée dans les grandes entreprises au moyen de référentiels, de déclarations de politiques générale ou d'intervention de cabinets spécialisés. Certes, des instruments et des pratiques formelles sont des outils apparents qui sont déployés dans certaines PME. Mais toute pratique informelle diffère de la pratique formelle correspondante, et il est essentiel d'en tenir compte lorsque l'on s'intéresse à la GC en PME. En effet, toute pratique prescrite diffère d'une pratique par nature intuitive.

Pour synthétiser, nous émettons l'hypothèse que dans les PME, la GC est présente, mais principalement de manière informelle. D'ailleurs, dans les GE, la présence de la GC se manifeste par différents instruments mobilisés, mais peut-être n'y est-elle qu'apparente et ne représente-t-elle pas une d'adhésion réelle : ainsi, même en GE, la GC « réelle » peut être différente de la GC « formelle » ou encore « prescrite ».

Pour Autissier (2003), beaucoup de décisions managériales privilégient encore trop souvent le caractère instrumental des dispositifs de gestion, et ce, au détriment de leur compréhension et de leur acceptation par les acteurs qui auront à les utiliser. Dès lors, il est possible d'envisager une gestion des compétences qui ne soit pas outillée par une instrumentation. « *Dans ce cas, des pratiques témoignant de l'importance que l'on accorde à la question des compétences et des ressources que l'on y consacre, peuvent se baser sur une représentation informelle des compétences des salariés* » (COLIN et GRASSER, 2003).

Ainsi, pour appréhender ces pratiques souvent « invisibles » en PME, il faut adopter une démarche d'analyse appropriée, qui accorde une part centrale aux représentations des acteurs. C'est pourquoi, pour comprendre ces situations, nous devons analyser ce que les acteurs « savent », perçoivent et se représentent (GIDDENS, 1984). C'est en ce sens que nous mobilisons le cadre d'analyse contextualiste pour savoir en quoi le contexte interagit avec les pratiques de gestion des compétences par l'informel.

### Le cadre d'analyse contextualiste

L'approche contextualiste est un cadre d'analyse de la réalité des organisations qui n'induit aucun schéma explicatif particulier (GUTIERREZ, WARNOTTE, dans BROUWERS *et al.*, 1997). Ce courant insiste sur l'importance des représentations d'acteurs (PETTIGREW, 1973, 1985, 1987). La théorie contextualiste est articulée autour de trois dimensions centrales :

- **les contextes**, où une distinction est opérée entre l'externe et l'interne de l'organisation, qui renvoient à des niveaux d'analyse distincts chacun leur spécificité et leur temporalité propres ;
- **le processus**, dont l'analyse vise à capter le jeu des forces entre acteurs, leurs actions et leurs interactions qui font évoluer l'organisation durant un laps de temps donné ;
- enfin, **le contenu**, qui réfère aux domaines précis concernés par les changements que l'on veut étudier.

Dans notre recherche, la GC n'existe pas seulement par les instruments mis en œuvre, mais aussi (et surtout) par la perception des acteurs, qui éclaire leur comportement et leur attitude. La perception des compétences inclut des éléments allant du niveau le plus effectif des compétences au niveau le plus symbolique valorisé par les acteurs. Le niveau visible relève notamment des décisions en matière de rémunération, des évolutions de carrière, de l'intérêt pour le travail, etc. Le niveau symbolique est celui qui est sans doute le plus difficile à déceler, car les formes symboliques s'exercent au quotidien dans les relations interpersonnelles, surtout entre les salariés et leurs responsables hiérarchiques directs.

La manière dont les acteurs forgent leur connaissance de l'organisation contribue à construire les réalités sociales sur la base desquelles ils fondent leur action. C'est en ce sens que l'approche contextualiste reprend la théorie du contexte organisationnel comme construit mental (WEICK, 1979). Autrement dit, le comportement des membres de l'organisation relève d'un processus heuristique. Celui-ci n'est pas déterminé seulement par des éléments « objectifs », ce qui explique qu'une même situation peut être construite mentalement de manières divergentes par les différents acteurs d'une structure, et donc ouvrir sur des rationalités divergentes. Dans ce cadre d'analyse, nous considérons que les pratiques de GC par l'informel (le contenu) relèvent d'un processus entretenant des liens simultanés et dialectiques avec les contextes.

En inscrivant notre problématique de recherche dans la perspective du cadre d'analyse des situations à partir du triptyque contextes/contenu/processus, nous avons choisi une démarche qualitative d'étude de cas. Cette méthodologie se construit pour répondre à un objet précis en s'adaptant aux spécificités des contextes étudiés. Cela s'est traduit notamment par une démarche structurée, dont l'issue est une représentation et une explication d'un phénomène complexe (YIN, 1991).

## La méthodologie de notre recherche et l'analyse des études de cas

Le choix d'opérer par études de cas vise à saisir un processus résultant de croisements constants entre action et éléments de contexte en évolution. Notre analyse cherche à « faire sens » plus qu'à « donner la

preuve », selon l'expression de Passeron (1992, cité par WACHEUX, 1996 p. 15). La description de cette étape est fondamentale pour tendre vers un degré élevé de fiabilité dans l'analyse des données et la restitution des résultats. Comme le souligne Wacheux (1996, p. 227), l'analyse consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, à une explication ou à une configuration (p. 227).

Notre recherche est inductive en ceci qu'elle vise à faire émerger les pratiques à partir d'observations et d'entretiens et qu'elle ne constitue pas un test d'hypothèses formulées *a priori* (GLASER et STRAUSS, 1967 ; MILES et HUBERMAN, 1991). Nos propos théoriques, *supra*, aboutissent en effet à un cadre interprétatif, et non à une modélisation à tester. Notre approche n'est cependant pas totalement « *ground based* », car nous avons utilisé le cadre analytique <sup>(2)</sup> de l'analyse contextualiste. Cependant, nos observations ayant fait alterner observations, entretiens et constructions de modèles successifs d'interprétation, elle est au bout du compte plus abductive que strictement inductive.

### Le terrain

Nous avons constitué un échantillon de quatre entreprises de taille moyenne (voir le Tableau ci-dessous) que nous avons jugé représentatif et suffisant au regard de la finalité de notre recherche (HLADY-RISPAL, 2002). Notre préoccupation a été principalement de disposer d'un nombre de cas suffisant pour pouvoir mettre en relief les éléments de compréhension du phénomène étudié (WACHEUX, 1996).

### La procédure de collecte des données

Le matériel empirique de notre recherche a été alimenté sur le terrain par différentes sources (YIN, 1989 ; VAN DE VEN, 1992 ; MILES et HUBERMAN, 1994), notamment par la documentation, les interviews et l'observation directe. Les entretiens individuels ont permis de recueillir des données reflétant au mieux la représentation mentale des salariés (cadres, responsables de proximité, opérateurs de production). Nous

<sup>(2)</sup> En effet, le cadre contextualiste n'est pas un cadre théorique à proprement parler, mais une structure d'analyse permettant de mener une démarche interprétative (et non hypothético-déductive).

	Date de création	Activité	Taille	Chiffre d'affaires
<b>COSTER</b>	Créée en 1965.	Ennoblement textile	61 salariés	9 509 198 €
<b>SEM</b>	Créée en 1957. Rachat par des cadres dirigeants en 2004.	Machines-outils, automatisme, électrotechnique, tôlerie fine et mobilier urbain	50 salariés	5 100 000 €
<b>SOLAR</b>	Créée en 1970	Appareils de chauffage et de rafraîchissement pour l'industrie et le tertiaire	47 salariés	9 243 732 €
<b>FAP</b>	Créée en 1947	Fermetures PVC et Aluminium	90 salariés	15 855 483 €

Tableau 1 : Les quatre PME constituant notre échantillon.

avons eu recours à un questionnaire non directif élaboré à partir de guides d'entretien dans l'esprit du cadre d'analyse contextualiste. Ces entretiens ont été enregistrés par ailleurs, puis retranscrits dans leur intégralité pour être ensuite codés. Ainsi, nous avons pu procéder à dix-neuf entretiens individuels (dont deux entretiens de groupe).

En complément des entretiens effectués dans les cas étudiés, des échanges sur le tas (entretiens informels) ont contribué à notre analyse. Une attention particulière a été apportée aux gestes expérimentés et maîtrisés, à la récurrence des comportements et au discours accompagnant les gestes.

### L'analyse des données

Pour réduire les données recueillies, les catégoriser et les mettre en relation (WACHEUX, 1996), nous avons utilisé le logiciel NVivo 8. Le choix de ce logiciel nous a paru évident, car il permet de réaliser une analyse thématique de manière polyvalente : tantôt déductive, en ayant, préalablement à l'analyse, identifié des thèmes issus de la littérature à repérer dans le corpus, et tantôt inductive, en partant du corpus pour générer des thèmes (DESCHENAUX, 2007). Ce logiciel est reconnu comme étant bien adapté aux recherches visant la construction théorique (BOURNOIS *et al.*, 2002). Le principe de l'analyse du logiciel NVivo 8 s'inscrit dans une démarche de décontextualisation et de recontextualisation du corpus.

À partir du discours des salariés, nous avons isolé des nodules, et à partir de ces nodules, il a été élaboré un référentiel qui a permis de restructurer le discours des acteurs. Un travail de codification systématique a ensuite été mené pour l'ensemble des données recueillies. Cette étape visait à donner une représentation des entretiens résumée et facilement accessible (MILES et HUBERMAN, 2003).

Nous avons créé des codes que nous appelons *Tree nodes* (dans le langage NVivo). Ces codes sont issus de nos guides d'entretiens. Cette première

technique est privilégiée par Miles et Huberman (2003). Par la suite, nous avons défini d'autres codes pendant le processus de codage. Ces codes, que nous appelons *Free nodes*, sont directement issus de l'analyse des documents et des entretiens : ce sont des codes émergents du terrain, selon l'approche de Strauss et Corbin (1990), qui constituent de la sorte un processus abductif. Nous avons ainsi pu identifier un processus de GC par l'informel construit par différents « composants » (ou éléments structurants) qui seront présentés dans les graphiques *infra*.

Après ces étapes d'analyse des données, nous avons obtenu les principaux résultats de notre recherche, que nous présenterons de façon synthétique ci-après.

### La synthèse des résultats et la contribution des études de cas

Parmi les PME constituant notre échantillon, aucune ne connaît à strictement parler un déploiement de l'instrumentation des compétences au sens de Gilbert (1997), Klarsfeld et Oiry (2003). Nous sommes loin d'une formalisation des dispositifs de gestion des compétences dans ce type d'organisation.

L'identification des nodules de sens dans les entretiens et leur codage structuré nous ont permis de dégager trois ensembles de catégories mentales structurées, qui montrent comment ces acteurs construisent mentalement leur réseau cognitif autour de la notion de compétence, à partir de leur expérience actuelle (voire de leur expérience passée).

Nous présentons ces nodules ci-après. Nous précisons ensuite les éléments de contextes interne et externe, avant de commenter et de discuter ces résultats dans les paragraphes suivants. Pour la clarté de l'exposé, nous avons préféré présenter les trois ensembles de nodules avant de les commenter en détail à la suite de la présentation des quatre cas et de leurs contextes.

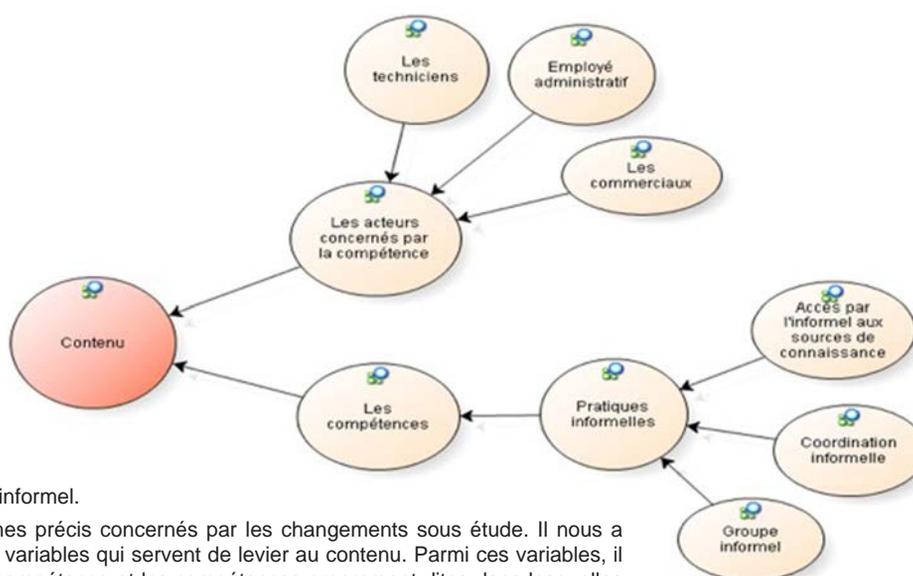


Figure 1 : Contenu de la GC par l'informel.

Le contenu se réfère aux domaines précis concernés par les changements sous étude. Il nous a permis de mettre en évidence les variables qui servent de levier au contenu. Parmi ces variables, il y a les acteurs concernés par la compétence et les compétences proprement dites dans lesquelles s'élaborent les pratiques informelles identifiées.

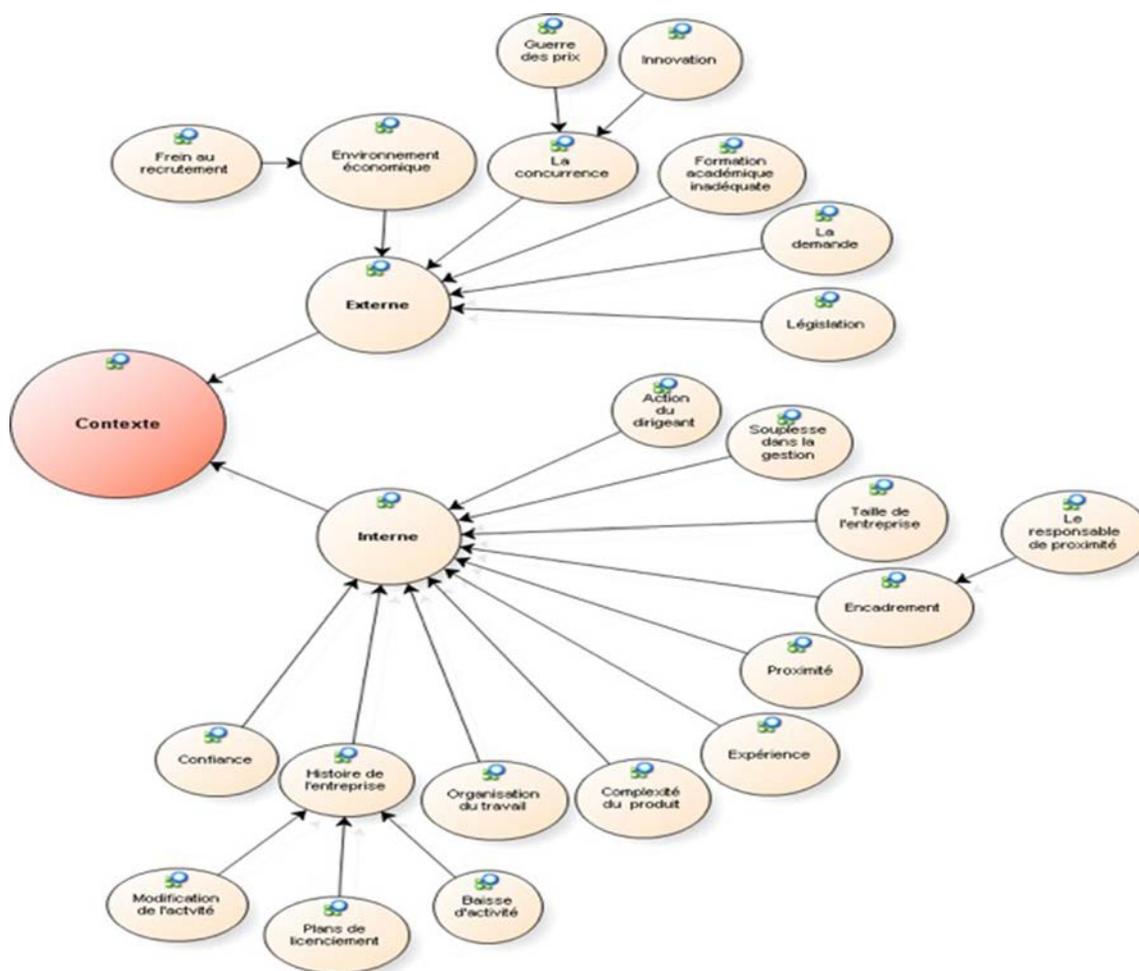


Figure 2 : Contexte de la GC par l'informel.

Les variables contextuelles internes/externes et les configurations organisationnelles de notre échantillon nous permettent d'explorer les pratiques de GRH à partir desquelles nous analysons un processus de GC par l'informel.

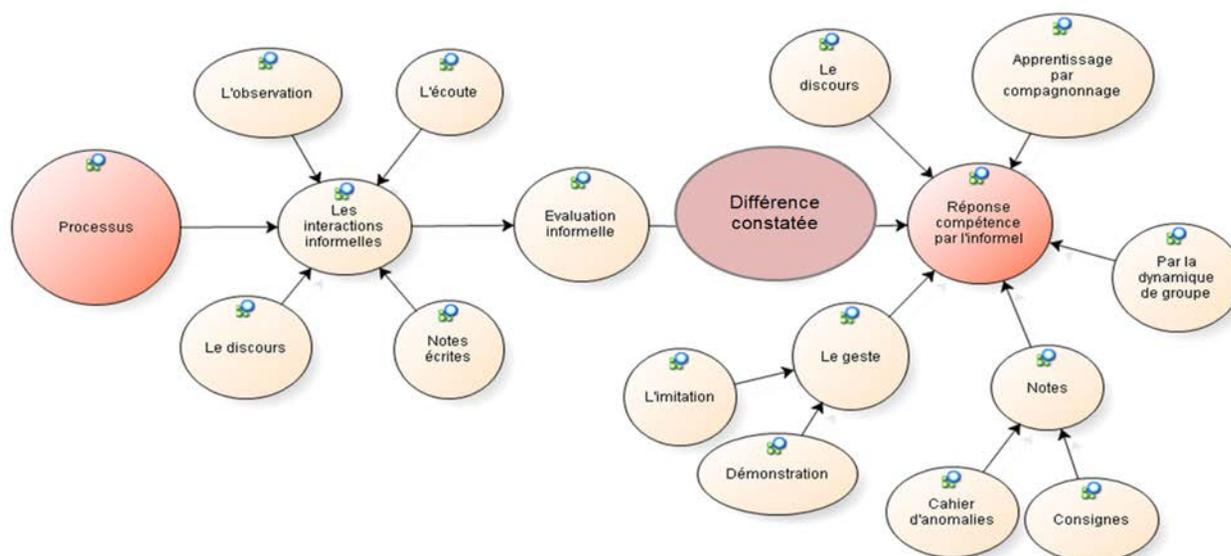


Figure 3 : Processus de la GC par l'informel.

À partir de l'analyse structurante des entretiens, de nos observations et des documents secondaires, le processus nous permet de mettre en évidence l'articulation des dimensions pertinentes qui rendent compte du processus de gestion des compétences par l'informel dans les PME de notre échantillon. Ces dimensions sont pour l'essentiel composées par les interactions informelles et quotidiennes qui définissent et orientent l'action des salariés dans laquelle se construit le processus.

Ces quatre études de cas présentent des similarités tant dans le contexte que dans le contenu. Cependant, les articulations du contenu, du contexte et (NONAKA et TAKEUCHI, 1995) du processus sont significativement différentes dans chacun des cas. Au-delà de leurs différences, ces articulations montrent pour chaque cas le rôle des interactions informelles dans la GC, ce qui est cohérent avec notre interprétation théorique : la GC, dans ces PME, relève faiblement de démarches formalisées, mais les compétences y sont bien gérées par de multiples canaux et interactions informelles entre les diverses parties prenantes à la GC.

Nous présenterons donc d'abord les points structurants analogues des quatre cas avant de présenter la façon dont, pour chacun, il y a singularité, en particulier dans l'articulation concrète entre contenu, contexte et processus.

Le Tableau 2 ci-dessous montre qu'il y a « de l'informel, dans les quatre cas », avec des différences qui vont plus clairement apparaître dans les éléments de contexte interne. Il apparaît aussi que, si les relations

informelles sont prégnantes dans les pratiques de GC de ces entreprises, la formalisation de la GC est plus ou moins forte suivant les cas (ce que nous précisons ci-après, dans nos commentaires).

Les variables contextuelles externes sont présentées dans le Tableau 3 de la page suivante.

Les variables contextuelles internes/externes et les configurations organisationnelles de notre échantillon nous permettent d'explorer les pratiques de GRH à partir desquelles nous analysons un processus de gestion des compétences par l'informel.

**Le nodule « contenu » (voir la Figure 1 de la page 21)**

Le nodule « contenu » se réfère aux domaines précis concernés par les changements à l'étude. Nous identifions dans ce nodule deux composantes qui traduisent l'importance, d'abord des acteurs qui y participent, et ensuite des compétences reconnues. Les « acteurs concernés par la compétence » sont les salariés de

	Structure formelle/ informelle	Coordination du travail	Stratégie	Proximité dirigeant/ salariés	L'informel dans l'organisation	Évaluation du personnel
<b>Coster</b>	Accentuation des relations informelles	Ajustement mutuel et supervision directe	Orientée par les intentions du dirigeant	Distance hiérarchique moyenne	Permet au groupe de mieux faire face aux différentes pannes des machines, par exemple	Entretien d'évaluation pour les techniciens par leur superviseur direct/ Évaluation par l'observation
<b>Sem</b>	Prise de décisions collégiales sur tous les dossiers importants. Liens fort du fait de la reprise de la société par d'anciens cadres.	Standardisation des procédés, du fait de leurs diverses activités.	Orientée par une équipe de dirigeants	Distance hiérarchique moyenne	Des groupes de travail se forment pour chaque commande exigeante de clients afin de répondre au mieux aux attentes de ces derniers.	Évaluation par l'observation mutuelle/ Entretien d'évaluation annuel pour les commerciaux et les techniciens
<b>Solar</b>	Liens forts, renforçant la structure formelle déjà en place	Standardisation des qualifications sur la base de programmes de formation surtout en interne, mais aussi en externe.	Orientée par les intentions du dirigeant	Distance hiérarchique forte	Le travail de groupe pour favoriser l'apprentissage et resserrer les liens.	Entretien d'évaluation annuel/ Évaluation par l'observation
<b>FAP</b>	Liens forts entre l'administratif et l'atelier.	Standardisation des qualifications sur la base de formations internes.	Orientée par les intentions du dirigeant	Distance hiérarchique moyenne	En favorisant l'entraide des commerciaux et des techniciens.	Entretien d'évaluation annuel/ Évaluation par l'observation

Tableau 2 : Variables contextuelles internes.

	Environnement économique/RH	Environnement technologique	Environnement politique	Environnement institutionnel et juridique	Relation de la concurrence
<b>Coster</b>	Difficultés liées au recrutement de profils spécifiques au métier en perte dans la région (Textile)	Résistance aux produits à bas coûts, car l'entreprise se positionne sur une niche technologique	Peu d'offres de formation pour les métiers du textile/ formation inadaptée aux métiers de l'entreprise	Activité fortement polluante. Rejet des eaux usées dans un bassin. Réglementation stricte sur le traitement des eaux	Une des dernières entreprises d'ennoblissement de textile de la région. La concurrence vient plutôt de l'extérieur
<b>Sem</b>	Difficultés liées au recrutement de techniciens	Se positionne sur des niches technologiques	Formation inadaptée aux besoins de l'entreprise	Poids des contraintes réglementaires	Forte concurrence
<b>Solar</b>	Difficultés liées au recrutement de techniciens	Évolution rapide, innovation permanente	Aide à la formation, contrats de professionnalisation	Renforcement de la réglementation thermique	Forte concurrence
<b>FAP</b>	Difficultés liées au recrutement de techniciens	Innovation permanente	Aide à la formation	Poids des contraintes réglementaires	Forte concurrence

Tableau 3 : Variables contextuelles externes.

Sous-nodule	Explication	Verbatim
Les « techniciens » / opérateurs de production	Il est apparu lors de nos entretiens que les efforts de formation, les intentions d'apprentissage étaient surtout dirigées vers la catégorie des « techniciens » (ou opérateurs de production), par rapport à d'autres groupes de salariés. Les pratiques observées évoquées et les discours marquaient, en effet, l'existence de ces comportements en situation de travail.	« Notre mode de rémunération des techniciens fait qu'aujourd'hui, on ne demande pas qu'un technicien sache "que" dévisser "machin" : on demande également à un technicien qu'il sache parler un petit peu, qu'il ait une bonne présentation, qu'il soit un petit peu vendeur... »
Les employés administratifs	Les employés administratifs apparaissent, comme nodule NVivo, en lien avec les acteurs de la compétence. Les entretiens et nos observations montrent que le lieu où s'opèrent les interactions ne constitue pas simplement un environnement et un ensemble de circonstances favorisant les interactions, mais qu'il s'agit fondamentalement d'un ensemble de pratiques et de conduites souvent informelles, avec leur histoire et leurs valeurs, qui apportent un plus à l'interaction.	
Les commerciaux	Les relations commerciaux/clients sont soit strictement formelles, soit intermédiaires. C'est notamment le cas de clients avec lesquels naît une familiarité au travers de conseils et de « tuyaux » sur le fonctionnement des produits. Cette dualité de point de vue se perçoit bien dans le propos, par exemple, du directeur industriel de l'entreprise FAP.	« ...Et puis, de temps en temps, j'intervenais. Et j'écoutais les commerciaux, aussi, lors de conversations informelles – oui, informelles : voilà ! Les commerciaux, ils avaient leur version. Et les clients, ils avaient leur version... »

Tableau 4 : Les différents acteurs.

notre échantillon pour lesquels nos entretiens et nos observations montrent l'existence d'une récurrence de pratiques informelles (surtout par groupe de travail). Il s'agit ici des opérateurs de production (notés « techniciens » dans la Figure 1 de la page 21), du personnel administratif et des commerciaux.

#### Le nodule « acteurs »

Dans notre recherche, la construction, la mobilisation et la gestion des compétences sont appréhendées par les pratiques informelles nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Parmi ces pratiques informelles, nous identifions précisément des interactions sociales que les salariés sont motivés à maintenir entre eux de façon implicite. La confiance, dans ces situations de travail, prend un caractère de réciprocité aussi bien entre salariés qu'entre le dirigeant et ses salariés (voir le Tableau 4 ci-dessus).

### Le nodule « compétences »

Les compétences se manifestent par la mise œuvre d'un certain nombre de pratiques que nous avons identifiées. Il s'agit de l'accès, par l'informel, aux sources de connaissances, à la coordination informelle et à une approche par le groupe informel. À partir des entretiens, les salariés nous ont fourni des informations sur leurs expériences, sur leurs pensées et sur leurs comportements liés à l'intervalle de temps entre leur situation face à un aléa et leur recours aux savoir-faire implicites (non visibles pour les autres, et en particulier pour les responsables) (voir le Tableau 5 ci-dessous).

La transcription des entretiens nous a permis de dégager plusieurs nodules (et les thèmes sous-jacents), qui tous concernent des pratiques informelles. Le nodule « pratiques informelles » et les sous-thèmes sous-jacents traduisent la représentation que les acteurs ont d'eux-mêmes, entre le discours et leurs pratiques en situation de travail.

En mobilisant l'approche contextualiste, le processus de gestion des compétences que nous identifions et qui se déroule à l'intérieur de l'organisation n'est pas indépendant de ceux qui se déroulent à l'extérieur de celle-ci.

Sous-nodule	Explication	Verbatim
L'accès aux sources de connaissance par l'informel	C'est l'accès par la dimension non formalisable des connaissances qui sont à la base des compétences, dans un contexte de travail. Nos entretiens montrent que les situations de coordination sont nombreuses ; elles sont surtout favorisées par la taille de l'entreprise et la proximité entre les salariés. Cette spécificité favorise les situations dans lesquelles la transmission des informations se fait surtout par l'informel (nous pouvons citer, à nouveau, la transmission orale).	« Nous (les entreprises textiles), on fonctionne beaucoup sur l'oral... » (Coster). « Sur le plateau, en haut, chacun se forme, chacun écoute, se forme automatiquement – par l'information qui circule, comme ça... » (Solar). « Il y a une proximité évidente entre nous, les collaborateurs... » (Sem). « Oui, ça reste important, le face-à-face... » (FAP).
Les formations internes	C'est la manière que privilégient les entreprises de notre échantillon pour transmettre des connaissances, souvent de manière informelle, en s'appuyant simplement sur le collectif. C'est un type d'apprentissage qui relève essentiellement d'une formation informelle. Celle-ci offre aux salariés intégrant l'entreprise l'avantage de pouvoir s'insérer directement dans le groupe (et, pour ceux qui y sont déjà, une occasion de renforcer les liens du groupe).	« Pour des secteurs donnés (par exemple, pour l'achat de colorants et de produits), cette personne est restée un an avec la personne qui est partie en retraite » (Coster).
La coordination informelle	Cette coordination fait référence aux mécanismes de coordination en situation de travail mobilisés en réponse à une situation complexe ou imprévisible. Elles ne font l'objet ni d'une prescription ni d'une planification. La coordination informelle implique un lieu ayant une configuration qui permette des rencontres régulières, des échanges et de la convivialité. C'est à travers ces concertations informelles qu'émergent les solutions aux problèmes, mais elles sont aussi des occasions de transmettre des connaissances, au fur et à mesure que la situation évolue.	
Le groupe informel	Le groupe informel fait ici référence aux liens qui se créent naturellement dans un groupe de salariés (souvent de même compétence) qui constitue un réseau d'échange par les interactions améliorant la transmission d'informations en marge d'un cadre formel. Le groupe informel (repéré grâce aux entretiens) valide deux de ces dimensions : d'une part, la dynamique des groupes (ANZIEU et MARTIN, 2000) comme lieu d'acquisition par l'individu de l'expérience de l'interdépendance et de la coopération et, d'autre part, les communautés de pratiques (BROWN et DUGUID, 1991, 1998, 2000 ; DE WENGER, 1998, 2000) qui insistent sur le rôle des échanges informels pour trouver des solutions complémentaires aux procédures incomplètes face aux difficultés.	« On a envoyé des gens du bureau passer une journée à l'atelier (des fois, deux jours – parce que ça les intéressait...). Bon..., c'est l'inverse, que l'on n'arrive pas à faire... : c'est un peu plus compliqué... » (FAP).

Tableau 5 : Le nodule « compétences ».

### Le contexte (voir la Figure 2 de la page 22)

Comme nous l'avons vu *supra* il n'y a pas « un » (seul) contexte, mais des contextes externe et interne.

#### Le contexte externe

Dans le nodule *contexte externe* de notre modèle NVivo, les entretiens ont mis en évidence les unités d'analyse suivantes (voir le Tableau 6 ci-après).

#### Le contexte interne

Le contexte interne couvre les caractéristiques internes de l'entreprise. L'analyse des entretiens sous NVivo nous permet d'éclairer le sens de l'action de l'entreprise et de ses acteurs à travers son histoire, sa structure et son mode de fonctionnement. Le modèle établi à partir des entretiens montre l'existence de liens avec les éléments d'analyse mentionnés dans le Tableau 7 de la page suivante.

### Le processus (voir la Figure 3 de la page 22)

Dans les PME de notre échantillon, les salariés sont placés dans un environnement d'échanges et d'interactions qui favorise la connaissance des compétences collectives. L'analyse des résultats permet de constater une concordance entre la complexité d'une situation d'interaction, le facteur humain comme source de connaissance et la nature informelle des connaissances. À l'aide de NVivo 8, nous avons pu établir, dans le modèle suivant, la structuration globale de ces éléments de sens à partir du discours de nos interlocuteurs.

Les interactions informelles ont permis d'identifier dans le langage des salariés l'action (ou l'influence) non prescrite et réciproque qui peut s'établir entre eux, et qui est, dans le même temps, susceptible de produire de la connaissance. L'analyse des événements historiques et du transfert des compétences par l'informel nous a permis de retenir quatre unités d'analyse :

l'observation, l'écoute, le discours et les notes écrites. Ce modèle comporte une phase d'interactions informelles durant laquelle s'effectue la collecte d'informations. Les quatre « unités d'analyse » permettent une évaluation informelle des compétences. Les personnes impliquées dans les situations d'interaction peuvent avoir un rôle de source de connaissance, et elles-mêmes « prendre connaissance » par les quatre modalités<sup>(3)</sup>.

L'évaluation informelle, quant à la manière de faire ou de se conduire des salariés dans l'entreprise, relève de multiples énoncés. Nous observons de ce fait une évaluation au quotidien qui se développe en marge des pratiques formelles et annuelles d'évaluation des compétences. Selon que l'on soit dans une démarche formelle (réponse en mobilité interne, formation, recrutement ou gestion des âges) ou dans une démarche informelle (encouragements, félicitations, remarques, approbations, corrections permanentes par des rappels à « la manière de faire » et au « savoir-être » dans l'entreprise, par des gestes, par le langage (discours), par des notes adressées entre collègues), la réponse diffère.

<sup>(3)</sup> Rappelons et soulignons que les nodules de sens, et leurs articulations, ne sont pas le résultat de notre raisonnement ou d'hypothèses théoriques, mais proviennent du traitement des entretiens menés avec plusieurs dizaines de salariés et encadrants dans les quatre cas étudiés. Il ne s'agit donc pas de « faits », ou encore d'une réalité objective, mais d'un mode de vécu, exprimé par ces acteurs. Bien entendu, ce, ou plutôt ces vécus ne sont pas exprimés par les acteurs avec une telle structuration. C'est notre démarche méthodologique qui aboutit à une telle structuration. De la même manière, les acteurs n'exprimeraient peut-être pas, spontanément en tout cas, leurs propos à l'aide des catégories mentales que nous faisons émerger (nodules de sens) par l'analyse narrative à l'aide de NVivo (catégorisation). Il s'agit donc bien, de notre part, d'une « interprétation d'interprétations », en cohérence avec notre position épistémologique.

Sous-nodule	Explication
L'environnement économique	Dans notre étude empirique, nous avons clairement recherché le sens donné par les salariés aux éléments extérieurs à l'entreprise et identifié ceux qui avaient un effet sur leurs pratiques, surtout informelles. C'est la perception par les acteurs de leurs compétences et le lien qu'ils établissent avec les variables externes pour justifier leurs pratiques informelles qui est frappant.
La concurrence	La concurrence est une unité d'analyse NVivo qui revient également dans le discours des acteurs de notre échantillon. La présence de plusieurs acteurs présents simultanément sur un même marché contribue à mobiliser des pratiques de gestion pour plus de compétences.
Formation académique	Il est question ici de la perception, par l'entreprise, d'un écart entre la formation académique et les emplois (surtout techniques). Il est reproché à la formation académique de faire référence à des compétences trop générales.
La demande	Ce nodule met en évidence le fait que la compétence peut être stimulée par le technicien qui se déplace chez le client et sait bien le conseiller, lui proposant éventuellement des produits d'entretien (comme il peut s'agir d'une assistante commerciale qui sait répondre au téléphone en apportant des réponses pertinentes aux questions des clients).
La législation	La législation réfère aux règles juridiques qui encadrent le respect des contraintes environnementales que doivent observer les entreprises dans leurs activités. Les entretiens montrent que les contraintes que ces règles représentent aboutissent à de constants ajustements rectificatifs qui sont perçus par les salariés comme étant source de compétences.

Tableau 6 : Le nodule « contexte externe ».

Sous-nodule	Explication	Verbatim
Action du dirigeant	L'importance du rôle du dirigeant dans les PME se confirme dans les quatre entreprises de notre échantillon. Le discours des acteurs reconnaît à l'action du dirigeant un rôle d'impulsion favorisant les conditions permettant aux salariés d'entrer en interaction (écrit, oral, observation).	
Souplesse dans la gestion	Dans nos quatre cas, l'encadrement de proximité prend le temps de la transmission lente des connaissances. Il est également garant d'une modalité orale de transmission des savoir-faire (en particulier dans le cas de l'entreprise textile Coster).	
La taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise	La taille Ces entreprises n'externalisent pas d'activité, sauf pour la certification qualité (cas Coster). Lorsqu'il y a une réorganisation du travail, elles conservent leurs salariés en les formant sur le tas, en interne, pour les adapter à la nouvelle configuration et aux éventuelles évolutions et exigences du marché.  Chiffre d'affaires La compréhension de ce point relève de la contribution des compétences des salariés aux résultats de l'entreprise. Les salariés expriment leur conscience de l'existence d'un lien entre la « performance » des transmissions rapides et fluides des compétences et ses effets sur le chiffre d'affaires.	« Mais, aujourd'hui, on n'a pas un besoin énorme [de plus d'instruments de gestion des compétences. Ndr]. Le jour où on sera 60 ou 70 personnes, on appliquera peut-être des méthodes différentes... » (Solar).
Encadrement	Les entretiens mettent en lumière la place que prend le salarié expérimenté aux côtés duquel les jeunes sont au contact du responsable de service, pour lequel le jugement au quotidien importe souvent beaucoup plus que l'entretien annuel faisant partie de la démarche formelle de GC.	
La proximité entre salariés	La proximité détermine ici le sentiment qu'a un salarié d'un rapprochement avec un autre salarié ou avec un groupe de salariés dans l'espace ou dans le temps, mais aussi dans une même façon de coordonner les activités.	« Il y a une bonne culture d'entreprise, un projet, que l'on essaie de transmettre à l'ensemble des salariés, parmi les cadres, les intermédiaires qu'il faut... La direction souhaite qu'ils travaillent ensemble pour la satisfaction de la clientèle et pour le bien de tous, [pour] la bonne réussite de tous..., pour que les collaborateurs qui travaillent avec nous soient contents de travailler dans cette entreprise » (FAP).
L'expérience	C'est sans doute la valeur sur laquelle l'entreprise capitalise le plus pour la transmission des connaissances. Dans les entreprises de notre échantillon, les exemples où l'on valorise l'expérience des salariés détenteurs du savoir-faire reviennent assez souvent.	
Complexité du produit	La complexité du produit est prise en compte dans nos entretiens pour justifier la nécessité de la formation interne, puisqu'il est difficile de trouver les compétences nécessaires à l'extérieur	
L'organisation du travail	Si cette unité d'analyse paraît quelque peu générale, nous souhaitons identifier à travers les entretiens la capacité d'interaction d'un groupe au sein d'une PME en fonction d'un enjeu bien déterminé.	« Lorsqu'il y a un dossier difficile, ça peut paraître banal, mais il peut y avoir des visions opposées, parmi nous... On réussit à s'asseoir tous, à une même table, pour partager des points de vue, sur lesquels on se regroupe : ça prouve que l'on est capable de travailler ensemble... » (Sem).
L'histoire de l'entreprise	Dans le discours des acteurs des PME, nous avons repéré le fait que le recours aux faits historiques était de nature à justifier le mode de fonctionnement de ces organisations.	
La confiance	Les entreprises la présentent comme un élément indispensable permettant au dirigeant d'adhérer à la conduite de l'entreprise et de se fier au groupe de salariés pour sa capacité à transmettre les connaissances et à interagir.	« Je pense que, si l'on veut être efficace, il faut traverser des étapes ensemble. Il faut avoir vécu différentes choses, pour savoir à qui faire confiance... » (FAP).

Tableau 7 : Le nodule « contexte interne ».

L'évaluation informelle des compétences commence par une phase d'analyse (non formellement structurée) durant laquelle le constat est fait soit d'une pratique informelle jugée appropriée, soit d'une différence constatée. Celle-ci entraîne une phase pendant laquelle des solutions par l'expérience et par le jugement sont proposées. Il s'agit, au final, d'un partage informel des connaissances et donc d'une gestion des compétences n'ayant ni expression officielle ni pratiques précises.

### L'observation, l'écoute, le discours et les notes écrites

Les situations d'observation et d'écoute, le discours et les notes écrites sont favorisés par les nombreuses interactions consécutives à nos entretiens et à nos observations. Elles permettent d'avoir un contact visuel, une écoute, une note sur un éventuel écart par rapport aux compétences d'un collègue, par exemple, et de procéder, le cas échéant, à un ajustement sur l'instant.

« Par exemple, sur le plateau, en haut, chacun se forme, chacun écoute, se forme automatiquement par l'information qui circule comme ça » (Solar).

Notons que les réponses aux entretiens que nous avons menés laissent une place prépondérante aux détenteurs de la connaissance que sont les salariés plus expérimentés et les managers de proximité, ainsi que les salariés entre eux. Le transfert de connaissances ne suffit pas à lui seul à construire la compétence.

« Pour être un bon, il faut avoir des connaissances, mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi prouver que dans l'action on est capable de les appliquer rarement telles quelles, mais surtout les adapter au contexte. Il faut en plus dialoguer avec ses collègues et ses supérieurs. C'est tout cela qui fait que l'on devient bon » (Sem).

### Le nodule « évaluation informelle »

En considérant le quotidien des salariés, nous observons que l'évaluation va au-delà de la pratique formelle du contrôle annuel des compétences.

« Les gens, maintenant, qui sont en formation, ils font des rencontres avec le directeur, même s'ils ne sont pas encore promus à leur nouveau poste, cela aide pour les préparer. Ils sont aussi reconnus par les collègues à leur nouveau poste. J'apprécie ce que l'organisation leur fait vivre, car ailleurs ce n'est pas toujours comme ça » (FAP).

« Vous savez, c'est une bonne chose de vouloir nous faire évoluer, mais comme cette façon de faire a été fabriquée sans nous, on a du mal à bien comprendre... Pour moi, seule l'habilitation de mon chef compte. C'est lui qui juge si j'ai bien travaillé ou pas. Au moins, ça, c'est concret » (Sem).

« J'explique comment on va faire, je le fais, il observe, il cherche à faire pareil et si ce n'est pas exactement cela, donc je corrige, ou alors il pose des questions, il dit : "Eh bien, je n'y arrive pas à faire exactement comme toi, explique-moi !". Et là, effectivement, on ajuste, et là, c'est le top, quoi ! On apprend vachement plus vite comme ça » (Solar).

Cette évaluation est diffuse, consciente ou inconsciente et elle n'est pas facilement appréhendable – contrairement à une évaluation formelle. C'est dans l'interaction humaine qu'elle prend ses traits spécifiques.

### La différence de pratiques construites

L'analyse narrative des propos des acteurs nous a permis de repérer les indicateurs principaux qui révèlent la mobilisation de l'évaluation informelle (voir le Tableau 8 ci-dessous).

Pratiques construites	Extrait de Verbatim
L'observation, l'écoute, le discours et les notes écrites	« Par exemple, sur le plateau, en haut, chacun se forme, chacun écoute, se forme automatiquement par l'information qui circule comme ça. »
<b>Explication</b> Les situations d'observation, d'écoute, le discours et les notes écrites sont favorisés par les nombreuses interactions, d'après nos entretiens. Elles permettent d'avoir un contact visuel, une écoute, une note sur un éventuel écart par rapport aux compétences du collègue et éventuellement de faire un ajustement.	

Pratiques construites	Extrait de Verbatim
Évaluation informelle	« Je lui dis comment je vois les choses, comment je le ferais, on discute et on échange beaucoup. Je regarde comment il fait, je lui dis ses forces et ses faiblesses. Je lui explique pourquoi ce n'est pas complet ou qu'il peut être meilleur si c'est fait de cette façon. Je lui montre comment, moi, je travaille... »
<b>Explication</b> Nous avons noté dans nos entretiens une pratique d'une évaluation annuelle des compétences des salariés. Dans le même temps, nous avons repéré des situations d'interaction entre les salariés, des encouragements, des félicitations, des remarques, des approbations, des corrections permanentes, des rappels à « la manière de faire » et au « savoir-être » dans l'entreprise par des gestes, par le langage et par des notes informelles adressées entre collègues.	

Pratiques construites	Extrait de Verbatim
Réponse compétence par l'informel	« Ce cahier-là, il a été mis en place pour un problème bien spécifique. On s'est aperçu que l'on avait mis en place quelque chose et les opérateurs montent l'information à leur chef d'équipe et le chef d'équipe ne remontait pas spécialement l'information ou jugeait que ce n'était pas la peine d'informer. Or, on a compris que pour l'opérateur, il est important de lui donner une réponse sur n'importe quelle question. Donc, pour remédier à ça, comme on travaille 24/24, on leur a dit : "vous posez vos questions sur un cahier et on vous répondra sur un cahier". Apparemment, c'est quelque chose qui se passe bien. »

Tableau 8 : La différence de pratiques construites.

Au-delà de cette décomposition analytique, nous proposons une lecture de notre objet de recherche par rapport aux concepts précédemment évoqués.

## La gestion des compétences par l'informel

En synthèse de notre analyse empirique des résultats d'analyse des quatre cas de notre échantillon, que pouvons-nous dire de la GC par l'informel au regard des conceptualisations proposées par de nombreux auteurs ? Pour répondre à cette question, nous retenons deux points de comparaison : l'approche du concept de compétence et la place de l'homme dans le processus.

### L'approche du concept de compétence

Les pratiques informelles que nous identifions (voir le Tableau 9 ci-après) autour de l'emploi ne sont pas proprement reconnues comme des pratiques de GC, encore moins comme des pratiques informelles. Toutefois, ces pratiques sont issues d'un processus s'inscrivant dans le cadre d'un rapport social qui l'a rendu possible, même si celui-ci se dérobe à l'observation. En ce sens, nos résultats sont cohérents avec l'approche de Stroobants (1991) pour qui la compétence n'est pas de l'ordre de l'application, mais de celui de la construction. En effet, l'observation et l'identification des pratiques informelles issues de l'analyse nous montrent que ces pratiques sont d'abord *valorisées par les salariés eux-mêmes*.

Nous identifions un déploiement des connaissances « théoriques », de savoir-faire, de qualités comportementales... face à des problématiques de gestion spécifiques dans ces PME (la combinaison et la mobilisation orientée des ressources (LE BOTERF, 1994)). C'est la

partie tacite et spécifique de la notion de compétence, dont parle Ferrary (1998), qui apparaît.

### L'homme comme le maillon d'ajustement « positif »

Dans ces quatre entreprises, nous sommes dans le cas d'un travail industriel. Si chaque tâche peut souvent être précisée et formalisée entre différents postes de travail, en pratique les salariés doivent régulièrement composer avec des aléas et des contraintes (absence d'un collègue malade, outil défectueux, comme nous l'avons vu dans nos entretiens), et donc réagir à des événements imprévisibles (VELTZ, ZARIFIAN, 1994), qui orientent leurs actions, souvent en les faisant déroger aux consignes précises de l'entreprise. Ce décalage favorise l'émergence d'un véritable savoir-faire informel entretenu et transmis par les membres de l'entreprise afin de répondre à ce qui peut être perçu comme une incohérence, entre la prescription de l'organisation (et celle du (ou des) dirigeant(s)) et le travail réel des salariés.

Ce savoir-faire informel des membres de l'entreprise peut être mis en lien avec les travaux de Retour et Krohmer (2006) sur la compétence collective.

La compétence collective suppose une confrontation des représentations des membres du collectif décisionnel pour identifier et étudier différentes alternatives dans la situation rencontrée (RETOUR et KROHMER, 2006). Nous avons pu voir dans les résultats obtenus que la confrontation des représentations était courante et nous avons également noté des alternatives par des pratiques informelles qui peuvent conduire à des apprentissages individuels se traduisant par l'acquisition de nouvelles compétences propres à chaque salarié. Ces alternatives prises de façon informelle permettent d'améliorer la qualité ou la rapidité des décisions opérationnelles. Nous pouvions nous attendre

	Pratiques identifiées	Effets sur les salariés	Effets sur l'entreprise
<b>Contexte</b>	Formation interne Proaction et réaction à la perception de l'environnement économique et juridique	Donne du sens à leurs actions	Favorise l'initiative S'efforce de prendre en compte les exigences des clients Gestion souple
<b>Contenu</b>	Interactions sociales (les rencontres régulières, les échanges...) Pratiques souvent informelles attachées à l'histoire et aux valeurs de l'entreprise La confiance dans ces situations de travail La proximité entre salariés Observation et écoute La présence La discussion	L'expérience acquise en interne Développement des compétences S'informer Intégration rapide du salarié dans l'entreprise Occasion d'aborder les problèmes Occasion de transmission des connaissances (volontaire, processus non organisé)	Ajustement des comportements en situation de travail/difficultés néanmoins pour mettre en place une double compétence (technique et commerciale) Formation à moindre coût Adaptation spécifique à l'environnement
<b>Processus</b>	Évaluation informelle diffuse, consciente ou inconsciente Les actes du langage, l'imitation, la démonstration Transcription écrite	Influencer et infléchir le comportement d'un autre salarié	S'adapter au mieux à l'environnement

Tableau 9 : Les apports des pratiques informelles à la GC.

à rencontrer des phénomènes de compétences collectives. Notre recherche montre plus précisément que, d'une part, les compétences collectives sont catalysées par les caractéristiques propres aux PME et que, d'autre part, l'articulation entre compétences collectives et compétences individuelles est aussi facilitée par les caractères propres aux PME. Nous pouvons toutefois nous interroger sur la capacité des compétences collectives à améliorer la qualité des décisions stratégiques de l'entreprise. Quelles modalités et quel degré de compétence collective sont propices à une telle performance ? Ce point, en particulier dans les PME, reste à étudier dans le cadre de futures recherches.

Ces observations s'inscrivent également dans le sillage des travaux consacrés aux connaissances et processus d'apprentissage dans le contexte des organisations (NONAKA et TAKEUCHI, 1997). Ces travaux mettent en lumière l'importance des liens entre les dimensions tacites et explicites des connaissances et entre apprentissages à différents niveaux d'entités (individuels, de groupe, organisationnels et inter-organisationnels). La comparaison peut être faite avec les liens entre compétences informelles et compétences formelles, ainsi qu'avec les pratiques informelles d'apprentissage dans lesquelles on retrouve également ces notions de groupe et d'organisation. Les connaissances tacites sont étroitement liées à l'expérience de ceux qui les détiennent, mais comme le montrent nos observations, ce sont des expériences médiatisées par les échanges quotidiens et permanents dans les collectifs de travail.

Cette perspective de Nonaka et Takeuchi éclaire nos résultats : la GC n'est pas réductible à une manifestation par des instruments de gestion. Les compétences informelles absentes des approches instrumentales sur lesquelles se basent beaucoup de travaux sur les compétences, peuvent jouer un rôle essentiel dans la perspective de la construction du processus de la GC par l'informel dans les PME. De la même manière, un lien étroit peut être établi sur le plan des relations entre apprentissages individuels, de groupe et organisationnels (ISAACS, 1993 ; SCHEIN, 1993). En particulier, les liens entre apprentissages individuels, apprentissages de groupe et apprentissages organisationnels qui s'établissent au travers des mémoires et routines organisationnelles dans lesquels les résultats d'apprentissages antérieurs sont encodés dans les images individuelles en fonction desquelles les individus agiront par la suite. Les situations d'apprentissage révélées dans nos entretiens de recherche ont été de nature à éclairer notre compréhension du processus de GC par l'informel : l'entreprise s'est appuyée sur les connaissances du groupe des salariés expérimentés et sur la capacité d'intégration et d'assimilation au plan individuel des salariés entre eux.

## Conclusion

Notre recherche indique que, dans les PME, les interactions non formalisées/instrumentées entre salariés favorisent une culture forte propice aux compétences collectives. Les modalités de gestion informelle de

la GC se développent en étant sous-tendues par les éléments de contextes interne et externe que perçoivent les salariés.

Cette perspective place l'humain au cœur des processus et permet de reconsidérer la perspective instrumentale dominante. L'analyse du contenu des pratiques informelles situées dans les contextes interne et externe de ces organisations nous a permis de mettre en évidence les processus émergents dans chacun des cas. Ces analyses nous amènent à une modélisation du processus de gestion des compétences « par l'informel » construit par les relations interpersonnelles, modélisation que nous avons construite à partir de l'analyse textuelle des discours des salariés (en utilisant NVivo), complétée par des sources secondaires et par des périodes d'observation, sur la base des trois domaines de l'analyse contextualiste : contenu, contextes et processus.

Les nodules de *contenu* montrent tout d'abord que les représentations des salariés donnent un poids important à l'identification des différentes catégories de salarié. Ensuite, et surtout, le fort sous-nodule *Compétences* réfère principalement aux pratiques informelles, structurées en trois champs de représentation : l'accès par l'informel aux sources de connaissances et de savoir-faire ; la coordination informelle ; enfin, le « groupe informel », qui est une partie intégrante de la représentation des compétences que se font les salariés de ces PME.

Les nodules de *contextes* se sont, quant à eux, révélés très complexes et foisonnants. Enfin, le nodule *processus* a montré la pertinence de notre proposition interprétatrice.

Les représentations des salariés peuvent aisément être structurées autour d'un pôle *interactions informelles*, d'une part, et, de manière plus originale, d'un pôle *réponse compétence par l'informel*, d'autre part. Ces deux pôles s'articulent autour de la catégorie de l'évaluation informelle des pratiques. La mise en évidence de cette catégorie (que l'on pourrait qualifier de « jugement informel croisé ») est un résultat significatif de notre analyse des représentations des acteurs. Tous les salariés, y compris à la base, « savent » qu'ils évaluent interactivement, quotidiennement, et *de facto*, la pertinence de leurs compétences, et les rectifient sans cesse par les interactions informelles (premier pôle) qui fondent leurs évaluations et également par le constat de « différences » (pour reprendre leurs termes, mais nous pourrions aussi dire par une *mise en tension émergente* – qui n'est ni instrumentée ni impulsée « d'en haut » –) entre l'actuel et le possible, en y « répondant » par l'informel (second pôle).

Le premier pôle valide l'importance, dans le travail et dans la construction des compétences, des catégories *observation*, *écoute*, *discours* et *notes* – classiquement pourrions-nous dire – mais encore fallait-il tester que ces catégories font sens dans les discours des salariés et qu'elles structurent leur rapport à des pratiques de construction des compétences. Le pôle *réponse compétence par l'informel* est doublement intéressant pour notre problématique. D'une part, il

valide l'importance de l'informel (et de l'incrémental<sup>(4)</sup>) dans le changement organisationnel, du moins dans l'évolution permanente des compétences. D'autre part, il valide l'approche par les catégories proprement informelles relevées, qui consistent, pour l'essentiel, en des propositions conceptuelles émanant de nombreux auteurs : discours interactifs quotidiens, apprentissage « par compagnonnage » (même au XXI<sup>e</sup> siècle dans des PME industrielles « modernes »), dynamique de groupe, notes écrites « semi-spontanées » (non instrumentées à la manière de guides de procédures ou autres) et rôle des gestes – en termes de représentations cognitives, mais aussi opératoires, pourrait-on dire de manière plus conceptuelle.

L'analyse de l'ensemble des résultats permet ainsi de faire le lien entre la complexité d'une situation d'interaction, le facteur humain comme source de connaissance et la nature informelle des connaissances.

Bien que, dans notre recherche, nous ayons porté une attention particulière au respect des critères de scientificité des connaissances et de validité des résultats, celle-ci comporte certaines limites.

La sélection des quatre entreprises de notre échantillon en constitue la première. Une taille plus grande de l'échantillon et, surtout, une plus grande variété dans les caractéristiques des entreprises prises en compte permettraient certainement d'enrichir nos résultats. La durée et le coût du recueil des données pour un échantillon plus important étaient inenvisageables dans le cadre de temps limité de notre recherche. Si les entreprises de notre échantillon sont assez différentes, ce qui assure une relative validité analytique de nos résultats et évite un effet de similarité entre les cas, il n'en reste pas moins qu'il s'agit plutôt d'industries que d'entreprises de services.

La durée de l'observation apparaît également représenter une limite, en ce sens qu'une durée plus longue aurait permis d'enrichir notre recherche quant à la signification que les acteurs attribuent à leurs pratiques et aux règles de construction sociale. Notre analyse n'est certainement pas assez longitudinale pour pleinement appréhender son objet. Elle repose sur un nombre limité d'entretiens et de documents secondaires. Une analyse plus fouillée aurait peut-être permis d'enrichir l'analyse.

Enfin, une dernière limite de notre recherche tient à ce que les quatre études de cas sont situées dans une même région française.

Au-delà des limites que nous venons d'évoquer, des pistes de recherche peuvent être avancées. Il serait notamment intéressant d'étendre cette recherche à d'autres PME, dans d'autres secteurs, voire à de grandes entreprises, en se focalisant sur des groupes de travailleurs d'un service afin d'évaluer le modèle de GC par l'informel dans d'autres contextes.

<sup>(4)</sup> Mais le caractère incrémental que nous induisons peut relever de la durée brève et non longitudinale de notre étude, qui ne nous permet pas d'observer des ruptures.

Reconnaître les enjeux de la GC par l'informel permet de prendre en compte le « facteur humain » pour mobiliser les compétences, en particulier les éléments de représentation sociale parmi les salariés. Nous constatons aussi que si cette conceptualisation de la gestion des compétences par l'informel est pertinente en contexte de PME, elle est *a priori*, de manière logique, cohérente avec les modalités de travail dans de plus grandes entreprises, en particulier dans des organisations du travail postfordistes. Cette approche offre donc des perspectives de recherche plus générales dans le cadre de travaux sur les évolutions actuelles du management, des organisations du travail et de la production (*Lean Production*, Post-fordisme, *Team work* et autonomie, etc.).

## Bibliographie

ARNAUD (N.), « Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations inter-organisationnelles : une approche communicationnelle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 11, n°1, 2008, pp. 9-39.

AUBRET (J.), GILBERT (P.) & PIGEYRE (F.), *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*, PUF, 1993.

AUTISSIER (D.) & MOUTOT (J.-M.), *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*, Dunod, 2003.

ANZIEU (D.) & MARTIN (J.-Y.), *La Dynamique des groupes restreints*, PUF, 2003.

BAYAD (M.) & NEBENHAUS (D.), « Les Préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », 4<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 1993.

BAYAD (M.) & HERMANN (J.-L.), « Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ? », *Revue Internationale PME* 4, 1991, pp. 5-41.

BOURNOIS (F.) & PELLEGRIN (C.), « De la PMI à la grande entreprise internationalisée : un cas de conservation des principales caractéristiques organisationnelles de la PMI originelle », Actes de la 39<sup>ème</sup> Conférence mondiale de l'ICSB, 1994, pp. 17-31.

BOURNOIS (F.), ROJOT (J.) & SCARINGELLA (J.-L.), *RH Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2003.

BOOTZ (J.-P.) & SCHENK (E.), « L'Expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », *Management et Avenir*, n°67, 2014/1.

BROUWERS (I.) *et al.*, *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck, 1997.

BROWN (J.-S.) & DUGUID (P.), "Organizing Knowledge", *California Management Review* 40, n°3, 1998, pp. 90-111.

BURNS (T.) & STALKER (G.-M.), *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961.

- COLIN (T.) & GRASSER (B.), « Gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », *Travail et Emploi*, DARES, 2003, pp. 62-73.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- DE MONTMOLLIN (M.), *L'Intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, 1986.
- DEFÉLIX (C.), « Le Rôle de l'encadrement supérieur à l'épreuve des NTIC : les enseignements d'une enquête de terrain », Université de l'audit social, août 2001, pp. 99-104.
- DESCHENAUX (F.) & BOURDON (S.), « Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR NVivo », Trois-Rivières, *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*, 2005. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/Cahiers%20pedagogiques/nvivo-2-0.pdf>
- DESREUMAUX (A.), *Structures d'entreprise*, Paris, Éditions Vuibert Gestion, 1992.
- DIETRICH (A.), « La Compétence comme instrument de régulation de l'action organisée », *Gérer et Comprendre*, n°49, septembre, 1997, pp. 71-82.
- DIETRICH (A.), *Compétences et GRH ?*, thèse de doctorat, IAE de Lille, 1995.
- DUBOIS (M.) & RETOUR (D.), « La Compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du Travail et des Organisations*, n°5 (2-1), 1999, pp. 225-243.
- FERRARY (M.), « Les Compétences informelles sont-elles gérables ? », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1998, pp. 96-105.
- GIDDENS (A.), *La Constitution de la société*, Paris, PUF, 1987.
- GILBERT (P.), *L'Instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica, 1998.
- GILBERT (P.) & PARLIER (M.), « La Compétence : du "mot valise" au concept opératoire », *Actualité de la formation permanente*, janvier-février 1992.
- GILBERT (P.) & SCHMIDT (G.), *Évaluation des compétences et situation de gestion*, Paris, Economica, 1999.
- GLASER (B.) & STRAUSS (A.), *The discovery of grounded theory*, Chicago, Aldine-Atherton, 1967.
- GRIMAND (A.), *La Notion de compétence en gestion des ressources humaines : de la controverse au construit opératoire*, thèse de Doctorat en sciences de gestion, 1996.
- HLADY-RISPAL (M.), *La Méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, 2002.
- KLARSFELD (A.) & OIRY (E.), *Gérer les compétences : des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, 2003.
- KOENIG (G.), « L'Apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n°160, 1994, pp. 76-83.
- <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-293.htm>
- LAWRENCE (P.-R.) & LORSCH (J.-W.), *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.
- LE BOTERF (G.), « Construire la compétence collective de l'entreprise », *Gestion*, automne 1997, pp. 82-85.
- LE BOTERF (G.), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2000.
- LE BOTERF (G.), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les Éditions d'Organisation, 1994.
- LE MOIGNE (J.-L.), « Les Épistémologies constructivistes et les sciences de l'organisation », *Épistémologies et sciences de gestion* de A.C. Martinet, Economica, 1995.
- LÉVY-LEBOYER (C.), *La Gestion des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, 1996.
- LEDRU (M.) & MICHEL (S.), *Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive*, Paris, ESF, 1991.
- NONAKA (I.) & TAKEUCHI (H.), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford Press, 1997.
- MAHÉ de BOISLANDELLE (H.), « Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME », 5<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994.
- MARCHESNEY (M.), "Is small so beautiful?", *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 19, n°1, 1982, pp. 110-114.
- [http://www.persee.fr/doc/rei\\_0154-3229\\_1982\\_num\\_19\\_1\\_2041](http://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1982_num_19_1_2041)
- MEIGNANT (A.), « Analyse des emplois, formation et décisions de gestion », *Éducation permanente* 12, 1990, pp. 21-30.
- MERCK (B.) & SUTTER (P.-E.), *Gestion des compétences, la grande illusion*, Paris, De Boeck, 2009.
- MILES (M.-B.) & HUBERMAN (M.-A.), *Analyses des données qualitatives, 2<sup>e</sup> édition*, Bruxelles, De Boeck, 1994.
- MILES (R.-E.) & SNOW (C.-C.), *Organizational strategy structure and process*, New York, McGraw Hill, 1978.
- MINTZBERG (H.), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982.
- PERRENOUD (P.), « Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences », *Éducation permanente*, 1999, pp. 123-144.

- PETTIGREW (A.), "Contextualist Research: a natural way to link theory and practice", dans *Doing Research that is useful for theory and practice*, DE LAWLER (E.), San Francisco, Jossey-Bass, 1985, pp. 222-249.
- PETTIGREW (A.) & WHIPP (R.), *Managing Change for Competitive Success*, Oxford, Blackwell Publishers, 1991.
- PICHAULT (F.) & NIZET (J.), *Les Pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions du Seuil, 2001.
- PRAHALAD (K.) & HAMEL (G.), "The Core Competence of the Corporate", in *Harvard Business Review* 68, May-June 1990, pp. 79-91.
- RETOUR (D.) & KROHMER (C.), « La Compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in DEFÉLIX (C.), KLARSFELD (A.) & OIRY (E.) (Eds.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, 2006, pp. 149-183.
- STRAUSS (A.) & CORBIN (J.), *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, 1990.
- STROOBANTS (M.), « Travail et compétences : récapitulatif critique des approches des savoirs au travail », *Formation-Emploi* 33, 1991, pp. 31-42.
- THIÉTART (R.-A.), *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod, 1999.
- TORRÈS (O.), *PME, de nouvelles approches*, Economica, 1998.
- TORRÈS (O.) & GUEGUEN (G.), « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue Internationale PME* 10, 2008, pp. 9-43.
- WACHEUX (F.), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.
- WEICK (K.-E.), *The social psychology of organizing*, Random House, 1979.
- WENGER (E.), *Communities of practice : learning, meaning and identity*, New York, Cambridge University Press, 1998.
- YIN (R.-K.), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, 1989.
- VAN DE VEN (A.-H.) & POOLE (M.-S.), "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review* 20, 1995, pp. 510-540.
- VELTZ (P.) & ZARIFIAN (P.), « De la propriété des ressources à la productivité par l'organisation », *Revue française de gestion*, janvier-février, 1994, pp. 59-66.
- WEICK (K.-E.), *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage, 1995.
- ZARIFIAN (P.), *Le Travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- ZARIFIAN (P.), *L'Émergence du modèle de la compétence*, Paris, Economica, 1988.
- ZARIFIAN (P.), *Objectif compétence*, Les Éditions Laisons, 1999.

# Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel

Par Paul CROZET

IAE, CRIISEA (Université de Picardie Jules Verne)

Dans la fonction publique, l'évaluation individuelle peut paraître marginale, tout en étant le thème symptomatique de l'impossible réforme de l'administration : mettre plus de cinquante ans pour faire disparaître la notation alors que le système était dénoncé par beaucoup comme dépourvu d'intérêt ne semble pas augurer d'une grande capacité réformatrice.

Le droit évolue et officialise de nouvelles pratiques. La disparition de la notation et son remplacement par un entretien d'évaluation, puis la transformation de celui-ci en entretien professionnel renvoient à un bouleversement bien plus profond qu'un simple changement de terminologie. Cette recherche vise à décoder la signification du passage de l'expérimentation de l'entretien d'évaluation en dehors des règles de la fonction publique à la légitimation de l'entretien professionnel.

La difficulté à définir le concept de performance, les querelles nées de l'usage d'indicateurs chiffrés, les oppositions sociales et idéologiques ont conduit à structurer les dispositifs réglementaires et les premières expérimentations autour de la thématique du développement des compétences.

## Introduction

L'entretien d'évaluation, « annuel », « de progrès », « de performance », « professionnel », selon la dénomination retenue, est présenté dans les manuels comme un outil de gestion mis au service du management des hommes. Ce dispositif de gestion et sa conception offrent un angle d'étude pertinent des forces et tensions qui structurent les politiques de gestion des ressources humaines, de leurs évolutions dans une organisation ou un secteur d'activité. Dans la fonction publique, le processus d'évaluation a longtemps été marqué par le caractère obligatoire de la notation administrative. Celle-ci disparaît à titre expérimental en 2007, puis définitivement – sauf dérogations prévues par les textes – le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Elle est remplacée par l'entretien d'évaluation, puis par l'entretien professionnel, outil traditionnel des politiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise. S'ouvre alors une phase d'expérimentation et de généralisation de son usage dans les organisations publiques. Même si leurs concepteurs pensent que les outils de gestion vont être mis en œuvre

conformément à leurs intentions premières, le nouvel outil ne s'impose pas naturellement. Les fonctionnaires ne sont pas des bureaucrates dociles.

Notre recherche vise à analyser les transformations en cours et donc à décoder la signification du passage de l'expérimentation de l'entretien d'évaluation en dehors des règles de la fonction publique à la légitimation de l'entretien professionnel. Cette contribution tente de mettre en lumière les apports et les carences des pratiques mises en œuvre. Elle vise à dévoiler le sens des lentes évolutions juridiques et managériales en cours.

L'analyse du processus de transformation des outils d'appréciation permet de montrer comment la réforme s'impose dans l'histoire de la fonction publique, nourrie par le rejet de la notation et portée par un *new public management* à la française. L'évolution du cadre institutionnel suggère l'émergence de nouvelles pratiques. S'appuyant sur des enquêtes de terrain, notre analyse du processus de changement interne révèle les ambiguïtés des objectifs poursuivis et la complexité de la phase de mise en œuvre des nouveaux outils.

## Méthodologie de la recherche

Cet article s'appuie sur un long processus de recueil et d'analyse de données. Menée sur une longue période, la recherche s'appuie sur les méthodes d'investigation d'un chercheur épousant différents statuts et revendiquant une proximité avec le terrain. Cette démarche traduit des choix méthodologiques assumés en faveur d'une approche qualitative (BECKER, 2002 ; DUMEZ, 2013 ; GLASER et STRAUSS, 1967 ; MILES et HUBERMAN, 1994).

Les dispositifs qui nourrissent la réflexion sont disséminés sur une longue période.

Période	Fonctions	Missions/Actions	Terrains	Méthodes
1990-1993	DRH	Mise en place de la notation	CT1 Mairie ville de 19 000 habitants	Participation observante
1993-1998	DGA	Mise en place de l'entretien d'évaluation en complément de la notation	CT2 Mairie ville de 24 000 habitants	Participation observante
1999-2013	Enseignant-chercheur  Formateur- intervenant	Formation, Formation action, Études de cas	Secteur territorial et hospitalier	Recherche intervention
2013-2015	Enseignant-chercheur	Encadrement d'un alternant dont la mission consiste en la mise en place des entretiens professionnels et des entretiens semi-directifs	CT3 Mairie ville de 20 000 habitants	Observation non participante
		Conduite d'entretiens semi-directifs auprès des membres de la DRH	CT2 Mairie ville de 24 000 habitants	Entretiens semi-directifs

Tableau 1 : Les méthodes d'investigation.

Une connaissance intime du terrain peut être source de nombreux biais. S'il est impossible de prétendre tous les éviter, la prise de distance qu'offre une approche diachronique et la multiplicité des positionnements adoptés (ceux d'acteur intervenant, d'observateur participant, d'observateur non participant, de formateur, d'évaluateur, d'évalué) permettent d'en déjouer les principaux.

Les acteurs possèdent une intelligence des situations et des organisations inaccessible à celui qui n'établit pas avec eux une relation de proximité. Si, au départ, le chercheur ne maîtrise pas les savoirs opérationnels, il a vocation à les comprendre et à les englober dans des approches théoriques qui restituent toute la richesse du savoir originel. Pour y parvenir, l'observation (participante ou non), qui a pris la forme d'une participation observante (SOULE, 2007) dans mes deux premiers terrains d'observation (CT1 et CT2), est le moyen que j'ai privilégié.

## La transformation des outils d'appréciation au cœur de la modernisation de la fonction publique : le cadre institutionnel

Le passage de la notation administrative à l'entretien professionnel s'inscrit dans un moment particulier de l'histoire administrative que nous retracerons ici à grands traits.

### *New public management à la française et innovation en matière de gestion*

Depuis le début des années 1990, le *new public management* a profondément modifié la conception de l'État et de sa gestion dans les pays de l'OCDE. Peter Doeringer (1996), cité par Maya Bacache-Beauvallet (2016, p. 13), précise les quatre axes de transformation dont il est porteur :

- l'externalisation de la production,

- le *downsizing*,
- la décentralisation,
- et la recherche d'une efficacité interne accrue des services publics.

La France ne reste pas à l'écart de ce mouvement, mais, contrairement aux pays anglo-saxons marqués par les politiques de Margaret Thatcher et de Ronald Reagan, la réforme y est progressive. Le poids de l'État et les réactions syndicales et sociales de défense des services publics font de la modernisation de la gestion publique « à la française » une version *soft* du *new public management*.

Marquée par une volonté de réforme de la fonction publique sans bouleversement juridique ou social majeur, la modernisation de l'administration française s'opère par grappes d'innovations *via* l'adoption de nouveaux outils de gestion.

Ces derniers, technologie invisible (BERRY, 1983), ne sont pas neutres. Ils sont des vecteurs potentiels d'apprentissage (DAVID, 1998 ; GRIMAND, 2006, 2012 ; HATCHUEL et WEIL, 1992 ; MOISDON, 1997 ; OIRY, 2011 ; VAUJANY, 2006). Introduits dans le secteur public, ils sont porteurs d'une philosophie managériale. En matière de gestion des ressources humaines, plutôt que de mettre en œuvre un « grand soir statutaire » – espéré ou redouté – les promoteurs de la modernisation (BEZÈS, 2009) adoptent une stratégie de contournement de l'obstacle. Plutôt que de faire évoluer le statut, ils veulent changer les représentations et les comportements des fonctionnaires. Ils espèrent qu'ainsi préparés, les agents publics accepteront de futures évolutions statutaires majeures.

Les transformations du système d'appréciation des fonctionnaires s'inscrivent dans ce cadre. L'entretien d'évaluation, puis professionnel, est pensé comme un vecteur de renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines, clé d'entrée du management. Notamment parce qu'étant importé du privé, il apparaît simple dans sa conception.

Dans le secteur public comme dans le secteur privé, les manuels de management décrivent un outil qui consiste, pour l'agent et son supérieur hiérarchique, en un entretien semi-directif dont le contenu est retranscrit dans un document de synthèse. L'échange reprend les lignes directrices fournies par un guide de l'évaluateur et, plus rarement, par un guide de l'agent évalué. Le substrat technique de l'outil est réduit à peu de chose : dans une première approche, il semble d'une maîtrise aisée.

Il est aussi présenté comme un outil mis au service de la transparence et de l'équité : transparence dans les processus d'évaluation, équité dans les choix à opérer dans la gestion des carrières.

En raison de ses qualités supposées, l'outil est saturé d'objectifs ; cet excès de visées est dénoncé par Cadin, Guérin et Pigeyre (2003). La liste des bénéfices attendus s'allonge, au point de transformer un outil de management en panacée réenchantant la relation à l'emploi.

L'entretien d'évaluation ou professionnel ne se réduit pourtant pas à sa caricature.

La simplicité, trompeuse, s'explique par le fait que c'est un entretien qui est placé au cœur du dispositif. Puisque la dimension formelle du processus est réduite à un échange entre un supérieur hiérarchique et un salarié, s'appuyant sur des supports écrits, l'on en déduit que la maîtrise de l'outil ne présente pas de problème particulier.

Ce faisant, on passe sous silence la redoutable complexité d'une conceptualisation de l'évaluation (DEJOURS, 2003, 2012) et les difficultés des praticiens à la mettre en œuvre.

Si ces éléments sont ignorés, c'est probablement en raison du caractère incontestable des objectifs affichés : dans un univers où règne la passion de l'égalité, voire la pression de l'égalitarisme, on espère que le nouveau dispositif permettra de récompenser les meilleurs.

Au début des années 2000, la notion de performance (BEZÈS, 2005) s'impose avec son lot d'indicateurs, y compris en matière de gestion des ressources humaines (ABRAHAM et BRILLET, 2011 ; CHANUT et ROJOT, 2012) : l'évaluation est censée la mesurer et la récompenser.

Si la notation est décrédibilisée, l'entretien d'évaluation, par contraste est, quant à lui, idéalisé. Il est saturé d'objectifs pour répondre aux besoins de dialogue dans la gestion quotidienne des services et de mise sous tension de l'organisation et des hommes.

Il est promu vecteur du renouvellement du management public des ressources humaines. Censé contribuer à la performance publique, le changement se diffuse par isomorphisme organisationnel (DIMAGGIO et POWELL, 1983). Il se matérialise par une évolution des règles administratives.

### Un changement de dispositif juridique nourri par le rejet de la notation

Le passage de la notation à l'entretien professionnel est d'abord un changement de norme juridique, changement fondamental parce que le droit modèle les comportements managériaux.

La notation a longtemps été l'unique moyen d'évaluer la valeur professionnelle des agents dans la fonction publique. Depuis son introduction dans la sphère publique en 1946 jusqu'à sa disparition définitive en 2016, elle a peu évolué.

La fiche de notation comporte deux mentions obligatoires :

- une appréciation d'ordre général exprimant la valeur professionnelle de l'agent ;
- une note chiffrée allant de 0 à 20.

Ce dispositif très encadré (précision des critères d'appréciation, indication des voies de recours, existence d'une jurisprudence abondante) est resté globalement le même jusqu'au début des années 2000.

Les textes vont alors lentement évoluer pour, sauf cas particulier, se traduire au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2016 par la disparition de la notation comme outil d'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent au bénéfice d'un entretien professionnel<sup>(1)</sup>. Les velléités de changement reposent sur le discrédit de la notation. Elle fait l'objet de critiques virulentes. Moquée pour ses dérives inflationnistes, son caractère infantilisant, sa dimension bureaucratique, la notation paraît une survivance d'un temps passé. Elle demeure toutefois bien vivace, puisqu'elle subsistera de très nombreuses années encore.

<sup>(1)</sup> La définition précise est donnée par l'article 3 du décret n°2010-88 du 28 octobre 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation des fonctionnaires d'État. L'article 3 du décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif aux conditions générales de l'appréciation des fonctionnaires territoriaux reprend ces termes de manière similaire.

Si le système est maintenu, c'est notamment parce que la majorité des représentants des organisations syndicales est attachée à la notation, celle-ci étant placée au cœur de la cogestion des carrières. Gage d'égalité, elle préviendrait les dérives du « fait du prince ».

La parution du rapport du Comité d'enquête sur le coût et les rendements des services publics de 2001 (Comité d'enquête sur les coûts et les rendements des services publics, 2001) est le facteur déclencheur de la réforme. Il est y noté que plus de la moitié des fonctionnaires de l'État ne sont pas régis par les dispositions du décret n°59-308 du 14 février 1959 relatif aux conditions générales de notation et d'avancement des fonctionnaires. Et ce, notamment, en raison de l'existence d'initiatives managériales en marge de la légalité qui, lorsque le juge administratif en est saisi, sont déclarées illégales.

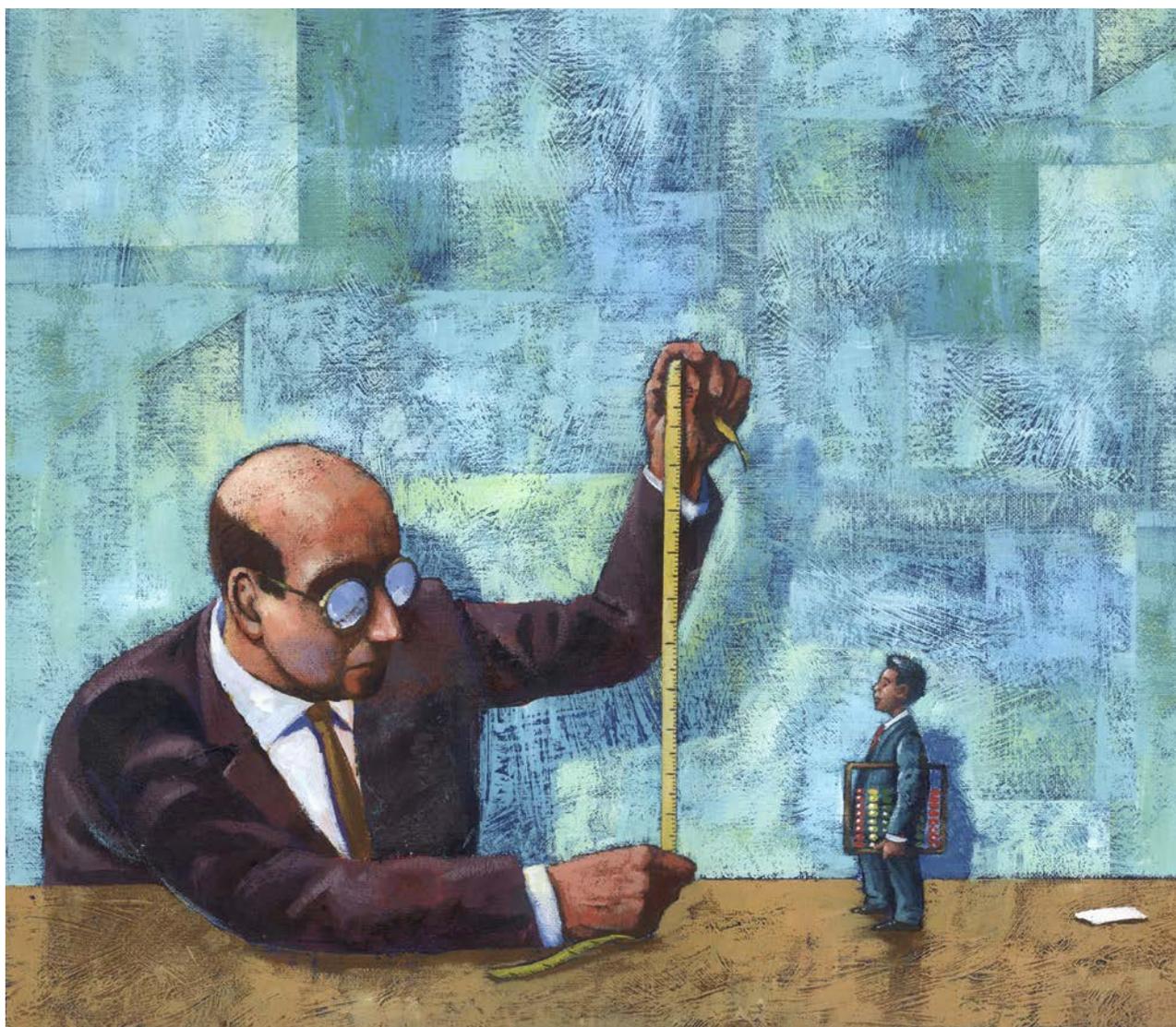


Photo © Jon Berkeley/IKON IMAGES/PHOTONONSTOP

« Large Businessman measuring small businessman. »

« Moquée pour ses dérives inflationnistes, son caractère infantilisant, sa dimension bureaucratique, la notation paraît une survivance d'un temps passé. »

Et lorsque la notation s'applique selon les règles, alors les constats formulés par les rapporteurs sont sans appel :

- les objectifs initiaux de la procédure de notation ne sont pas atteints ; la note chiffrée ne traduit pas fidèlement la valeur professionnelle des agents :

« Dans une administration centrale, 92 % des agents, tous niveaux confondus, ont une note supérieure à 19 et 59 % une note égale à 20. » (Comité d'enquête sur les coûts et les rendements des services publics, 2001, p. 5),

- l'appréciation d'ordre général a progressivement perdu de son utilité :

« Cette appréciation est souvent rédigée dans un style convenu qui laisse une grande place au non-dit et aux sous-entendus. La sincérité lui fait défaut, au point d'être inexploitable pour orienter la carrière des intéressés. (...) Ces pratiques encouragent, de surcroît, le développement de stratégies de contournement qui consistent pour les gestionnaires à recourir à des procédures informelles d'évaluation (fiches d'évaluation unilatérales, non communiquées à l'agent, courriers ou échanges informels « rectifiant », le cas échéant, le contenu de la fiche de notation communiquée au fonctionnaire) » (Comité d'enquête sur les coûts et les rendements des services publics, 2001, p. 7).

« Sur le plan qualitatif, la procédure de fixation de la note chiffrée et de l'appréciation générale traduit trop souvent des comportements marqués par le manque de courage ou de sincérité des notateurs. À quoi bon, en effet, affronter les fonctionnaires mal notés ou s'engager dans une procédure de recours en notation devant la CAP, dont l'issue est incertaine. Le souci de préserver une certaine paix sociale est une préoccupation forte des gestionnaires de personnels, ceux-ci ne souhaitant pas engager le fer sur des cas individuels qui ne présentent pas un enjeu suffisant » (Comité d'enquête sur les coûts et les rendements des services publics, 2001, p. 8).

- la procédure est devenue inefficace :

« La note n'est plus une aide à la décision en matière de promotion de grade ou de corps, de rémunération, de procédure disciplinaire ou de mobilité des fonctionnaires » (Comité d'enquête sur les coûts et les rendements des services publics, 2001, p. 8).

Ces jugements sans appel portent leurs fruits. La décision est prise : la notation sera abandonnée. La publication du décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État constitue la première étape de cette mort programmée. Mais si dans l'histoire compliquée de la notation administrative, ce rapport ne reste pas sans effet, il ne le doit pas à ses seuls mérites. Promue par les plaidoyers des élites administratives et des consultants, la réforme s'enracine alors dans un terreau favorable nourri par des expérimentations nombreuses, notamment dans le secteur de l'administration territoriale.

## L'expérimentation d'un nouvel outil de gestion, l'entretien d'évaluation

Avant 2002, la mise en place de l'entretien d'évaluation s'opérait soit par transgression (avec l'abandon de la procédure obligatoire), soit par expérimentation (avec l'introduction de l'entretien comme fondement du processus d'évaluation et le maintien de la notation pour satisfaire aux obligations légales).

Après 2002, l'entretien acquiert de manière progressive une force juridique.

Le changement s'impose peu à peu dans les organisations. Les esprits évoluent... tout comme le droit. Il n'y a pas passage d'un outil – la notation – à un autre – l'entretien professionnel – par publication d'un décret ou d'un arrêté : différentes étapes ponctuent la réforme. La parution du rapport « L'évaluation et la notation des fonctionnaires de l'État » (Comité d'enquête sur les coûts et les rendements des services publics, 2007) s'inscrit dans ce cadre. Y est dressé un bilan, à la suite de l'adoption du décret n°2002-682 qui autorisait l'expérimentation de l'entretien d'évaluation.

Fin 2005, un peu plus d'un tiers de l'effectif des fonctionnaires de l'État est concerné par le nouveau dispositif. Le bilan de l'expérimentation est très mitigé : les effets positifs liés à l'instauration d'un dialogue sont contrebalancés par la lourdeur découlant de la coexistence des deux dispositifs. Le risque d'une instauration de rotations automatiques de réduction d'ancienneté pour préserver la paix sociale dans les services entre en contradiction avec les objectifs initiaux des rédacteurs du décret de 2002. De plus, les auteurs constatent une augmentation du nombre de recours administratifs et contentieux, et des réticences de la part d'une majorité des organisations syndicales. Les jugements sans concession débouchent sur la préconisation d'un abandon définitif de la notation au profit d'un entretien *professionnel* et non plus *d'évaluation*.

La loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique entérine ces recommandations : l'entretien professionnel se substitue à la notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires. Le décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 définit ce nouveau dispositif. Avec un décalage dans le temps, les mêmes dispositions sont adoptées dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière.

Au passage, l'entretien « d'évaluation » devient « professionnel » sans que l'évolution terminologique soit explicitée, et encore moins assumée.

Les années 2007-2012 ouvrent la possibilité d'expérimenter légalement l'entretien professionnel, celui-ci se substituant à la notation. Cette dernière est définitivement abandonnée en 2012 dans la fonction publique d'État, puis en 2015 au sein de la fonction publique territoriale. Tel n'est pas – encore ? – le cas pour la fonction publique hospitalière. Hormis quelques exceptions, l'entretien professionnel devient le régime de droit commun en matière d'outil d'évaluation...

Pour les promoteurs de la réforme, le résultat est un succès. Un changement incrémental a été préféré à une révolution juridique. Le droit permet ainsi de repérer des ruptures qui délimitent un avant et un après. L'année 2002 marque le début de la légitimation juridique de l'entretien et l'année 2007 signe l'abandon programmé de la notation. Mais la chronologie de la transformation est plus complexe à établir. La réforme s'inscrit en effet dans un processus itératif essais/erreurs/corrections. Le législateur, cela est suffisamment rare pour mériter d'être signalé, prévoit des phases d'expérimentation et d'évaluation. De même, les dispositifs entrent en vigueur de manière échelonnée dans les trois fonctions publiques (voir le Tableau 2 ci-après).

Ainsi, la notation disparaît au terme d'un lent cheminement qui ouvre pour les fonctionnaires une phase d'expérimentation, puis d'appropriation d'un nouvel outil de gestion des ressources humaines, l'entretien professionnel.

On pourrait se contenter de signaler les différences et les similitudes formelles entre la notation et l'entretien professionnel, l'une comme l'autre se voyant assigner l'objectif d'apprécier la valeur professionnelle de l'agent. Toutefois, en réduisant le voyage au simple passage d'un point A à un point B, on occulterait l'essentiel de ce qui se joue dans cette transformation marquée par la complexité de la gestion statutaire, par les mutations des corpus théoriques et idéologiques qui inspirent les pratiques managériales et par la confrontation d'intérêts catégoriels et sociaux antagonistes.

Il convient donc de faire porter notre regard sur les processus du changement interne aux organisations. Que s'est-il joué derrière les évolutions juridiques ? Qu'est-ce qui se cache derrière le changement de terminologie ? Comment les premières innovations se diffusent-elles au sein des administrations publiques et comment la réforme se déploie-t-elle ? Quels en sont les effets ?

## Un processus de transformation juridique à connotation managériale – Les pratiques organisationnelles

L'analyse des transformations est d'autant plus complexe que les pratiques managériales sont évolutives et changeantes. Des termes semblables peuvent renvoyer à des réalités proches : l'entretien sera qualifié d'« entretien », d'« entretien annuel », d'« entretien professionnel », d'« entretien d'évaluation ». Un même

terme peut aussi renvoyer à des usages très différents d'une collectivité à l'autre. L'entretien d'évaluation sera conçu à titre presque exclusif comme un moment de dialogue ou sera centré sur la mesure de la performance.

Dans une même collectivité, au gré des alternances politiques et des changements d'équipe de direction, les méthodes seront revues, des outils introduits, d'autres abandonnés, d'autres redécouverts. Par exemple, en CT2, l'entretien annuel fut instauré par mes soins pour améliorer des relations sociales dégradées et instiller une culture managériale dans une organisation qui en était dépourvue. La greffe ne prit pas : deux alternances politiques plus tard en 2015, le dispositif insuffisamment ancré dans les pratiques était oublié. Nommée depuis peu, la DRH ignorait tout de l'expérimentation et avait remis le projet en chantier, mais, cette fois, pour se conformer au droit.

Si les pratiques s'affranchissent des segmentations temporelles strictes, elles permettent de repérer certaines grandes tendances. Plusieurs ruptures chronologiques ont ainsi pu être repérées. La période des années 1990 est celle de l'expérimentation managériale en dehors du droit. Ensuite, la suppression de la notation paraît inéluctable, avec pour corollaire l'intégration de l'entretien dans le droit de la fonction publique.

### Les années 1990 : l'entretien comme innovation managériale, entre espoirs et scepticisme

Durant les années 1990, l'entretien se diffuse dans les organisations publiques en dehors du cadre réglementaire, ce qui entraîne des conséquences organisationnelles importantes (voir le Tableau 3 de la page suivante).

Pour rendre compte de l'évolution des pratiques organisationnelles sur la période concernée, les développements qui suivent s'appuient sur deux sources principales :

- 1) l'observation participante dans deux collectivités territoriales sous forme de participation observante (SOULÉ, 2007), en l'occurrence, l'utilisation d'un rôle existant – professionnel des ressources humaines – pour engager une recherche sur un terrain familier,
- 2) les résultats d'une recherche conduite à cette époque qui incluait une enquête par voie de questionnaires et d'entretiens semi-directifs.

	Périodes			
	Avant 2002	2002-2007	2007-2012	Après 2012 (2015)
<b>Caractéristiques de la transition</b>	Innovation par transgression ou expérimentation managériale	Expérimentation réglementaire dérogatoire	Expérimentation réglementaire généralisée	Abandon de la notation et généralisation de l'entretien professionnel (hors fonction publique hospitalière)

Tableau 2 : Les étapes de la transformation du processus d'évaluation (passage de la notation à l'entretien professionnel).

Typologie	Caractéristiques	Dispositif centré sur	Risques/ Différences
Innovation par transgression.	Abandon de la notation. Mise en place d'un entretien d'évaluation.	- le dialogue. - l'animation des équipes. - la récompense du mérite.	Illégalité de l'abandon de la notation. Difficultés à définir des critères d'évaluation.
Expérimentation managériale.	Maintien de la notation. Mise en place d'un entretien d'évaluation.	- le dialogue. - l'animation des équipes. - la récompense du mérite.	Lourdeur des procédures. Problème d'articulation entre les deux dispositifs. Faible légitimité de l'entretien d'évaluation. Dispositif peu pérenne.

Tableau 3 : Les étapes du passage de la notation à l'entretien professionnel et l'innovation managériale avant 2002.

### L'observation participante

En CT1, en qualité de directeur des ressources humaines (1989-1993) de la mairie d'une commune de 19 000 habitants. À mon arrivée, aucun système d'évaluation n'existait, la notation ayant été abandonnée depuis très longtemps. Sous mon impulsion, la notation fut réintroduite dans l'organisation comme une obligation réglementaire pour assurer la sécurité juridique des actes administratifs de gestion des carrières qui, à défaut, en auraient été dépourvus. Y fut associé un entretien d'évaluation qualifié d'« annuel » et présenté comme un outil de dialogue.

En CT2, en qualité de directeur des ressources humaines, puis de directeur général adjoint (1993-1998) de la mairie d'une commune de 24 000 habitants.

La notation était pratiquée : les agents se voyaient remettre une fiche de note qu'ils devaient signer sans que cela soit l'occasion d'une discussion. Espérant améliorer des relations sociales assez tendues, la direction générale mit en place sous mon impulsion des entretiens d'évaluation en complément de la notation.

### Une enquête par voie de questionnaire

Pour évaluer la diffusion des nouvelles pratiques d'évaluation (CROZET, 1997), un questionnaire fut soumis en 1995 à des directeurs des ressources humaines travaillant dans les administrations de villes de 20 000 à 80 000 habitants (population totale : 340, répondants : 137, taux de réponse : 40,29 %). Le tableau ci-contre retrace la diffusion des outils de GRH sur la période. Dans les années 1990, des cadres territoriaux se comportent en hérauts de la modernisation des ressources humaines, en hussards noirs des méthodes et de l'idéologie managériales, via l'implantation par grappes de nouveaux outils de gestion. Massive sur cette période, la transformation du processus d'évaluation touche une collectivité sur deux.

Outil de gestion	En 1989 (%)	En 1995 (%)
Un bilan social	17	53
Un plan de formation	29	74
Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	2	19
Un journal de communication interne	22	68
Une nouvelle procédure d'évaluation/ notation	8	58
Un système d'intéressement du personnel	1	26

Tableau 4 : Existence des outils de gestion en 1989 et 1995 dans les mairies de communes de 20 000 à 80 000 habitants) (CROZET, 1997, p. 217).

À cette occasion, les pratiques d'évaluation furent analysées (existence de la notation, d'un entretien, impact des outils d'évaluation sur la gestion statutaire) via les réponses aux questions ouvertes portant sur la notation : « Si le personnel n'est ni noté ni évalué, qu'est-ce qui, selon vous, explique cette situation ? Si les deux procédures coexistent, quelle est, selon vous, celle qui correspond le mieux aux besoins de la gestion du personnel ? Pourquoi ? », etc.

Des données recueillies via, d'une part, l'observation participante et, d'autre part, les réponses aux questionnaires, il ressort que pour les cadres et les agents, les principales vertus reconnues à l'entretien d'évaluation découlent du dialogue. Celui-ci contribue à assouplir les relations hiérarchiques dans les organisations.

De même, l'entretien apparaît comme un outil privilégié de collecte des besoins de formation. Dans les deux collectivités territoriales, la première (et principale) conséquence de la rénovation des systèmes d'évaluation fut la réactivation de la politique de formation grâce une meilleure analyse des besoins. Cela a permis de sortir

d'une logique de catalogue qui présidait à l'élaboration du plan de formation : la parution de la liste des stages du CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) était trop souvent l'élément déclencheur de la demande de formation des agents... les plus motivés et souvent les mieux formés. L'entretien permet de faire émerger des besoins qui, sans cela, ne seraient pas exprimés. L'entretien permet aussi d'aborder les souhaits d'évolution de carrière ou les projets personnels des agents. Il permet ainsi d'évoquer les différentes dimensions de la gestion des ressources humaines. De fait, l'entretien donne sens et contenu à la thématique de la fonction RH partagée. Pour que cela soit effectivement le cas, il faut toutefois que le processus d'évaluation soit organisé, que l'évaluateur dispose des informations de base sur les processus RH et que la synthèse des entretiens soit exploitée, et ses préconisations suivies d'effets. Ainsi, des motifs de satisfaction existent.

Toutefois, derrière l'attrait de la nouveauté, les observations du DRH que j'étais, tout comme le contenu des entretiens qui étaient conduits, amènent à faire preuve de plus de scepticisme quant à la réelle portée du changement. Par exemple, la lecture des comptes rendus des entretiens d'évaluation est assez frustrante, les commentaires sont assez peu opérationnels, les notations élevées laissent place à autant d'évaluations flatteuses.

Plus fondamentalement, les nouveaux dispositifs d'évaluation n'ont pas remis en cause les règles et les pratiques statutaires. Ils ne le pouvaient d'ailleurs pas : derrière les discours sur l'équité, les logiques fondamentales de la gestion des carrières et des grades n'ont pas changé. Le changement a peu d'impact sur les règles de co-gestion des carrières dans l'espace politico-administratif.

À titre d'exemple, organiser pendant une dizaine d'années les réunions de préparation des commissions administratives paritaires, en CT1 et CT2, réunions au cours desquelles sont choisis les noms des futurs promus, permet d'analyser la manière dont est établie la liste des promouvables, liste soumise aux membres de la commission administrative. Les notes et les évaluations sont loin d'être les seuls critères pris en compte : la participation observante contribue à dévoiler des mécanismes qui autrement resteraient cachés.

Elle permet d'observer :

- comment chaque chef de service tente de défendre ses propres candidats à une promotion de carrière, des luttes d'influence qu'arbitrent les élus du personnel en choisissant entre les candidats et donc entre les chefs de service ;
- comment sont alors imposés aux cadres administratifs d'autres noms que les élus ont eux-mêmes choisis en fonction d'objectifs souvent cachés dont on pressent qu'ils relèvent d'une logique autre qu'administrative ;
- comment est élaborée une seconde liste plus longue qui sera dévoilée en réunion plénière de la commission administrative paritaire, pour un examen au cas par cas. Peuvent y figurer des noms d'agents dont la

promotion est de nature à faciliter la négociation avec les représentants des organisations syndicales ;

- comment, une fois la séance levée, l'élu vous avoue qu'il est conscient d'avoir imposé la promotion de X qui n'était peut-être pas le plus méritant, mais qui était « le fils de », « la fille de », « le père de », « la mère de », « chasseur » ou « écologiste », « militant de gauche » ou « de droite », « président d'une association de football » ou « de rugby », qu'importe... et « qu'il ne pouvait faire autrement » ;
- comment les choix définitifs des promus sont légitimés par le discours officiel et la mise en avant de critères parfois forgés pour la circonstance ;
- comment s'expriment les réactions officielles et, plus important, officieuses, à la suite des nominations.

Sont ainsi mises en lumière les querelles de rationalité qui sont au cœur de la gestion des carrières publiques, logique occultée dans les discours institutionnels.

Pour avoir partagé mes impressions avec d'autres cadres publics, il me semble qu'il ne s'agit pas du dévoiement isolé d'une collectivité, mais bien du fonctionnement courant (voire logique) des organisations publiques territoriales, marquées par une dyarchie politico-administrative (DION, 1986) : en leur sein se conjuguent rationalité administrative et rationalité politique. Pour l'élu, la gestion et la rationalité qui lui est attachée sont un moyen, non une fin. En cas de conflit, selon le principe démocratique, c'est la rationalité politique qui s'impose.

Le dialogue qu'apporte l'entretien est bénéfique, mais il ne suffit pas à refonder les pratiques de GRH, notamment parce que l'entretien n'a pas de valeur juridique en tant qu'outil managérial. L'abandon de la notation est illégal. L'innovation s'opère soit par transgression, soit par ajout d'un nouvel outil dépourvu de légitimité juridique. Dans ces conditions, il est extrêmement difficile de définir une nouvelle procédure et de nouveaux critères d'évaluation.

Au tournant des années 2000, la donne change.

### Les années 2000, la réforme en marche : la phase d'expérimentation

La phase d'expérimentation des nouveaux processus d'évaluation mérite d'y prêter attention. Elle comporte deux phases : l'une avant 2007, l'autre après (voir le Tableau 5 de la page suivante).

Le législateur préconise d'expérimenter l'entretien avec – puis sans – maintien de la notation pour permettre l'introduction de ce nouvel outil de gestion dans les meilleures conditions.

Les modalités d'expérimentation sont susceptibles de varier de manière importante selon les organisations.

Tout d'abord, avant l'expérimentation, les pratiques de notation et d'évaluation dans les organisations ne sont pas toutes les mêmes. Par exemple, avant que l'entretien professionnel ne devienne obligatoire dans la collectivité CT3, diverses pratiques d'évaluation coexistaient. La notation sans entretien était le cas le plus fréquent.

Période	Typologie	Caractéristiques	Dispositif centré sur	Risques/ Différences
2002-2007	Expérimentation réglementaire dérogatoire.	Maintien de la notation. Introduction d'un entretien dans le droit de la fonction publique.	Récompense du mérite.	Lourdeur des procédures. Risque de dérive bureaucratique.
2007-2012	Expérimentation réglementaire généralisée.	Abandon progressif de la notation.	Gestion des parcours professionnels. Développement des compétences. Récompense du mérite.	Liens à opérer avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Risque de dérive bureaucratique.

Tableau 5 : Les étapes du passage de la notation à l'entretien professionnel : phase d'expérimentation (2002-2012).

Elle était précédée d'un entretien dans un service où la responsable, ayant déjà pratiqué l'entretien d'évaluation dans une autre collectivité, refusait de noter sans qu'un dialogue ait été instauré. Il y a absence de notation lorsque ne répondent pas aux injonctions de la direction générale des cadres désabusés par la procédure et/ou débordés par les multiples tâches qu'ils ont à remplir et qu'ils estiment prioritaires par rapport au rituel de la notation administrative.

Ensuite, toutes les organisations n'ont pas utilisé la faculté d'expérimenter le nouveau dispositif avant sa généralisation.

En cas d'essai, le périmètre de l'expérimentation peut varier. Cette dernière peut concerner tous les agents, ou seulement quelques cadres sur la base du volontariat (cas CT2) et/ou certains secteurs, ou certaines catégories.

De plus, l'entrée dans le dispositif peut être plus ou moins progressive.

D'autres paramètres sont à prendre en compte comme l'existence ou non :

- d'une démarche, plus ou moins participative, de conduite du projet ou de conception de supports,
- d'une formation préalable des évaluateurs,
- de supports remis aux évaluateurs, voire parfois aux évalués (guides, circulaires, harmonisation des formulaires, etc.).

Dans la collectivité CT3, sous l'autorité du directeur des ressources humaines, la mise en place de l'entretien professionnel constitue une des missions principales confiées à un apprenti en master ressources humaines pendant les deux années de son contrat. Des actions sont conduites dans trois directions :

1) La préparation des acteurs évaluateurs est opérée *via* des formations et celles des évalués *via* des actions d'information et de communication autour du projet.

2) Une négociation sur les nouvelles modalités d'évaluation est menée par la direction avec les cadres et les organisations syndicales.

3) La construction des outils et des référentiels donne lieu à de multiples propositions avant d'aboutir aux documents finaux.

Il convient de définir des outils et des processus. À cet égard, la situation dans les services déconcentrés de l'État est très différente de celle des collectivités territoriales. Dans un cas, les procédures, les supports et les guides d'entretien sont imposés ; dans l'autre, ils sont construits en interne.

Dans la fonction publique d'État, l'entretien professionnel est implanté de manière bureaucratique. À titre d'illustration, une mission d'accompagnement des cadres conçue par la direction des ressources humaines d'un service déconcentré de l'État m'avait été proposée pour juguler la grogne de l'encadrement face à la lourdeur de la procédure d'évaluation. Il m'était apparu enrichissant, certes sur le seul plan intellectuel, d'en négocier les termes pour finalement refuser de la conduire, la jugeant inutile puisqu'aucune latitude ne pouvait être accordée aux cadres évaluateurs. Ceux-ci devaient remplir une grille imposée par une circulaire si indigeste qu'elle aurait découragé les meilleures volontés.

Dans les collectivités territoriales, les professionnels de la fonction RH sont, eux, incités à investir dans la formalisation de l'outil, aidés en cela par le CNFPT, par les centres de gestion et par des consultants externes.

La demande récurrente de lier la grille d'évaluation aux compétences qu'exigent les métiers s'exprime alors. À ce titre, les évaluateurs sont en demande de référentiels plus précis, adaptés à chaque cas particulier. Et, paradoxalement, dans le même temps, ils revendiquent une plus grande marge de manœuvre dans le processus d'évaluation et une procédure moins bureaucratique..., mais cependant très formalisée. Ce faisant, on retirerait à l'outil ce qui fait son attrait, à savoir sa simplicité. (IENTILE-YALENIOS et ROGER, 2010). Or, comme l'a très justement montré IENTILE-YALENIOS (2006, p. 3) : « *Si la formalisation de l'entretien et de l'appréciation est censée garantir équité et transparence pour les appréciés, elle reste vécue*

comme contraignante pour les managers, et difficilement exploitable pour les services ressources humaines ».

Dans la fonction publique d'État ou dans la fonction publique territoriale, le risque d'un excès de formalisation est accentué par la diversité des métiers, par des raffinements conceptuels dont les élites administratives sont friandes et par l'absence d'un véritable contrôle de gestion qui simplifierait et légitimerait les jugements portés. Si l'on veut prendre en compte tous les cas particuliers, les supports mis à disposition seront totalement indigestes. L'évaluateur serait alors – si ce n'était pas déjà le cas – enfermé dans une procédure complexe sans marge de manœuvre sur la conduite du processus et encore moins sur les suites à donner en termes de gestion de carrière.

Lorsque cela est possible, il est préférable de simplifier. Par exemple, en CT3, après le bilan 2015, il a été décidé que la grille des compétences passerait de 10 à 4 critères (qualités professionnelles et techniques, engagement professionnel, qualités relationnelles, qualités managériales).

Surtout, il est nécessaire de clarifier la démarche, et donc, d'aborder de front la question centrale : celle du contenu de l'entretien (ou plus exactement de son ou de ses objectif(s)), ce que le législateur n'a pas fait. Cela est indispensable dès lors que l'entretien professionnel devient le dispositif d'évaluation de droit commun.

### L'entretien professionnel, dispositif d'évaluation de droit commun depuis 2012 (2015)

Avec la généralisation de l'entretien professionnel s'ouvre une phase où la réforme actée dans les textes évoluera soit en un changement de pure forme soit en une transformation de fond. La réussite ou l'échec de la réforme se joue ainsi dans la phase de mise en œuvre de l'outil, une phase d'appropriation trop souvent négligée.

Grimand (2012) montre que l'appropriation peut être conçue comme étant vectrice de rationalisation de la décision et de l'action managériale (perspective rationnelle et instrumentale), comme le résultat du jeu des acteurs (perspective sociopolitique), comme un processus d'apprentissage (perspective cognitive), ou comme un processus de construction du sens (perspective symbolique).

Les premiers bilans que l'on peut tirer de la mise en œuvre de la réforme s'appuient sur l'exploitation des données fournies par la phase d'observation (deux années d'observation discontinuée et d'entretiens) en CT3, et par l'analyse des entretiens menés en CT2 auprès de membres d'une direction des ressources humaines. Ces résultats parcellaires (la mise en place de l'outil est trop récente pour que les constats soient définitifs, les entretiens ne concernant que deux collectivités) sont mis en perspective avec ceux d'autres études scientifiques.

Alors que la réforme avait été précédée d'une phase d'expérimentation, au moment où s'ouvre la phase

de mise en œuvre, les personnes interrogées expriment un sentiment de relative impréparation en CT3, impression partagée par la DRH en CT2. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer.

Paradoxalement, dans le secteur territorial (alors que le décret ne fait que reprendre le contenu du dispositif retenu pour la fonction publique d'État), le décret n°2014-1526 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux n'est publié que le 16 décembre 2014 pour une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015 (il ne s'appliquera qu'aux évaluations afférentes aux activités postérieures à cette date). Jusqu'à la fin de la phase d'expérimentation, il y a donc eu des incertitudes sur la nature précise du changement à venir.

Les acteurs, dans la CT3, s'estiment peu ou mal préparés. Les efforts de communication de la direction ne semblent pas avoir porté leurs fruits. Plus que par une défaillance du processus mis en place, ce sentiment d'impréparation est nourri par une difficulté de positionnement des évalués et des évaluateurs, les objectifs réels de l'entretien professionnel ne leur apparaissant pas très clairs – même si l'incitation au dialogue est mise au crédit de la réforme. Ce dialogue spécifique s'éloigne de celui qui, au quotidien, est noué à l'occasion de la coordination du travail : « *C'est plutôt bien de parler du service en général* » (extrait entretien, CT3). L'entretien professionnel invite le fonctionnaire à se projeter dans l'avenir, démarche prospective qui concerne aussi le pilotage du service.

Enfin, l'entretien peut être l'occasion de mettre en exergue la valeur ajoutée du service rendu – par l'agent et le service – pour asseoir la légitimité du service public, notion fondatrice du management public (BURLAUD et LAUFER, 1980), autrefois *a priori* acquise, aujourd'hui *a priori* déniée.

Interrogés sur le passage de l'« entretien d'évaluation » à l'« entretien professionnel », les agents ont noté l'évolution terminologique, mais sans y attacher d'importance : « *C'est la même chose* ». Plus surprenant, à part l'existence d'un entretien, des agents ont du mal à voir la différence véritable avec la procédure de notation :

« *Je ne vois pas trop la différence. Bien sûr, il y aura un entretien, mais est-ce que cela va vraiment changer quelque chose ? Je ne vois pas très bien à quoi cela va servir...* » (agent de service, DRH, CT3).

Il faut préciser que le changement n'a pas été explicité... N'ayant pas été expliqué, il serait de pure forme.

De plus, dans le secteur privé, l'entretien professionnel exclut l'évaluation des performances individuelles. Or, dans les organisations publiques, un outil portant le même nom contribue à la fois à la gestion des parcours professionnels et à l'évaluation individuelle. Cette double vocation rend complexes sa conception et sa mise en œuvre.

Dès lors, les premiers constats ne sont pas à la hauteur des ambitions des promoteurs de la réforme.

On retrouve dans le discours des acteurs ayant expérimenté l'entretien professionnel les sources d'insatisfaction classiques mentionnées dans la littérature. Les travaux menés aux États-Unis (LONGENECKER et GOFF, 1992 ; LONGENECKER et NYKODYM, 1996 ; LONGENECKER, 1997) et, en France, par Galambaud (1983, 2002), par Defélix (2001) et par lentile-Yalenios et Roger (2010) soulignent les risques de désillusion liés à la mise en œuvre des dispositifs d'évaluation professionnelle.

L'entretien professionnel s'avère peu capable d'être à la fois un outil mis au service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et une méthode d'évaluation des performances.

Les évaluateurs ne savent pas véritablement quelle suite sera donnée aux comptes rendus d'entretien et/ou aux propositions formulées. Des interrogations se font jour sur la possibilité de relier entretiens professionnels, gestion statutaire et gestion de ressources humaines. Comment les synthèses des entretiens seront-elles utilisées au sein des commissions administratives paritaires ? L'appréciation littéraire émanant de nombreux chefs de service affectés dans des organisations et dans des structures diverses ne peut être étalonnée à l'instar d'un chiffre résultant d'une notation. Et ce d'autant plus que l'examen des comptes rendus d'entretien en CT3 montre des propos souvent laudateurs, voire dithyrambiques. Dès lors, l'ancienneté risque de prévaloir comme critère discriminant dans les choix à opérer entre agents.

Les agents que nous avons interrogés ont eux aussi exprimé des doutes sur l'impact du passage de la notation à l'évaluation sur la gestion de leur carrière (avancement dans le grade, promotion à un grade supérieur...).

De plus, si l'entretien doit inciter à rompre avec une perception du fonctionnement du service réduit à la gestion du quotidien pour réfléchir sur les missions et les projets de l'organisation et sur les objectifs individuels ou collectifs qui en découlent, cela ne va pas de soi. Ainsi, en CT3, plusieurs agents interrogés soulignent que la notion d'objectif leur pose problème. Pour eux, il appartient aux élus et non aux cadres de fixer les objectifs, notamment collectifs.

Ainsi, une forme de déception s'exprime lors des entretiens. Elle est alimentée par la lourdeur et la complexité d'une pratique chronophage, qui inciteraient à ne pas réaliser ces entretiens s'ils n'étaient obligatoires.

Parmi les principales difficultés figure le fait que les cadres interrogés ont du mal à définir la performance, qu'ils sont circonspects sur la possibilité de la mesurer et, plus encore, de la lier à la rétribution individuelle. Certes, le concept de performance revêt une dimension rhétorique et symbolique au cœur du management public, qui est un management par le verbe. Son utilisation s'inscrit dans le discours de mise en valeur de la gestion publique. La culture de la performance et de sa mesure que le *new public management* a voulu instaurer au cœur des administrations s'y est

propagée *via* l'évaluation. Les objectifs sont une chose, la réalité peut être différente. Le DRH en CT2 exprime son scepticisme en ces termes : « *On sait bien ce qu'est une bonne secrétaire, de là à le prouver...* ». La performance reste une référence, un objectif, et non une donnée qu'il faudrait traquer *via* la mesure.

À trop vouloir agir en ce sens, le contrôle prend le pas sur l'action. Les excès du *reporting* constatés dans les entreprises transforment dans le service public les fonctionnaires en des comptables alignant des bâtons ou jonglant avec des formules de calcul pour valoriser leurs contributions, comme l'ont montré des travaux scientifiques réalisés dans des secteurs ou dans des domaines diversifiés : la rémunération à la performance (SAINT-ONGE et BUISSON, 2012), les gardes à vue (GIBERT et BENZERFAALILAT, 2012), l'Inspection du Travail (SZARLEJ et TIANO, 2013), les services publics de santé et l'assurance maladie (TABUTEAU, 2012), la fonction publique territoriale (CROIZE-POURCELET, 2015)

Centrer l'entretien professionnel sur la seule appréciation de la valeur professionnelle conduit à une impasse. Sa mesure, contestée, n'a pas un poids suffisant pour remettre en cause les équilibres politiques et sociaux. Elle constitue une sorte d'étendard symbolique, certes utile, mais pas un guide opérationnel pour l'action.

Dès lors est ressenti un besoin de clarification entre les deux référentiels sous-jacents à la réforme qui l'ont alternativement inspirée, l'un centré sur la performance, l'autre sur le modèle de la compétence.

Le dispositif semble tiraillé entre l'évaluation des performances et le développement des compétences. Si la thématique de la récompense du mérite n'est pas abandonnée, ce sont les thématiques de la gestion des compétences, de la construction des parcours professionnels et de l'employabilité qui sont mises en avant (voir le Tableau 6 de la page suivante).

Ce phénomène peut être expliqué. Remplaçant la notation, le dispositif ne pouvait ignorer l'appréciation de la valeur professionnelle des agents. De plus, la volonté de rapprocher gestion publique et gestion privée a incité le législateur à reprendre l'expression « entretien professionnel », utilisée dans la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (article L.6315-1 du Code du travail).

Il y a donc eu un glissement sémantique. Aujourd'hui, ce glissement impose une clarification des objectifs assignés à la réforme et de ses référentiels sous-jacents, entre évaluation des performances et gestion des compétences (voir le Tableau 7 de la page suivante).

Orienter les pratiques de ressources humaines autour de la gestion des compétences offre l'opportunité de favoriser l'émergence d'une logique « métier » complémentaire à la gestion des grades. « *Il faut insuffler cette culture de métiers* », selon les termes de la DRH en CT2.

En effet, dans les administrations publiques, la gestion des carrières est d'abord celle des grades et des

Période	Typologie	Caractéristique	Dispositif centré sur	Risques/Différences
2012 (2015)	Généralisation de l'entretien professionnel, outil unique d'évaluation.	Abandon de la notation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion des parcours professionnels.</li> <li>- Le développement des compétences.</li> <li>- La récompense du mérite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décalage temporel entre les trois fonctions publiques (la fonction publique hospitalière n'est pas concernée pour l'instant).</li> <li>Liens à opérer avec la GPEC et les autres dimensions de la GRH.</li> <li>Risque de dérive bureaucratique.</li> </ul>

Tableau 6 : Les étapes du passage de la notation à l'entretien professionnel : phase de généralisation.

Concept clé	Procédure	Outils	Contraintes
Performance	Entretien d'évaluation	Grille d'évaluation Indicateurs Rémunération à la performance	Absence d'indicateur fiable Querelle sur les indicateurs Faiblesse du contrôle Démarche aculturelle
Compétences	Entretien professionnel	Référentiel métier, GPEC, Objectifs Évaluation et développement des compétences	GPEC embryonnaire Logique de grade et non de métiers

Tableau 7 : Les référentiels sous-jacents à la réforme de l'évaluation individuelle des agents publics.

échelons : la GRH y est restée longtemps cantonnée à l'administration du statut. Fonctionnaires et directeurs du personnel raisonnaient en termes de corps, de grades et d'échelons. Plus récemment, les concepts modernisés de la GRH y demeuraient abstraits et éloignés du quotidien des fonctionnaires.

S'il est centré sur l'exercice du métier, l'entretien professionnel revêt une dimension plus concrète.

De plus, un fonctionnaire « lambda » se définit comme un agent technique ou comme un rédacteur, tout en ayant une identité professionnelle d'électricien ou de gestionnaire des marchés publics. Cette identité professionnelle, assez facile à réactiver, renvoie au métier.

La démarche évaluative peut être acceptée si elle s'appuie sur l'analyse des compétences professionnelles et si elle s'ancre dans les pratiques professionnelles des agents. Elle est reliée au métier, une réalité beaucoup plus concrète pour les agents que la notion de performance.

Les cadres interrogés indiquent que l'approche « compétence » et que les réflexions autour des parcours professionnels ouvrent des perspectives pour la gestion des ressources humaines. Pour les agents, le contenu du métier est plus familier que le concept abstrait de « performance ».

Pour les cadres comme pour les agents, l'approche par les compétences ouvre des perspectives plus opérationnelles que ne le fait la mesure de la performance. Elle implique des changements majeurs, tant statutaires que sociaux.

## Conclusion

La recherche que nous avons menée permet de comprendre la complexité et la lenteur des processus en cours en matière d'évaluation des agents publics. Elle témoigne des évolutions du management public des ressources humaines et des tensions qui le structurent. Elle enrichit la connaissance des pratiques organisationnelles dans la fonction publique.

L'analyse des méthodes d'évaluation des fonctionnaires dévoile certaines caractéristiques d'une modernisation « à la française » de la fonction publique.

Sur une période de trente ans, le droit évolue et prend acte de l'introduction de nouvelles pratiques en les officialisant et, ce faisant, légitime les innovations sans que soient toujours clarifiés les objectifs des nouveaux outils et sans que la question du lien réel ou supposé avec les outils de gestion des ressources humaines soit abordée.

La disparition de la notation et son remplacement par un entretien, la transformation de l'entretien d'évaluation en entretien professionnel renvoient à un bouleversement plus profond qu'un simple changement de terminologie.

Le fait de récompenser les meilleurs pouvait, *a priori*, rassembler, mais la mise en œuvre concrète d'intentions louables s'est révélée décevante. La difficulté à définir la performance publique, les querelles nées de l'usage des indicateurs, les oppositions sociales et idéologiques ont conduit à moins mettre en avant la notion de performance. Ce concept et sa quête, très

prégnants dans les années 2000, sont – sans être abandonnés – supplantés aujourd'hui par la thématique du développement des compétences.

Alors que la réforme de l'évaluation pourrait préfigurer l'adoption d'une approche « métier » dans la fonction publique, il faut poursuivre la réflexion pour savoir si les effets envisagés, espérés ou redoutés, seront au rendez-vous des pratiques professionnelles.

Entre le renouveau du dialogue hiérarchique, les stimulantes perspectives de liens établis entre les entretiens professionnels, la gestion des compétences, la gestion des carrières et des grades et les risques de dérives bureaucratiques, où, en définitive, se situera le curseur ?

## Bibliographie

ABRAHAM (J.) & BRILLET (F.), « LOLF : de l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH », *Politiques et Management Public*, vol 26/2, 2011, pp. 15-30.

BACACHE-BEAUVALLET (M.), « Où va le management public ? Réformes de l'État et gestion de l'emploi public », *Positions*, Terra Nova, 2016.

BECKER (H. S.), *Les Fichelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, Éditions La Découverte, 2002.

BERRY (M.) (dir.), *Une technologie invisible ? : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion, Paris, Centre de recherche en gestion, 1983.

BEZES (P.), « Le Renouveau du contrôle des bureaucraties », *Informations sociales* 126(6), 2005, pp. 26-37.

BEZES (P.), *Réinventer l'État : les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses Universitaires de France, 2009.

BURLAUD (A.) & LAUFER (R.), *Management public : gestion et légitimité*, Paris, Dalloz, 1980.

CADIN (L.), GUÉRIN (F.) & PIGEYRE (F.), *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2003.

CHANUT (V.) & ROJOT (J.), « Réinventer l'évaluation. Les nouvelles règles du jeu RH dans une administration publique », *Management & Avenir*, n°49(9), 2012, pp. 195-222.

COMITÉ D'ENQUÊTE SUR LES COÛTS ET LE RENDEMENT DES SERVICES PUBLICS, *L'Évaluation et la notation des fonctionnaires de l'État*, La Documentation Française, 2007.

COMITÉ D'ENQUÊTE SUR LES COÛTS ET LES RENDEMENTS DES SERVICES PUBLICS, *La Notation et l'évaluation des agents dans l'administration*, La Documentation Française, 2001.

CROIZÉ-POURCELET (V.), « Les agents publics doivent-ils être évalués sur leur performance ? », Wikiterritorial, 2015.

CROZET (P.), *Management communal et gestion des ressources humaines dans les villes moyennes*, thèse de doctorat, France, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 1997, 778 p.

DAVID (A.), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Economics Papers from University Paris Dauphine*, 123456789/12567, Paris Dauphine University, 1998.

DEFÉLIX (C.), « Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec ? Un regard longitudinal », *Revue française de GRH* 40, 2001, pp. 17-36.

DIMAGGIO (P.) & POWELL (W.), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 1983, pp. 14-160.

DION (S.), *La Politisation des mairies*, Économica, 1986.

DOERINGER (P.), KABOOLIAN (L.) & WATKINS (M.), "Beyond the Merit Model: New Directions at Federal Workplace?", in BELMAN (D.), GUNDERSON (M.) & HYATT (D.) (dir.), *Public Sector Employment in a time of transition*, Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin, Madison, 1996.

DUMEZ (H.), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert, 2013.

GALAMBAUD (B.), *Des hommes à gérer : direction du personnel et gestion des ressources humaines*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1983.

GALAMBAUD (B.), *Si la GRH était de la gestion*, Paris, Éditions Liaisons, 2002.

GIBERT (P.) & BENZERFA ALILAT (M.), « Débat public et jeux sur les indicateurs. L'exemple du "taux d'élucidation" et du "nombre de gardes à vue" », *Management international* 16(3), 2012, pp. 118-138.

GLASER (B.) & STRAUSS (A.), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Transaction Publishers, 1967.

GRIMAND (A.) (dir.), *L'Appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Étienne, Publications de l'Université de Saint-Étienne, 2006.

GRIMAND (A.), « L'Appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir* 54(4), 2012, pp. 237-257.

HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'Expert et le système*, Paris, Économica, 1992.

IENTILE-YALENIOS (J.), « Formalisation et équité dans les systèmes d'appréciation du personnel », 2006. <https://pdfs.semanticscholar.org/f930/a6a40233f3790e3e96de10705730c90e066e.pdf>

IENTILE-YALENIOS (J.) & ROGER (A.), « Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel ? », communication au 21<sup>e</sup> congrès de l'AGRH « Nouveaux

comportements, nouvelle GRH ? », novembre 2010, Saint-Malo, France.

LONGENECKER (C. O.) & GOFF (S. J.), "Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective", *SAM Advanced Management Journal* (07497075) 57(2), 1992, p. 17.

LONGENECKER (C. O.) & NYKODYM (N.), "Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study", *Public Personnel Management* 25(2), 1996, pp. 151-164.

LONGENECKER (C. O.), "Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and lessons", *Career Development International* 2/5, 1997, pp. 212-218.

MILES (M. B.) & HUBERMAN (A. M.), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, 1994.

MOISDON (J.-C.) (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Éditions Seli Arslan, 1997.

OIRY (E.), « Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences », *Management international* 15(2), 2011, pp. 11-22.

SOULÉ (B.), « Observation participante et participation observante : usages et justifications de la participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives* 27(1), 2007, pp. 127-140.

SAINT-ONGE (S.) & BUISSON (M.-L.), « La Rémunération au mérite dans le secteur public : bilan des connaissances et avenues de recherche », *Management international* 16(3), 2012, pp. 75-91.

SZARLEJ (M.) & TIANO (V.), « Conflits de valeurs dans une inspection du travail en mutation », *Droit social* 2, 2013, pp. 164-176.

TABUTEAU (D.), « Les Services publics de santé et d'assurance maladie entre repli et renouveau », *Service public et santé*, Paris, Éditions de Santé – Presses de Sciences Po, 2012, pp. 7-27.

De VAUJANY (F.-X.), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir* 9(3), 2006, pp. 109-126.

# TIC et/ou développement durable : le paradoxe écologique vécu par les utilisateurs

Par Angélique RODHAIN, Florence RODHAIN, Bernard FALLERY  
Laboratoire Montpellier Recherche en Management – MRM, Université de Montpellier  
et Jérôme GALY

Laboratoire d'Informatique, de Robotique et de Microélectronique de Montpellier – LIRMM, Université de Montpellier

Dans les médias, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont souvent assimilées à des technologies « vertes ». Pourtant, la littérature révèle que le coût écologique de leur utilisation ne cesse de croître...

Face à ce paradoxe, la recherche exploratoire que nous avons menée a porté sur les modes d'utilisation des TIC par des personnes impliquées dans la cause écologique. Il ressort de l'analyse des entretiens que, d'une part, des stratégies sont mises en œuvre pour minimiser les culpabilités dues à un écart entre les attitudes écologiques et un comportement moins écologique en général, et que, d'autre part, l'utilisation des TIC donne lieu à des stratégies de déculpabilisation spécifiques.

En effet, en partie dématérialisées et consommables quasi à l'infini, les TIC portent en elles un caractère pour ainsi dire « magique » facilitant une vision idéologique de leur vertu écologique. Étant massivement utilisées aussi bien dans la sphère sociale que dans la sphère privée, elles deviennent porteuses d'éléments d'identité : cela explique-t-il que même des personnes adoptant par ailleurs des comportements en phase avec leur conscience écologique n'envisagent pas d'en réguler leur consommation ?

## Introduction

Aujourd'hui, les chiffres ne manquent plus pour montrer l'impact considérable des TIC sur l'environnement : les technologies numériques représentent le premier poste de consommation électrique spécifique<sup>(1)</sup> des Français (BREUIL *et al.*, 2008) : elles sont aussi polluantes en gaz à effet de serre que tout le transport aérien (GARNER GROOP 2007)<sup>(2)</sup>. Des e-déchets en provenance des pays riches sont déchargés en toute illégalité en Inde ou en Afrique pour y être démontés par des enfants dans des conditions inacceptables, tout en polluant les nappes phréatiques (AIT DAOUD, BOURDON et RODHAIN, 2012). En République Démocratique

du Congo, l'extraction artisanale et illégale de la colombite-tantalite (coltan) nécessaire aux condensateurs de nos appareils électroniques est au cœur de la guerre du Kivu<sup>(3)</sup>...

Un doute insidieux s'est installé et les slogans radieux de la « société de l'immatériel » commencent à être timidement remis en cause. Certes, les chercheurs remarquent bien que les TIC ne permettent pas d'atteindre le « zéro papier » promis (ERKMAN, 1998 ; HUWS, 1999 ; RODHAIN et FALLERY, 2010), qu'elles ne se substituent pas aux déplacements, mais créent en fait d'autres opportunités de se déplacer (CLAISSE, 1983 ; MOKHTARIAN, 1997 ; FLIPO *et al.*, 2012), et qu'elles sont très loin d'être des outils immatériels et sans déchets (FICHTER, 2003)... Une revue aussi prestigieuse que la *Management Information*

<sup>(1)</sup> L'électricité spécifique représente l'électricité qui ne peut être remplacée par une autre source d'énergie, c'est-à-dire toutes les consommations électriques mis à part le chauffage, la cuisson et l'eau chaude sanitaire (pour lesquels des sources alternatives existent, telles que le fuel ou le gaz).

<sup>(2)</sup> <http://www.gartner.com/newsroom/id/503867>

<sup>(3)</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Guerre\\_du\\_Kivu](https://fr.wikipedia.org/wiki/Guerre_du_Kivu) ; <http://www.swissinfo.ch/fre/la-guerre-du-coltane-fait-rage-au-congo/198704>

*Systems Quarterly* (MISQ) considère désormais que les *Information Systems for Environmental Sustainability* sont un thème central de débats et de recherches : Melville (2010) y a recensé 35 articles depuis 2000 et Malhorta *et al.* (2012), 23 articles depuis 2008.

Et pourtant...

« *Je ne vis pas de sentiment de culpabilité, mais [c'est] sûrement par inconscience. Si je "creusais", ça serait terrible : ça remettrait mon mode de vie en question...* », répond Jean-Philippe à une question portant sur son utilisation des TIC. Jean-Philippe est un activiste écologique très engagé, chaque acte de sa vie quotidienne est réfléchi pour être en phase avec ses valeurs (nourriture, habillement, déplacements, chauffage...). En revanche, il utilise abondamment les TIC, sans trop chercher de liens avec l'écologie, et il ne peut envisager de réduire sans douleur l'utilisation qu'il en fait.

Dans un second cycle d'une université, des tablettes iPad sont distribuées à tous les étudiants dès la rentrée. Une des justifications données par la direction est celle-ci : elle est engagée dans une certification Développement durable et « *cela réduira, au moins, le nombre des polycopiés* ».

Quant au nouveau Plan Numérique 2016 présenté par le Président de la République pour équiper tous les collèges de France de tablettes numériques<sup>(4)</sup>, il ne fait bien sûr nulle part allusion à l'obsolescence programmée de ces produits.

Comment expliquer des comportements aussi paradoxaux ? S'agit-il d'un manque d'information, ou d'une volonté de ne pas savoir ? Est-ce lié à la domination de ce que Swanson et Ramiller (1997) appellent une *vision organisante* : ici, celle de l'équation « TIC = Développement durable » qui a été ancrée dans la société, relayée par l'industrie informatique, par les gouvernements et par les médias... ?

Dans le cas du transport automobile, un combat écologique serait nécessaire contre une « obligation d'utiliser ». Mais dans celui des TIC, cette obligation sociale serait-elle une justification ? Les TIC revêtent-elles des spécificités qui les distingueraient des autres produits ou technologies quant à la nécessaire prise de conscience de leur impact écologique ? Le travail de recherche que nous décrivons ici s'est intéressé précisément à ces contradictions dans les représentations qu'ont les utilisateurs des liens entre TIC et développement « durable », ainsi qu'aux incohérences relevées chez certaines personnes entre une attitude écologique revendiquée et des comportements écologiquement non responsables.

Ce lien entre les TIC et le développement durable, nous proposons de le revisiter, dans une première partie, à travers une rapide revue de la littérature. Nous faisons le choix de nous concentrer sur trois mythes liant les TIC à l'écologie dans l'inconscient collectif : le mythe du « zéro papier », le mythe du « zéro déplacement » et le mythe du « zéro matière ». Cette partie concluant

à une utilisation toujours accrue des TIC, nous soulignons combien ce secteur se caractérise par un écart entre l'intérêt des individus pour l'environnement et le développement durable et un comportement pourtant peu engagé, dans ce domaine spécifique. Si l'écart entre attitude et comportement responsables a déjà été étudié en *marketing*, l'objectif consiste ici à bien spécifier les caractéristiques propres aux TIC. Pourquoi les consommateurs n'accordent-ils pas leur comportement avec leur conscience écologique, dès lors que c'est des TIC qu'il s'agit ?

Du point de vue de la méthodologie (que nous développerons dans une deuxième partie), nous avons réalisé une étude qualitative à partir de douze entretiens semi-directifs. Nous avons choisi une population de personnes particulièrement éduquées (de Bac+2 à Bac+8) reconnues comme ayant une forte sensibilité écologique, afin de nous assurer au préalable qu'elles avaient potentiellement bien pris conscience de l'impact écologique des TIC.

Les résultats sont présentés dans une troisième partie. Ils font notamment apparaître l'ampleur de l'écart entre une attitude fortement écologique et un comportement qui ne l'est pas en soulignant les spécificités liées aux TIC. Quatre types de stratégie adoptés par les utilisateurs pour tenter de gérer leurs incohérences sont mis en lumière. La discussion des résultats nous amène à relier ces différentes stratégies des utilisateurs à celles des entreprises ou des gouvernements et à proposer l'hypothèse que la conscience écologique individuelle se mue en inconscient écologique collectif dès lors qu'il est question de TIC.

## Les trois mythes essentiels associant TIC et développement durable

Nous ne reviendrons pas ici sur la définition très problématique du développement durable ou soutenable (ni sur sa critique virulente (RODHAIN, 2007)), tant cette question a déjà été largement débattue ailleurs. Il s'agit pour nous de démystifier trois idées reçues encore fortement ancrées dans les esprits : le « zéro déplacement », le « zéro papier » et le « zéro matière » que les TIC rendraient possibles.

### Le mythe du « zéro déplacement »

Les TIC, de même que le téléphone en son temps, sont censées réduire nos déplacements. Pourtant, comme ce fut le cas, au siècle précédent, pour le téléphone, il apparaît que les déplacements ne cessent de croître au fur et à mesure de l'adoption de ces nouvelles technologies, au lieu de les remplacer (HU et YOUNG, 1999). L'effet de complémentarité s'avère plus puissant que l'effet de substitution (ZUMKELLER, 1996).

C'est ainsi que, par exemple, la visioconférence limite certes, dans un premier temps, certains déplacements, mais qu'elle encourage, dans un second temps, les échanges – et, du même coup, les déplacements ultérieurs que ceux-ci sont susceptibles de générer.

<sup>(4)</sup> [www.gouvernement.fr/action/l-ecole-numerique](http://www.gouvernement.fr/action/l-ecole-numerique)

Autre exemple, celui du télétravail : un individu faisant le choix du télétravail se déplace sans doute moins au cours d'une semaine, mais :

- se retrouvant à travailler seul, il a besoin de davantage de contacts sociaux en dehors du travail, ce qui génère de fait des déplacements qui ne se seraient pas produits sans cela (HARVEY et TAYLOR, 2000) ;
- n'ayant plus à se rendre qu'environ une fois par semaine à son travail, un télétravailleur a tendance à éloigner son domicile de son lieu de travail et des agglomérations urbaines, ce qui augmente les distances parcourues ;
- la consommation énergétique est augmentée au sein du foyer alors que la personne est seule, à la différence d'un lieu de travail partagé.

Les TIC sont censées réduire les transports, notamment dans le secteur de l'e-commerce. Mais grâce au recul dont nous bénéficions aujourd'hui, nous savons que le transport des marchandises fait augmenter la facture énergétique, en particulier pour des consommateurs résidant dans des zones rurales très reculées (WILLIAMS et TAGAMI, 2003), le suremballage venant s'ajouter à la facture énergétique. La facilité de l'accès à Internet aboutit à ce que de nombreux achats n'auraient tout simplement pas eu lieu en son absence.

#### Le mythe du « zéro papier »

Les TIC permettraient également de limiter l'utilisation de papier jusqu'à atteindre le « zéro papier ». Si ces promesses, remontant à la naissance de l'informatique, sont encore relayées aujourd'hui, qu'en est-il des chiffres concrets, maintenant que le recul est suffisant ?

Les chiffres révèlent que bien loin de s'être éteinte, la consommation de papier, au contraire, n'a fait que s'accroître dans les pays industrialisés (de l'ordre de 24 % entre 1988 et 1998 (COHEN, 2001)) alors même que les TIC se développaient. Entre 1991 et 2004, la consommation de papier a augmenté de 40 % en Europe, alors que cette période était marquée par un accroissement important du taux de possession de produits informatiques par les entreprises et les foyers (selon e-Business Watch, cité par ARNFALK, 2010). Ainsi, contrairement aux croyances, la consommation de papier augmente progressivement, conjointement à l'adoption croissante des nouvelles technologies.

Ce constat a plusieurs explications : tant dans les entreprises que dans les foyers, la démocratisation des imprimantes et la simplicité de leur utilisation, s'ajoutant au faible coût du papier, facilitent l'impression de divers documents plus ou moins utiles, entraînant un gaspillage. C'est ainsi qu'une page sur six imprimées en entreprise est rapidement jetée (voire... oubliée sur l'imprimante), selon une étude menée par Ipsos Global<sup>(5)</sup>. En tout cas, ces documents ont été imprimés sans que cela ait manifestement présenté un quelconque intérêt. En outre, les TIC permettant d'avoir accès à un nombre d'informations croissant, les indivi-

us sont tentés d'imprimer davantage. Enfin, le rapport au papier demeurant plus intime, même les adeptes des nouvelles technologies préfèrent parfois la version papier d'un document, venant s'ajouter à sa version électronique (par exemple, Arnfalk (2010) rapporte que des utilisateurs de liseuses électroniques se rendent assez souvent dans une librairie pour acheter en version papier des livres qu'ils ont lus à l'écran en version électronique).

Ainsi, plus d'une vingtaine d'années après la démocratisation de l'informatique, non seulement le « zéro papier » est loin d'avoir été atteint, mais surtout nous n'en avons jamais été aussi éloignés...

En outre, même si les TIC faisaient totalement disparaître les documents papier, force est de constater à l'heure actuelle que cela ne serait pas non plus une bonne nouvelle pour l'environnement, car l'Internet consomme plus d'énergie que le papier, dès lors qu'on le consulte plus de 20 minutes (MOBERG *et al.*, 2010). Ainsi, au-delà de 50 pages, il est préférable de lire un document dans sa version papier, plutôt que sous sa forme électronique (HILTY, 2008). Par ailleurs, le papier est une ressource renouvelable, contrairement aux TIC, comme nous le montrerons ci-après.

#### Le mythe du « zéro matière »

Le secteur des TIC aime à se présenter comme étant le secteur par excellence de l'immatériel, diffusant une image quasi magique de produits virtuels ne nécessitant ni traitement, ni production, ni acheminement. Pourtant, c'est loin d'être le cas : production, utilisation et déchets des TIC génèrent des coûts énergétiques très importants.

Tout d'abord, en ce qui concerne la production : si les outils technologiques utilisés sont de plus en plus petits, force est de constater qu'il a fallu une somme considérable de ressources pour les produire (parmi lesquelles nombre de matières premières non renouvelables). C'est ainsi que nous ne retrouvons au final entre nos mains que 2 % des matériaux utilisés, alors que les 98 % restants se transforment en déchets (HILTY et RUDDY, 2000). Par exemple, la fabrication d'un composant électronique pesant 2 grammes nécessite 1,2 kg de combustible fossile, 72 grammes de produits chimiques et 32 litres d'eau pure (selon l'Université des Nations Unies, à Tokyo). En outre, l'extraction des métaux utilisés est souvent problématique, du fait de l'utilisation de produits fortement polluants. Elle peut être cause de conflits armés dans certains pays en développement, comme en République Démocratique du Congo, où le coltan (colombite-tantalite) fait l'objet de convoitises. Ces métaux sont classés « à risque élevé » (FLIPO *et al.*, 2016).

Ensuite, en ce qui concerne l'utilisation des TIC elle-même, celle-ci s'avère particulièrement énergivore. En 2008, les TIC représentaient déjà 13,5 %

<sup>(5)</sup> Étude menée par Ipsos Global pour Lexmark (fabriquant d'imprimantes) auprès de 1 000 PME-PMI et grandes entreprises européennes en avril 2005.

de la consommation d'électricité, et tout porte à croire que ce pourcentage va continuer à augmenter, les nouveaux appareils consommant toujours plus que les précédents. Par exemple, les écrans plats consomment 3,5 fois plus que les télévisions à tube cathodique et des logiciels tels que Windows 7 et Office 2010 occupent 47 fois plus d'espace disque que leurs versions 1997 (FLIPO, 2014).

Quant aux serveurs, leur consommation électrique augmente de 15 à 20 % par an en France (BREUIL *et al.*, 2008). Au final, la consommation d'énergie totale des TIC dans le monde équivaut à celle du transport aérien (GARTNER GROUP, 2007).

Enfin, n'oublions pas que les matériaux des TIC sont loin de se décomposer naturellement. Les e-déchets posent un gigantesque problème environnemental : alors que le taux de récupération de ces déchets est estimé à seulement 10 %, les 90 % restants sont déposés dans des décharges ou dans des déchetteries, ou encore envoyés dans des pays en voie de développement pour y être démontés par des adultes et des enfants prêts à risquer leur santé.

Si l'on commence timidement à faire état des effets de ces e-déchets sur l'environnement, on ne connaît pas encore ceux qu'ils auront à long terme sur les

individus comme sur l'environnement. Par exemple, quand un taux de mercure 2 400 fois plus élevé que les limites préconisées par l'OMS est relevé dans la rivière Lianjiang, à proximité d'un village pratiquant ce type de recyclage (PNUE, 2005), on craint que des révélations de ce type se multiplient à l'avenir, sachant que l'obsolescence programmée et que les phénomènes de mode réduisent la durée d'utilisation de matériels toujours dépassés par de nouvelles versions plus puissantes et performantes. Selon Flipo *et al.* (2007), la durée de vie moyenne d'un ordinateur est passée de 6 ans en 1997 à seulement 2 ans en 2007.

Ainsi, l'idée selon laquelle les TIC seraient écologiques ne tient pas, dès lors que l'on confronte ce mythe à la réalité objective. Pourquoi, alors, ce mythe circule-t-il encore ? À l'aide d'une étude qualitative menée auprès de différents acteurs (équipementiers, distributeurs, associations écologistes, autorités publiques et consommateurs), Flipo, Deltour et Debré (2016) montrent que la plupart de leurs interlocuteurs (y compris parmi les membres d'associations écologistes) éludent les questions environnementales posées par les TIC. Selon ces auteurs, chaque acteur ne désirant pas remettre en cause son mode d'utilisation des TIC joue le rôle d'un passager clandestin, attendant des autres qu'ils agissent à sa place. Un



À Guiyu (province chinoise du Guangdong), des femmes travaillant dans la plus grande zone de recyclage de déchets électroniques en Chine.

« Les e-déchets posent un gigantesque problème environnemental : alors que le taux de récupération de ces déchets est estimé à seulement 10 %, les 90 % restants sont déposés dans des décharges ou dans des déchetteries, ou encore envoyés dans des pays en voie de développement pour y être démontés par des adultes et des enfants prêts à risquer leur santé. »

Photo © Kai Loeffelbein/LAIF-REA

acteur central est mis totalement en retrait des débats : le consommateur. Ignorant volontairement ou non les enjeux, il s'en remet entièrement aux responsables qu'il pense avoir identifiés (les autorités publiques, avant tout) pour agir.

Les résultats de l'étude menée par Flipo, Deltour et Debré (2016) justifient que l'on cherche à mieux comprendre le comportement de cet acteur identifié comme central qu'est le consommateur. Pourquoi celui-ci n'agit-il pas en matière de danger environnemental des TIC, alors même que la sensibilité écologique semble aller croissant ? Dans des domaines proches, tels que la consommation responsable, un écart entre les perceptions et les comportements des individus a déjà été mis en lumière dans la littérature. Afin de mieux appréhender les raisons pouvant expliquer cette contradiction interne entre une forte conscience écologique et une utilisation des TIC exempte de toute préoccupation environnementale, nous proposons d'effectuer un détour préalable par cette littérature.

### Une justification des incohérences des utilisateurs de TIC : « J'aimerais bien... – mais je n'en fais rien... »

De nombreuses recherches mettant en relation l'attitude des consommateurs avec leurs comportements effectifs en matière de consommation responsable ont permis de constater une incohérence, que ces études aient porté sur la consommation biologique, équitable, éthique, responsable ou alternative : les achats effectifs des individus sont de fait bien moins nobles que leurs intentions (CHATZIDAKIS, HIBBERT et SMITH, 2007 ; FRANÇOIS-LECOMPTE et VALETTE-FLORENCE, 2006 ; PASTORE-REISS, 2007 ; VALOR, 2008 ; VERMEIR et VERBEKE, 2006 ; WHITE, MACDONNELL et ELLARD, 2012).

La théorie de la dissonance cognitive (FESTINGER, 1957) permet d'analyser les tactiques mises en place par les individus pour garantir leur cohérence interne. En cas de dissonance se produisant lorsqu'une information vient contredire ce qu'un individu avait toujours fait ou pensé jusqu'alors, celui-ci ressent une tension – qu'il cherche à réduire. Il peut tout d'abord nier l'information dérangeante, ou alors discréditer la source d'information. Mais si l'information est confirmée et prend de l'ampleur, il sera amené à faire évoluer (ou à carrément bouleverser) son mode de pensée initial. Cette théorie de la dissonance cognitive, qui rejoint les phénomènes d'assimilation-accommodation de Piaget (1936), considère néanmoins que l'individu ne peut pas supporter la contradiction à long terme : il est tôt ou tard amené à modifier son positionnement théorique afin de pouvoir rester cohérent avec son comportement réel.

La théorie de l'action raisonnée (FISHBEIN et AJZEN, 1975) cherche à comprendre la construction de l'intention, celle-ci étant considérée comme un antécédent du comportement : il s'agit d'une construction par les attitudes, certes, mais également par les normes sociales et par la perception d'un contrôle. Ainsi, un

individu peut développer une attitude positive, et pour autant, ne pas avoir l'intention d'agir, soit parce que son entourage lui dicte l'action opposée, soit parce qu'il ne se sent pas capable d'agir de la sorte. Fishbein et Ajzen (2010) expliquent l'écart observé entre attitude et comportement de deux manières :

- soit l'individu concerné présente une intention certes positive, mais insuffisamment forte pour qu'il passe à l'action (celle-ci étant, quant à elle, binaire : soit l'on agit soit l'on n'agit pas) (CAMPBELL, 1963, *in* FISHBEIN et AJZEN, 2010, p. 60) ;
- soit l'intention ne mène pas à l'action, car d'autres informations (ou d'autres émotions) existent qui viennent modifier le comportement réel : c'est le *biais hypothétique* (FISHBEIN et AJZEN, 2010). Cette question des émotions est importante : dans une autre interprétation, Rodhain (2008) considère *a contrario*, à la suite de Damasio (2001), que c'est la « coupure » avec certaines émotions et avec certaines sensations corporelles (un savoir mutilé, uniquement intellectuel et coupé de la corporalité) qui empêche un individu de prendre conscience de l'existence d'un problème – et de la nécessité d'agir en conséquence.

Au final, c'est la théorie de la neutralisation (SYKES et MATZA, 1957) qui semble expliquer pourquoi les individus peuvent adopter un comportement contrevenant à leurs normes et à leurs positionnements sans ressentir de culpabilité. Cette théorie utilisée en sociologie pour analyser les comportements déviants (délinquance, femmes battues, utilisation de substances illicites) a déjà été appliquée au comportement des consommateurs par Chatzidakis, Hibbert et Smith (2006 et 2007). Ces auteurs ont ainsi montré que les répondants géraient l'incohérence entre leurs positionnements théoriques et leurs comportements avérés en matière d'achat de produits équitables de quatre manières possibles :

- en rejetant la faute de leur non-achat de produits équitables sur le marché concerné ou sur d'autres acteurs (c'est le *déni de responsabilité*) ;
- en considérant que leurs actions n'ont pas trop d'effet sur les autres (c'est le *déni de préjudice* ou le *déni de bénéfice*) ;
- en attaquant, pour justifier leur inaction, l'incapacité des acteurs de la cause qu'ils sont censés soutenir (c'est la *condamnation des juges*) ;
- en invoquant une autre cause, plus importante à leurs yeux, qui les contraindrait à déroger à leurs règles personnelles (c'est l'appel à *une autre priorité*).

Ces techniques sont utilisées pour expliquer non seulement ses propres (mauvaises) actions, mais également celles de personnes proches, auxquelles on peut ainsi se comparer (DE BOCK et VAN KENHOVE, 2011).

La théorie de la neutralisation semble donc la plus adéquate pour comprendre l'écart persistant entre positionnements théoriques et comportements réels, car elle n'est pas basée sur l'idée que l'individu rejette l'incohérence. Les individus peuvent, dans ces cas, supporter l'incohérence, dès lors qu'ils s'accordent

des « justifications » leur permettant de justifier leur comportement. Cependant, si Chatzidakis, Hibbert et Smith (2006 et 2007) ont confirmé que la théorie de la neutralisation pouvait expliquer les écarts de comportement des consommateurs, Rodhain (2013) précise deux éléments importants : d'une part, la théorie ne semble valable que pour des individus plutôt faiblement impliqués (pour les autres, ceux qui sont plus impliqués, le sentiment de culpabilité persiste et qui sont c'est d'ailleurs le point de départ d'un désir de changement), et, d'autre part, la théorie ne doit pas être appliquée de façon statique (les consommateurs les plus impliqués, qui se sentent, sinon coupables, tout du moins responsables de leur consommation, tentent justement de mettre peu à peu leurs actes en conformité avec leurs valeurs). La théorie de la neutralisation requiert de ce fait une mise en application dynamique.

## Méthodologie de notre étude qualitative

Cette recherche a pour objectifs : de comprendre la représentation que se font les utilisateurs sur les liens entre TIC et écologie et d'étudier l'impact de cette représentation sur leur consommation effective. Plus précisément, les utilisateurs de TIC ont-ils conscience des effets de leur consommation sur l'environnement ? Sinon, pourquoi ? Existe-t-il des écarts entre attitudes et comportements, comme cela a déjà été mis en lumière en matière de comportements des consommateurs de manière générale ? Cette conscience pousse-t-elle ceux-ci à opter pour une consommation plus raisonnée ? Si tel n'est pas le cas, pourquoi ? La consommation des TIC présente-t-elle certaines spécificités ?

Wallenborn et Dozzi (2007) ont identifié les individus des catégories socioprofessionnelles (CSP) supérieures comme étant ceux qui, étant plus éduqués que la moyenne, sont davantage conscients des problèmes écologiques – tout en ayant (de par leur pouvoir d'achat plus élevé, en moyenne) au final un comportement moins respectueux de l'environnement. Par exemple, si, en termes de chauffage, les individus des CSP supérieures installent des appareils écologiquement plus performants et assurent une bonne isolation de leur logement, la plus grande taille de leur habitat a pour conséquence qu'ils consomment autant (voire davantage) d'énergie que les individus des CSP inférieures que le défaut d'isolation thermique de leur logement contraint à dépenser beaucoup d'énergie pour se chauffer. Ainsi, Wallenborn et Dozzi (2007) ont identifié les CSP supérieures comme étant les plus incohérentes en termes d'adéquation entre attitude et comportement de consommation liés à l'écologie. Cependant, leur conclusion est basée sur un précepte de base liant les CSP aux niveaux d'éducation, et ceux-ci aux niveaux de conscience écologique. Forts de ces constats, nous avons fait le choix d'interroger des individus ayant un niveau d'éducation assez élevé (de Bac+2 à Bac+8) et reconnus pour développer une certaine conscience écologique dans leur consommation de manière générale, l'objectif

étant d'évaluer si cette conscience écologique trouve une traduction en termes de consommations de TIC, en particulier.

L'exploration empirique était adaptée, dès lors que le phénomène étudié était encore mal connu dans la littérature (CHARREIRE et DURIEUX, 1999). À notre connaissance, seuls Flipo, Deltour et Debré (2016) avaient questionné (également de façon exploratoire) le lien entre utilisation des TIC et écologie, chez les consommateurs. Comme nous l'avons exposé précédemment, la littérature a déjà souligné le manque de cohérence entre attitudes et comportements dans d'autres domaines (achats de produits verts, de produits équitables, etc.), mais pas encore dans l'utilisation des TIC. Pour explorer les spécificités de ces dernières, une démarche exploratoire devait dès lors être privilégiée, l'objectif étant de faire émerger des propositions du terrain étudié.

Cette phase exploratoire a porté sur 12 entretiens individuels (comme le rappelle Herbert (2008), cette méthodologie permet de « *surmonter la superficialité et la rationalité du discours individuel pour mettre au jour les raisons fondamentales des décisions et des actions* » (p. 76). Selon cet auteur, une longue interview (qui plus est menée dans un lieu familial facilitant l'intimité) est un moyen de « *s'affranchir de cette rationalité factice* » (HERBERT, 2008, p. 77)). Notre problématique ayant justement été de mettre en lumière d'éventuelles incohérences entre la conscience écologique des répondants et leurs comportements, la méthode des entretiens nous a paru la plus adéquate.

Nous avons suivi en partie les préceptes de la théorie enracinée (GLASER et STRAUSS, 1967), bien qu'ayant constitué au préalable un guide d'entretien composé de quatre parties :

- une première partie introductive, où le répondant est amené à discourir sur sa représentation de l'écologie en général, du pouvoir et des devoirs de chaque acteur concerné dans la société – et, ensuite, à exposer ses propres attitudes et comportements ;
- une seconde partie, durant laquelle l'individu est invité à répondre à des questions fermées précises portant sur son utilisation des TIC ;
- une troisième partie constituée d'un petit quizz sur les consommations énergétiques de certaines utilisations des TIC ;
- une dernière partie, ouverte, où le répondant est amené à réfléchir à son utilisation des TIC de manière générale, et à son ressenti par rapport à cette utilisation.

Au total, les entretiens ont duré de une à trois heures. Compte tenu de leur longueur, ils ont été réalisés au domicile des répondants afin d'assurer un confort maximal et une intimité dans la relation (excepté pour les deux répondants étudiants). L'échantillon est composé de 12 personnes, dont nous avons fait varier l'âge, le sexe ainsi que la profession, mais qui devaient présenter un critère commun : être engagées dans des questions écologiques et être utilisatrices de TIC (voir l'Annexe 1).

Les entretiens ont été entièrement retranscrits, puis analysés en suivant les principes de la « comparaison constante » de la théorie enracinée (GLASER et STRAUSS, 1967). En effet, malgré la structure du questionnaire, nous n'avions pas véritablement défini de thèmes préalables. Cela explique d'ailleurs que de nombreuses questions de l'entretien ont été occultées au cours de l'analyse. Chaque entretien a fait l'objet d'une première analyse (analyse intra-cas) consistant à comparer les différents incidents mis en relief dans le discours d'un répondant donné. Puis les entretiens ont été comparés entre eux (analyse inter-cas) par chacun des quatre auteurs de cette étude. À l'issue de ces analyses individuelles, une confrontation des représentations des quatre auteurs a conduit au choix d'une grille de lecture, que nous avons utilisée, dans un dernier temps, pour réaliser l'analyse de contenu finale.

## Résultats : les stratégies déployées par les utilisateurs de TIC pour gérer leurs incohérences

Les entretiens font apparaître de nombreuses situations d'incohérence entre la conscience écologique des utilisateurs et des comportements souvent peu respectueux de l'environnement. Nous avons pu caractériser quatre grandes stratégies utilisées pour gérer ces situations : la neutralisation (pour se cacher ses propres incohérences), la compensation (pour assumer sa culpabilité), la politique de l'autruche (pour tenter d'ignorer les problèmes) et, enfin, la justification (le répondant invoquant une sujétion particulière aux technologies numériques).

### Une stratégie de neutralisation, pour se cacher ses propres incohérences

La stratégie de neutralisation consiste à se cacher ses propres incohérences : cela permet de persister dans un comportement qui reste en désaccord avec ses attitudes, tout en évitant d'éprouver un sentiment de culpabilité. On retrouve ici les tactiques déjà étudiées en matière de non-consommation de produits du commerce équitable (CHATZIDAKI *et al.*, 2007).

**Le déni de préjudice.** Cette première tactique est le plus souvent utilisée par les répondants pour expliquer que leurs actes, qu'ils soient accomplis ou non, n'auront pas trop d'impact « à eux seuls », comme l'exprime Marie-Christine :

« J'ai eu quelques pointes de culpabilité... Mais j'ai tendance, aussi, à me dire que l'avion, avec ou sans moi, il partira..., alors... ».

De même, le **déni de bénéfice** est parfois invoqué : il consiste à considérer qu'une action ne serait, de toutes les façons, qu'« une goutte d'eau dans l'océan », comme l'explique Ariane :

« Oui, j'ai le pouvoir d'agir, moi... Mais mon pouvoir ne fonctionne que si tout le monde agit en même temps ».

**Une autre priorité.** Certes, les actes écologiques sont peut-être importants, mais l'on considère ici qu'ils n'en passent pas moins après d'autres critères prioritaires, comme le précise Audrey :

« C'est sûr que, d'aller en Nouvelle-Zélande, comme je l'ai fait, c'était pas trop écologique... : les voyages prennent le dessus sur l'envie d'être écolo... ».

**Le déni de responsabilité.** Il est fréquent d'invoquer un acteur encore plus fautif que soi-même pour refuser de culpabiliser, comme l'illustre Luigi :

« Bon : Luigi prend sa bagnole... Mais Total va détruire la nappe phréatique pour du gaz ou du pétrole et consommer je [ne] sais pas combien de mètres cubes d'eau... ».

**La condamnation des juges.** Cette tactique qui aurait consisté à attaquer les écologistes dans leur stratégie, n'est pas apparue dans les discours des répondants.

Comme nous l'avions prévu à la suite des travaux de Rodhain (2013), cette première stratégie de neutralisation est surtout utilisée par les individus les moins impliqués dans la cause écologique.

### Une stratégie de compensation, pour assumer sa culpabilité

Ayant été choisis en raison de leur engagement envers les questions écologiques, les répondants ont globalement conscience des écarts entre leurs attitudes et leurs comportements, et ils peuvent en ressentir une forte culpabilité. Comme nous l'avions supposé, une large place est laissée à l'émotion dans la gestion de ces écarts. Tous les individus impliqués déclarent se sentir coupables quand ils n'agissent pas selon leurs valeurs. Comme l'explique Caroline :

« Moi, je me sens coupable, quand je ne bouge pas mes fesses... Je m'en rends compte, par exemple, quand je descends des cartons pleins pour la poubelle... »

ou encore Jean-Philippe :

« Je ressens de la culpabilité sur la surconsommation, quand elle n'a pas de sens... »

### La culpabilité assumée

Contrairement à la stratégie de neutralisation (voir plus haut), les répondants les plus impliqués acceptent leur culpabilité, et donc leur responsabilité, comme l'explique Ariane :

« J'ai le pouvoir d'agir, à mon échelle... Dans les pays occidentaux, je pense qu'il y a les gens (comme moi, d'ailleurs) qui poussent ou qui cautionnent un modèle économique libéral. »

ou encore Luigi :

« Moi, je dirais que c'est l'Homme, principalement, qui est responsable. Mais je sais qu'il n'a pas tous les pouvoirs intellectuels et scientifiques pour agir. Donc, on va agir, à notre niveau... (mais c'est un micro-niveau)... Donc, après, les acteurs, ce sont les politiques, qui gèrent la vie de la cité. Mais [ça n'est] pas qu'eux : c'est nous..., en premier... ».

Cette culpabilité fait-elle vraiment « souffrir », comme cela a été envisagé par Rodhain (2008) ? Selon Jean-Philippe, insuffisamment :

« ...Ce n'est pas une histoire, d'être impuissant..., c'est une histoire de pas être foutu d'assumer sa puissance. Oui : on pourrait monter des écoles, et on ne le fait pas... La question est : "pourquoi on ne le fait pas ?". C'est la flemme ! Si le monde était vraiment en danger, on pourrait le faire ! Peut-être qu'un jour, ça fera suffisamment mal pour que ça se fasse... » L'émotion est ici ressentie comme étant encore trop faible pour pousser véritablement les individualités à passer à l'action.

Si la culpabilité peut n'être que faiblement ressentie, elle permet cependant des changements plus lents, incrémentaux. Le discours de David illustre ce changement pas à pas permis par une culpabilité modérée :

« Oui, des contradictions, on en vit "plein"... La liste est longue... Mais, justement, en avoir conscience, c'est un premier pas... Cela ne suffit pas, et tu essaies de minimiser... Mais c'est bien de mettre les gens devant leurs contradictions : c'est par là que cela doit commencer... Tu ne peux pas t'auto-flageller en permanence : il y a une part de responsabilité, mais tu ne peux pas "tout prendre"... Donc, il y a un gap entre ce que tu penses que tu peux faire et ce que tu fais réellement – [un gap] qu'il faut essayer de combler. Et, en même temps, tu ne peux pas non plus régler, à toi tout seul, tous les problèmes... Tu essaies de te rapprocher le plus possible de ce que tu peux faire, et, après, c'est un chemin !... ».

La culpabilité est minimisée quand les individus ont l'impression de s'améliorer : sur ce « chemin », on peut donc se permettre des compensations (tout en se disant que celles-ci ne pourront qu'aller en se réduisant).

### La compensation

Un premier « arrangement » avec l'acceptation de la culpabilité consiste à être exemplaire certains jours, mais en se permettant de « se reposer » à d'autres moments : une sorte de **tout ou rien**, comme l'explique Caroline :

« C'est comme si tu t'aimes pas, de toute façon, ce jour-là... Donc, tu vas en rajouter. Tu vas manger un truc : c'est de la merde, tu vas tout jeter..., et c'est un peu le prolongement de toi ce jour-là (rires) : presque, je le fais en conscience... »

ou encore, Luigi :

« J'ai fait 600 kilomètres : j'étais tout seul dans ma bagnole, alors que j'aurais pu prendre un train, un bus..., parce que, cette journée-là, je m'inscrivais dans une démarche hors contexte environnemental... ».

C'est la tactique « tout noir ou tout blanc », comme si on se levait le matin en décidant d'avoir la fibre écologique, ou non, pour la journée (un peu à l'image des jeunes nord-américains affichant une vertu sans faille presque toute l'année universitaire, mais se livrant à de véritables orgies pendant quelques jours de *Spring Break*). On voit tout de même apparaître un chemin vers un comportement plus responsable, quand le

répondant tente d'espacer peu à peu ses « journées non écologiques ».

Une autre réponse du type « compensation » consiste à se donner une sorte de limite globale de consommation, mais à réaliser ensuite des arbitrages internes en fonction de ses priorités personnelles, comme l'illustre Ariane :

« Je prends la voiture, par compensation du reste... Ce phénomène de compensation est incroyable, car on appuie énormément dessus avec nos histoires de compensation carbone, mais, en plus, il est lié à soi-même. On se dit : "ça va, je peux me permettre ça, on n'est pas obligé d'être parfait", et, en fait, du coup, on se permet de ne pas faire d'effort... »

ou encore, Émeline :

« Je fais attention à l'eau... Mais je suis incapable d'arrêter l'eau, sous la douche, quand je me savonne... parce que je trouve ça "trop pas confortable" ! (rires). Donc, j'installe des économiseurs d'eau, et voilà... Mais je laisse couler l'eau, dans la douche ! C'est un des exemples... Mais, au quotidien, y'en a pas mal... ».

Ce système de compensations est intéressant, car il met en lumière les priorités ou les « plaisirs » pour lesquels les individus s'autorisent un comportement « temporairement » moins responsable. On s'accorde une sorte de droit à polluer global (plus ou moins important, selon les répondants) et, ensuite, on surveille sa consommation dans certains domaines, alors que l'on se permet d'être moins regardant dans d'autres. Or, il semble justement que le domaine dans lequel faire des efforts paraît difficile soit celui des TIC. Nous y reviendrons, car, dans ces priorités accordées (ou dans ces dérogations auto-concédées), les répondants donnent une grande importance aux TIC, comme l'exprime avec force Marie-Christine :

« Je me dis que s'il fallait faire un arbitrage, je choisirais les TIC, plutôt que le chauffage. Ça, c'est clair : je peux faire des économies en bagnole, en chauffage..., mais je veux garder Internet ! ».

### Une stratégie de l'autruche, pour ignorer les problèmes

Une excellente façon de « gérer » les incohérences est bien sûr de « ne pas savoir » : cela peut prendre la forme d'une connaissance limitée, ou celle d'une « volonté de ne surtout pas savoir ».

### Une connaissance limitée

Il est d'abord remarquable que les répondants, bien qu'assez fortement impliqués dans les questions écologiques et utilisateurs de TIC, n'ont finalement qu'une connaissance limitée du coût écologique lié à ces technologies. Même si la plupart d'entre eux se sont montrés capables de répondre par la négative à la question « Les TIC sont-ils écologiques ? », leur comportement et leurs réponses trahissent une assez grande naïveté.

Par exemple, Émeline est rédactrice pour une entreprise qui communique, justement, sur les aspects développement durable. Elle se sent donc plus infor-

mée que la moyenne sur les aspects écologiques, car, comme elle le dit, « elle a le nez dedans ». Elle fait de l'activisme écologique au sein de sa famille (celle-ci, d'ailleurs, considère qu'elle est « *chiant* » quand elle explique qu'il ne faut pas manger des tomates en hiver). Pendant la première heure de l'entretien, elle expose longuement ses visions sur l'écologie, montrant à quel point elle est informée. Pourtant, lorsqu'on lui demande, vers la fin de l'entretien, si l'utilisation du mél est écologique, elle répond :

« *Je pense... [...]. Oui, je pense que le mél, quand même, ça permet moins de papier, moins de transport...* ».

Et, à propos de l'utilisation d'Internet :

« *Je [ne] sais pas... Je [ne] pourrais pas dire... J'en sais rien... J'essaie de me souvenir "avant Internet"... [...]. J'arrive pas à dire... : j'ai pas trop réfléchi à la question...* ».

Par ailleurs, elle se trompe systématiquement dans le quizz et elle est très étonnée des réponses exactes. Elle se rend alors compte à quel point elle n'avait pas conscience des problèmes écologiques liés aux TIC, alors même qu'elle passe ses journées à communiquer sur l'écologie.

De la même façon, Audrey, qui déclare se sentir plus concernée que la moyenne des Français sur les problèmes écologiques et être « *largement plus – bien sûr ! –* » informée, se trompe, pourtant, dans la vision qu'elle a des liens entre TIC et écologie. À la question, « est-ce que le mél est écologique ? », elle répond : « *il n'y a pas de transport du courrier, ni de papier... [...]. Oui, c'est quand même plus écologique : il n'y a pas de transport...* ».

#### La stratégie de l'autruche

Au-delà de leur manque d'information, il est apparu chez de nombreux répondants le désir de ne surtout pas être plus informés sur la consommation énergétique des TIC utilisées. Ce faisant, ils avouent mettre en place la stratégie de l'autruche, comme l'exprime Caroline :

« *Je fais l'autruche parce que plus je suis informée, et plus ça me rend malade... Je me sens assez informée, et j'en ai assez conscience...* »

ou Jean-Philippe :

« *Je ne vis pas de sentiment de culpabilité pour les TIC, mais sûrement par inconscience. Si je creusais, ça serait terrible... "Tiens, tu as consommé tout ça !..." Je me dirais : "il faut que tu arrêtes", ça remettrait mon mode de vie en question..., car je suis prof.* »

ou encore Marie-Christine :

« *La première raison, c'est que, quand je fais du commerce électronique, ce qui rentre en ligne de compte, c'est bien sûr l'empreinte écologique... Mais comme je n'ai pas trop lu les études, mon ignorance me sauve... ça tombe bien !...* ».

Il est remarquable que cette stratégie de l'autruche n'ait émergé qu'avec le sujet des TIC. Il est notable aussi que ceux qui la pratiquent ne sont pas les

mêmes que ceux qui n'ont que des connaissances limitées sur l'impact des TIC : ici, les répondants ne sont pas naïfs, mais ils font le choix de fermer les yeux sur leur consommation énergétique pour ne pas avoir à remettre en cause leur comportement. Ce sont des individus fortement engagés dans la cause écologique, qui ressentent un sentiment de culpabilité et qui sont sur un chemin de réduction des écarts non responsables dans leur consommation globale : ils sont conscients du chemin à réaliser, mais ils se protègent pour ne pas remettre en cause des TIC visiblement très importantes pour eux. Ce résultat est convergent avec ceux de Rodhain (2013) : dans la dynamique de changement que suivent les individus écologiquement engagés pour accorder peu à peu leurs actes avec leurs valeurs, l'étape d'un changement de consommation entraînant un véritable changement identitaire est difficile à franchir.

#### Une stratégie de justification par une dépendance particulière vis-à-vis des TIC

##### Une justification par une extension de soi et par une dépendance

Toujours plus performants et utiles, les téléphones portables, tablettes mobiles et autres ordinateurs ont acquis une représentation physique de « quasi extension de soi » (BELK, 1988), comme le ressent Caroline :

« *Ça fait partie de nous... C'est comme si tu disais que tes chaussures, ça pollue. Comme si c'était le prolongement de ton bras... Je [ne] sais pas... En fait, avant que l'on en parle comme ça... Je sais bien, qu'il y a des composantes dégueulasses, dedans... Mais j'y pense pas chaque matin, quand j'allume mon ordi... Et là, j'y pense, parce que l'on réfléchit dessus... Mais, tous les matins, quand je me réveille et quand j'allume l'ordi, je n'y pense pas une seconde !...* ».

La technologie fait alors tellement partie de soi, de son identité profonde, qu'il devient impossible de s'en séparer :

« *Après, il y a ce rapport à l'ordi, qui fait qu'il y a tous mes secrets dedans... Donc je ne le jette pas comme ça !...* » (Jean-Philippe).

Nombreux sont les répondants à déclarer se trouver dans une relation de dépendance, alors qu'ils ont su se passer de nombreuses autres facilités jugées non écologiques. Jean-Philippe, activiste écologiste, en est un exemple flagrant : il mange bio, se déplace à vélo dès qu'il le peut, utilise le train plutôt que l'avion, sa maison est un lieu de vie communautaire entièrement aménagé avec des matériaux bio, il achète ses vêtements dans des friperies, il travaille à mi-temps pour bénéficier de temps libre... Mais son utilisation des TIC est élevée et il déclare :

« *Alors, je me dirais : "il faut que tu arrêtes"... ça remettrait mon mode de vie en question...* ».

En outre, ces outils ont représenté un tel gain de temps pour l'utilisateur que tout retour en arrière est inenvisageable :

« *Je ne m'en passerais pas, parce que je n'ai rien qui puisse remplacer Google* » (Marie-Christine).

Et l'engrenage est vite enclenché avec les améliorations techniques des outils et les nouvelles habitudes de consommation :

« *Typiquement, avant, je n'avais pas de portable : j'étais totalement réfractaire. Et, maintenant, je suis avec un forfait Full Internet et toutes les options !...* » (Fred).

Marie-Catherine apparaît être l'une des personnes les plus dépendantes. Elle ne se déplace qu'à vélo, prend le bus pour se rendre dans une maison secondaire, envisage même de se rendre au Canada en bateau pour ne pas polluer en prenant l'avion, culpabilise quand elle utilise un sèche-linge... Mais elle est suréquipée en matériel informatique, elle est connectée en permanence, lit ses mails au moins toute les trente minutes et n'envisage pas être capable de se passer d'internet. Elle déclare :

« *Je sais qu'il y a un coût [écologique], vraiment. Mais là, j'assume. Je pense que je suis prête à diminuer mon chauffage pour avoir accès à Internet : voilà où j'en suis !* ».

### Une justification par un mimétisme social et professionnel

Une autre des raisons pour lesquelles les répondants ont du mal à adopter un comportement écologique en ce qui concerne les TIC est le mimétisme. Par peur d'exclusion, on préfère alors opter pour un outil adopté par ses proches, quand bien même cela ne ferait pas partie de ses propres valeurs. Ariane illustre ainsi ce phénomène (parlant de l'utilisation d'Internet) :

« *Communication... ? Je ne suis pas très "communication de ce type-là". Par contre, je suis complètement prise dans le quotidien et dans l'influence qu'ont les autres sur moi. Moi toute seule, je n'écris pas de mail : ça me saoule complètement !... Je pourrais m'en passer dans un cadre différent. Moi toute seule, hors socialisation avec les autres, ça ne m'intéresse pas du tout...* ».

David résume cette idée d'exclusion sociale :

« *On est des êtres sociaux et être déconnectés complètement de ce que vivent les autres personnes, c'est très difficile !* ».

Bien sûr, le sentiment d'exclusion sociale existe à propos d'autres produits (par exemple, des enfants se sentent exclus de certains groupes du fait qu'ils ne portent pas les chaussures de sport de certaines marques bien précises). Mais, dans le cas des TIC, le fait de refuser d'adopter certains outils équivaut à se couper totalement de toute communication, et l'exclusion se produit alors « de fait ».

Dans la vie professionnelle, les individus concernés qualifient le mimétisme d'« obligation technique », signifiant par là qu'ils sont tenus d'utiliser les TIC pour exercer leur activité. Il leur semblerait impossible de modifier leur comportement tant ils se sont habitués à ces outils pour leur praticité.

David explique très bien cette dépendance :

« *... alors, typiquement, le courrier électronique au boulot, je ne peux plus m'en passer... parce que cela*

*ne dépend pas que de moi. Si je décidais tout seul de ne plus utiliser le courrier électronique, je ne pourrais plus travailler* ».

Même pour exercer un métier traditionnel, Jean-Philippe, enseignant du second degré, se verrait incapable de revenir à la craie et au crayon à papier :

« *Est-ce que c'est possible, aujourd'hui, d'être prof sans faire ça [des recherches sur Internet] ? Oui, mais mon intérêt d'être prof est là : je me trouve à sortir à mes élèves des analyses, des données..., qui sont intéressantes. Si, dans mon boulot, je n'ai pas ça, je n'ai pas grand-chose à dire...* ».

Ce qui est vécu comme des obligations sociales ou professionnelles accule les individus dans des situations qui n'ont pas toujours été désirées. Alors que le fait de posséder ou non une télévision, ou encore de se rendre au travail à vélo plutôt qu'en voiture, n'engage que sa propre personne, le fait de refuser tout outil TIC engage sa relation aux autres.

### Une consommation de TIC facilitée par leur « gratuité »

Un autre aspect assez typique de la consommation des TIC concerne leur gratuité ressentie, très tentante, qui en rend une utilisation responsable encore plus difficile. De nombreux répondants avouent faire des efforts (notamment sur les impressions de documents électroniques) à la maison, mais changent totalement de comportement au travail lorsque que la consommation devient gratuite, comme le relate Ariane :

« *Ah, mais là, à mon bureau, c'est très différent de chez moi !!! Je fais pas du tout de la même manière. Au boulot, par contre, j'imprime n'importe comment, et j'imprime énormément... il y a un gaspillage phénoménal, au travail et de ma part aussi. C'est-à-dire que je sais que j'ai tendance, au travail, à faire "au plus simple" et non pas "au mieux"* ».

ou encore, Jean-Philippe :

« *Au travail, je me lâche un peu. C'est l'endroit où je vais pouvoir faire des photocopies couleur, c'est là où je me dis : "telle méthode de japonais, je vais pouvoir l'imprimer, la relier et l'avoir"...* ».

Une répondante étudiante témoigne ainsi :

« *Si je regarde l'imprimante, à [nom de l'école], on se rend compte qu'il y a des gens qui impriment des millions de pages. Quand on arrive à midi, il y a déjà un énorme paquet de feuilles..., que personne ne vient récupérer... : il y a beaucoup de gaspillage, à la fac...* ».

Cette question de la consommation gratuite met en lumière deux particularités des TIC : l'invisibilité de leur matérialité et la part importante de leur consommation sur les lieux de travail. D'une part, on ne voit pas vraiment ce que l'on consomme : cette « gratuité » apparente amplifie l'idée reçue selon laquelle la consommation de TIC serait écologique (si je peux me connecter 24h/24 sans payer plus que si je suis connectée une minute, c'est bien que cela ne coûte rien de plus à l'opérateur... et, donc, à la planète !...). D'autre part, c'est sur le lieu de travail (et d'enseignement, pour

les étudiants) que la consommation est apparemment « gratuite » et que les individus s'habituent à consommer sans compter.

## Discussion et conclusion

Par rapport à notre problématique de départ, notre étude exploratoire a fait apparaître trois grands types de résultat :

- Les incohérences entre positionnements et comportements sont vécues par tous les répondants, même si ceux-ci ont (volontairement ou non) une connaissance finalement assez limitée des liens entre les TIC et l'environnement ;
- Les stratégies adoptées pour composer avec ces incohérences dépendent du niveau d'implication dans la cause écologique. Les moins impliqués se cachent leur incohérence (recourant principalement à une stratégie de neutralisation pour se sentir moins coupables), alors que les plus impliqués assument leur culpabilité (en utilisant tour à tour des stratégies de compensation, de l'autruche ou de justification) ;
- Les incohérences vécues ne remettent jamais en cause le niveau d'utilisation des TIC. La forte dépendance (allant jusqu'à l'extension de soi), le mimétisme social et professionnel (allant jusqu'à la peur de l'exclusion) et la gratuité apparente (menant aux utilisations abusives) expliquent l'impossibilité de réguler sa consommation. L'utilisation des TIC se distingue ainsi d'autres types de consommation (comme l'alimentation ou les déplacements) : changer son utilisation demanderait de changer son mode de relation avec les autres.

Nous avons considéré que, du point de vue des utilisateurs, les incohérences entre positionnements et comportements peuvent être persistantes. Notre étude détaille les processus mis en place pour composer avec ces incohérences assumées. Car même

si l'on est incohérent, on ne l'est pas « une fois pour toutes » : les attitudes peuvent évoluer en fonction de l'information, de la vie sociale ou professionnelle... et les comportements peuvent évoluer en fonction de l'implication. Le Tableau 1 ci-après montre par ailleurs que les quatre stratégies que nous avons repérées chez les utilisateurs sont les mêmes que celles qu'utilisent les institutions (entreprises ou gouvernements) à la recherche de leur légitimité, en l'occurrence bien faible sur ce sujet<sup>(6)</sup>.

Pour conclure sur la spécificité des TIC par rapport aux autres produits de consommation, trois pistes pourraient être approfondies dans une recherche ultérieure.

La première piste est celle de l'engrenage social. Les outils TIC sont vécus comme des outils « sociaux » qui tissent et entretiennent les liens. Ils deviennent difficilement dissociables, pour les consommateurs, des liens amicaux et familiaux. Une fois adoptés, il paraît difficile de renoncer à ces outils vécus comme une prolongation de soi, comme une oreille qui permet d'entendre l'autre, comme des lèvres qui murmurent aux oreilles de l'autre. Se conformer à l'utilisation communément adoptée par la communauté, cela revient à s'assurer une insertion sociale, la reconnaissance du groupe et, finalement, une certaine identité sociale. Renoncer aux TIC ou les utiliser de façon plus responsable serait beaucoup plus engageant socialement que de renoncer à sa voiture ou de l'utiliser de façon plus responsable, que de renoncer à l'agro-alimentation non responsable ou de consommer différemment, etc.

La deuxième piste est celle du caractère « invisible », voire « magique » ou « illimité » des TIC. On prend son téléphone, on appuie sur une touche et, instantanément, on peut parler à un parent, à l'autre bout du monde !... C'est magique, comme l'eau qui coule du robinet. On

<sup>(6)</sup> Des stratégies des institutions que nous avons évoquées, même si elles ne sont pas l'objet de cette étude.

<p><b>La neutralisation</b></p> <p><u>Institutions :</u> Déni de responsabilité Refus du devoir de vigilance</p> <p><u>Utilisateurs :</u> Cacher sa culpabilité Déni de préjudice</p>	<p><b>La compensation</b></p> <p><u>Institutions :</u> Marché Carbone des droits à polluer <i>Green IT</i></p> <p><u>Utilisateurs :</u> Assumer sa culpabilité Assumer des comportements contradictoires</p>
<p><b>L'autruche</b></p> <p><u>Institutions :</u> Déni d'information Climat-scepticisme</p> <p><u>Utilisateurs :</u> Choisir d'ignorer les problèmes</p>	<p><b>La justification</b></p> <p><u>Institutions :</u> Compétitivité, croissance, concurrence RSE</p> <p><u>Utilisateurs :</u> Dépendance, mimétisme Gratuité</p>

Tableau 1 : Similarité des stratégies d'autojustification des institutions et des utilisateurs individuels.

peut imaginer que les ondes partent directement de son téléphone pour aller rejoindre un téléphone de l'autre côté de la planète, sans penser au support matériel, aux câbles, aux routeurs, aux serveurs, etc. L'invisibilité des procédures mises en œuvre et celle des infrastructures utilisées rendent bien difficile la conscience de leur existence, et donc de leur empreinte. Tout un chacun a plus ou moins facilement conscience de ce que représente, par exemple, le fait de consommer un œuf (élevage d'une poule, consommation alimentaire de la poule, transport de l'œuf jusqu'au lieu d'achat), tout en étant loin d'avoir la moindre idée de ce que représente un appel téléphonique. Les forfaits illimités peuvent aussi engendrer l'idée d'un non-coût aussi bien financier qu'écologique, comme si la « gratuité » engendrait l'invisibilité, l'absence de trace écologique...

La troisième piste est celle du manque (ou du déni total) d'information sur l'empreinte écologique des TIC. Les résultats de cette étude exploratoire montrent très clairement que les individus « plus informés que la moyenne » des problèmes écologiques en général (comme ils se définissaient eux-mêmes) étaient en fait peu informés de l'empreinte écologique des TIC. Par extrapolation, on peut donc facilement envisager que la population française prise dans son ensemble est très peu informée de l'empreinte écologique des TIC. D'ailleurs, dans les calculs d'empreinte écologique disponibles sur Internet, il n'est jamais fait mention de la consommation des TIC. Si celui qui prend régulièrement l'avion est « épinglé » dans les calculs d'empreinte écologique, celui qui consomme des TIC « passe à la trappe » : cette consommation est tout simplement laissée de côté. Le lien « TIC = écologie » semble avoir été entretenu (parfois sciemment) : doit-on s'en étonner, sachant que le secteur des TIC représente un segment majeur de l'économie ? En Europe, on peut calculer que les TIC contribuent directement à hauteur de 5,9 % au PIB, et contribuent aussi indirectement au développement des autres secteurs économiques : l'industrie des TIC contribuerait à plus de 50 % de la croissance de la productivité, selon la Commission européenne<sup>(7)</sup>. Quelle que soit l'urgence de la situation écologique à laquelle la planète est confrontée, les décideurs ne semblent pas pressés de remettre en cause l'égalité mythique « TIC = développement durable »<sup>(8)</sup>.

## Bibliographie

AIT DAOUD (S.), BOURDON (I.) & RODHAIN (F.), « La Gestion des e-déchets. Étude de cas et pistes de recherche », 16<sup>ème</sup> colloque AIM, St Denis-de-La-Réunion, 2011.

ARNFALK (P.), *Analysing the ICT paper interplay and its environmental implications* report for workshop, 2010, 34 p.

BELK (R.), "Possessions and the extended self", *Journal of Consumer Research* 15, 1988, pp. 139-168.

BREUIL (H.), BURETTE (D.), FLÜRY-HERARD (B.), CUEUGNIET (J.) & VIGNOLLES (D.), Rapport « TIC et Développement durable », ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2008, 96 p.

CHARREIRE (S.) & DURIEUX (F.), « Explorer et tester », in *Méthodes de recherche en management*, coordonné par THIETART (R.-A.), Dunod, 1999, pp. 57-80.

CHATZIDAKIS (A.), HIBBERT (S.) & SMITH (A.), "Ethically concerned, yet unethically behaved: towards an updated understanding of consumer's (un)ethical decision making", *Advances in Consumer Research* 33, 2006, pp. 693-698.

CHATZIDAKIS (A.), HIBBERT (S.) & SMITH (A.), "Why people don't take their concern about fair trade to the supermarket: the role of neutralization", *Journal of Business Ethics* 74, 2007, pp. 89-100.

CLAISSE (G.), *Transports ou télécommunications : les ambiguïtés de l'ubiquité*, PUL, 1983.

DE BOCK (T.) & VAN KENHOVE (P.), "Double standards: The role of techniques of neutralization", *Journal of Business Ethics* 99, 2011, pp. 283-296.

COHEN (N.), "The environmental impacts of e-commerce, Sustainability in the Information Society", 15<sup>th</sup> *International Symposium on Informatics for Environmental Protection*, edited by HILTY (L. M.) and GILGEN (P. W.), Marburg, Metropolis Verlag, 2001.

DAMASIO (A.), *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, Paris, 2001.

ERKMAN (S.), *Vers une écologie industrielle*, Éditions Charles Mayer, Paris, 1998, 152 p.

FESTINGER (L.), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, California, 1957.

FICHTER (K.), "E-Commerce. Sorting Out the Environmental Consequences", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 6, n°2, 2003, pp. 25-41.

FISHBEIN (M.) & AJZEN (I.), *Beliefs, attitudes, intentions and behaviors: an introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison Welsey, 1975.

FISHBEIN (M.) & AJZEN (I.), "Predicting and changing behavior, The reasoned action approach", *Psychology Press*, New York, 2010.

FLIPO (F.), « Expansion des technologies de l'information et de la communication : vers l'abîme ? », *Mouvements* 79, 13, 2014, pp. 115-121.

<sup>(7)</sup> Selon le rapport « Technologies Clés 2015 » (310 p). établi par la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services <http://www.dgcis.redressement-productif.gouv.fr/politique-et-enjeux/technologies-cles-2015>

<sup>(8)</sup> Avril 2015. En France, les pressions gouvernementales bloquent un rapport pourtant commandé à l'Ademe sur « Vers un mix électrique 100 % renouvelable en 2050 ». [www.mediapart.fr/journal/france/080415/energie-le-rapport-cache-sur-une-france-100-renouvelable](http://www.mediapart.fr/journal/france/080415/energie-le-rapport-cache-sur-une-france-100-renouvelable)

- FLIPO (F.), DELTOUR (F.), DOBRE (M.) & MICHOT (M.), *Peut-on croire aux TIC vertes ?*, Hermès, 2012.
- FLIPO (F.), DELTOUR (F.) & DOBRE (M.), « Les Technologies de l'information à l'épreuve du développement durable », *Nature Sciences Sociétés* 24, 2016, pp. 36-47.
- FLIPO (F.), GOSSART (C.), DELTOUR (F.), GOURVENNEC (B.), DOBRE (M.), MARION MICHOT (M.) & BERTHET (L.), *Technologies numériques et crise environnementale : peut-on croire aux TIC vertes ?*, Rapport Ecotic.
- [http://etos.it-sudparis.eu/rapports/Rapport\\_Ecotic.pdf](http://etos.it-sudparis.eu/rapports/Rapport_Ecotic.pdf), 2009.
- FRANÇOIS-LECOMPTE (A.) & VALETTE-FLORENCE (P.), « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Décisions Marketing*, vol. 41, 2006, pp. 67-79.
- GARTNER GROUP, *Gartner Estimates ICT Industry Accounts for 2 Percent of Global CO<sub>2</sub> Emissions*, Gartner Symposium/Ixpo, 26 avril 2007.
- GLASER (B.) & STRAUSS (A.), *The discovery of grounded theory*, Aldine de Gruyter, 1967.
- HARVEY (A. S.) & TAYLOR (M. E.), "Activity settings and travel behaviour: A social contact perspective", *Transportation*, vol. 27, n°1, 2000, pp. 53-73.
- HERBERT (M.), « Du renouveau dans la méthode des entretiens », in *À la recherche du consommateur*, coordonné par DION (D.), Dunod, 2008.
- HILTY (L.), *Information Technology and Sustainability*, Books on Demand, 2008.
- HILTY (L.) & RUDDY (T.), "Towards a Sustainable Information Society", *Informatik*, n°4, août 2000.
- HU (P. S.) & YOUNG (J.), *Summary of travel trends: 1995 Nationwide Personal Transportation Survey*, Report FHWA-PL-00-006, Washington D.C., U.S. Department of Transportation, Federal Highway Administration, 1999.
- HUWS (U.), "Material world : The myth of the 'weightless economy'", in *The socialist register*, edited by PANITCH (L.) & LEYS (C.), 1999.
- <http://www.yorku.ca/socreg/huws99.txt>
- MELVILLE (P.), "IS Innovation for Environmental Sustainability", *MIS Quarterly*, vol. 34, n°1, 2010, pp. 1-21.
- MOBERG (Å.), JOHANSSON (M.), FINNVEDEN (G.) & JONSSON (A.), "Printed and tablet e-paper newspaper from an environmental perspective – A screening life cycle assessment", *Environmental Impact Assessment Review* 30, 3, 2010, pp. 177-191.
- MOKHTARIAN (P. L.), "Now that travel can be virtual, will congestion virtually disappear?", *Scientific American*, October 1997, p. 93.
- PASTORE-REISS (E.), *Le Marketing durable*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- PIAGET (J.), *La Naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé, 1936, Introduction en ligne Fondation Piaget.  
[http://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/textes/ve/jp36\\_ndi\\_avpropos\\_intro.pdf](http://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/textes/ve/jp36_ndi_avpropos_intro.pdf)
- PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement), « Les Déchets électroniques : la face cachée de l'ascension des technologies de l'information et des communications », Rapport, 5 p., 2005.
- SYKES (G.) & MATZA (D.), "Techniques of neutralization, a theory of delinquency", *American Sociological Review*, 22 décembre 1957, pp. 664-670.
- RODHAIN (A.), « "J'aimerais bien mais je peux point..." Explication des écarts entre attitude et comportement en consommation alternative », *Revue Management et Avenir* 61, 2013, pp. 50-69.
- RODHAIN (F.), « Changer les mots à défaut de soigner les maux ? Critique du développement durable », *Revue française de gestion* (RFG), vol. 33, n°176, août-septembre 2007, pp. 203-210.
- RODHAIN (F.), « Le "Je" et le décryptage du jeu du mental comme préalable à une science en conscience », HDR soutenue le 9 avril 2008, Université Montpellier 2.
- RODHAIN (F.) & FALLERY (B.), « Après la prise de conscience écologique, les T.I.C. en quête de responsabilité sociale », *15<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM*, La Rochelle, juin 2010.
- SWANSON (E.) & RAMILLER (N.), "The Organizing Vision in Information Systems Innovation", *Organization Science*, vol. 8, n°5, 1997, pp. 458-474.
- VALOR (C.), "Can consumers buy responsibly? Analysis and solutions for market failures", *Journal of Consumer Policy*, vol. 31, 2008, pp. 315-326.
- VERMEIR (I.) & VERBEKE (W.), "Sustainable food consumption: exploring the consumer 'attitude-behavioral intention' gap", *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 19, 2006, pp. 169-194.
- WALLENBORN (G.) & DOZZI (J.), « Du point de vue environnemental, ne vaut-il pas mieux être pauvre et mal informé que riche et conscientisé ? », in CORNUT (P.), BAULER (T.) & ZACCAÏ (E.) (Eds), *Environnement et inégalités sociales*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 2007, pp. 47-59.
- WHITE (K.), MACDONNEL (R.) & ELLARD (J.), "Belief in a just world: Consumers intentions and behaviors toward ethical products", *Journal of Marketing* 76, 2012, pp. 103-118.
- WILLIAMS (E.) & TAGAMI (T.), "Energy Use in Sales and Distribution via E-Commerce and Conventional Retail. A Case Study of the Japanese Book Sector", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 6, n°2, 2003, pp. 99-114.
- ZUMKELLER (D.), "Communication as an element of the overall transport context: An empirical study", *Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference on Survey Methods in Transport*, vol. 1, Leeds, UK, 1996, pp. 66-68.

Annexe 1 : Profils des répondants

Nom	Âge	Niveau d'éducation	Emploi	Niveau économique	Lien à l'écologie
Audrey	26 ans	Bac + 2	Secrétaire CDD	-	Écologiste par snobisme (adhérente à Greenpeace, militante pour la conservation des espèces)
Ariane	34 ans	Bac + 2	Secrétaire à mi-temps dans une association TIC	--	Militante au quotidien (vit dans un village cévenol très engagé)
Caroline	44 ans	Bac + 2	Salariée dans une association de l'économie solidaire	-	Depuis l'enfance (issue d'une communauté reculée)
David	44 ans	Bac + 8	Directeur de Recherche à l'INRIA en bio-informatique	+	Écologiste au quotidien (issu d'un village cévenol engagé)
Emeline	38 ans	Bac + 5	Travailleur indépendant en communication sur l'écologie	-	Comportement écologique au quotidien
Emilie	24 ans	Bac + 3	Étudiante en sciences de l'eau	--	A choisi un cursus d'études sur l'écologie marine
Fred	38 ans	Bac + 8	Maître de conférences en informatique	+	Écologiste au quotidien
Luigi	56 ans	Bac + 5	Auto-entrepreneur et retraité	++	Baigne dans un milieu militant pour les causes sociales et écologiques
Marie-Catherine	63 ans	Bac + 8	Professeure des universités en informatique à la retraite	+	Écologiste au quotidien, militante dans une association pour les transports écologiques
Jean-Philippe	43 ans	Bac + 5	Enseignant du secondaire agrégé	+	Militant reconnu dans de nombreuses causes écologiques et sociales. Vie écologique au quotidien
Paul	40 ans	Bac + 2	Auto-entrepreneur en informatique	+	Écologiste au quotidien
Stéphane	23 ans	Bac + 3	Étudiant en sciences de l'eau	--	A suivi des études dans l'écologie (DUT environnement)

# La *Design Science Research Methodology* au service de la recherche en contrôle de gestion : application aux recherches sur les systèmes de coûts

Par Pierre MÉVELLEC

Professeur émérite, LEMNA (Laboratoire « Économie et de Management » de Nantes-Atlantique), Université de Nantes

Cet article est doublement ambitieux : sur la méthode, d'une part, et sur l'objet, d'autre part. La DSRM n'est pas chose nouvelle, mais elle n'a été codifiée que très récemment et reste pour l'instant cantonnée aux sciences de l'ingénieur, plus particulièrement aux sciences de l'information. Nous montrerons qu'elle peut également être utilisée de manière efficiente dans le domaine des sciences de gestion. En l'appliquant aux systèmes de coûts, nous revisiterons un domaine de recherche très actif dans les années 1990-2005, mais qui est aujourd'hui quelque peu délaissé. Ce désintérêt s'explique sans doute pour partie par l'absence d'une méthode d'analyse globale de cet artefact que constitue tout système de coûts. Nous espérons que notre illustration de la méthode précitée utilisée pour déconstruire une « innovation » majeure de ces dernières années permettra d'en élargir le champ d'application aussi bien en matière de recherche que dans les pratiques d'organisations confrontées chaque jour aux difficultés soulevées par le développement de nouvelles « innovations ».

Les recherches en contrôle de gestion et tout particulièrement sur les systèmes de coûts se sont structurées au début des années 1980 suite aux appels lancés simultanément par Kaplan (1983), aux États-Unis, et par Hopwood (1983), en Europe. Ces deux chercheurs plaidaient à l'époque en faveur d'un rapprochement entre la recherche et la pratique. Leurs appels ont été largement entendus, même si, périodiquement, la question de la distance entre l'enseignement, la recherche et les pratiques refait surface (MACDONALD, RICHARDSON, 2011). Ces recherches conduites en lien avec le terrain se regroupent autour de deux axes correspondant aux deux appels précités. Pour un premier courant, l'important, pour la recherche, est de déceler les innovations, de les décrire et de les intégrer à l'enseignement par la méthode des cas. Pour l'autre courant, l'accent doit être mis sur l'intégration des systèmes de coûts au sein des organisations, la recherche portant alors sur les interactions entre l'outil et l'organisation. L'analyse de la production de ces deux courants met en évidence un désintérêt pour la structure de l'outil lui-même. Cette lacune a récem-

ment attiré l'attention de plusieurs auteurs : Baldvindottir *et al.* (2010). Ces derniers soulignent en particulier "*In depth, analysis of new methods for practice has become relatively rare today*", alors même que la période est particulièrement riche en innovations. Depuis le milieu des années 1980, nous assistons à une floraison exceptionnelle de propositions techniques dans le domaine des méthodes de calcul des coûts. Leur diffusion, leur implantation et leur intégration au sein des organisations sont étudiées en faisant l'hypothèse que le nom de la méthode porte en lui-même la totalité de l'information nécessaire à son étude.

Nous pensons que cette lacune doit être comblée, et ce, pour deux raisons.

La première est celle qu'évoquaient Henri Bouquin et Marc Nikitin (2002) dans l'éditorial du numéro spécial de la revue CCA (*Comptabilité – Contrôle – Audit*, de l'Association francophone de comptabilité) consacré aux innovations managériales : « *Si le rôle des consultants est, entre autres, de vendre et de mettre en œuvre les nouvelles méthodes de gestion,*

alors le rôle des chercheurs pourrait être comparé à celui d'une organisation d'experts, voire de défense des consommateurs, testant ces méthodes en les passant au crible de la critique scientifique ».

Comment peut-on prétendre exercer ce rôle, si l'on ne procède pas à une analyse en profondeur de la technique qui véhicule l'innovation ?

La seconde raison participe de notre volonté de clarifier les recherches conduites sur le terrain. Pour cela, le chercheur doit pouvoir élucider ce qui se cache derrière le nom que les utilisateurs donnent à leur système. Pour cela, on ne peut faire l'économie de l'étude technique de la méthode en question. La difficulté tient au fait que toutes les méthodes font l'objet d'adaptations de la part des organisations qui les utilisent (voir, par exemple, COOPER *et al.*, 1992). Mais sans un décryptage de ces adaptations, comment étudier l'acceptation, l'utilisation et les bénéfices de telle ou telle méthode ?

Une façon de reformuler ces deux raisons en une unique question de recherche pourrait consister dans l'interrogation suivante : « Comment peut-on décrire finement n'importe quelle méthode de calcul des coûts de manière à pouvoir en apprécier les aspects innovants ? ».

Mais, au-delà du calcul des coûts, nous savons que comme tout outil de gestion, la méthode embarque deux potentialités majeures : sa capacité à fournir une représentation simplifiée des relations organisationnelles et une traduction de la philosophie gestionnaire (HATCHUEL et WEIL, 1992). Nous parlerons donc de système de coûts, plutôt que de méthode.

En répondant à cette question, notre objectif, ici, n'est pas de produire des résultats dans le domaine de la connaissance des systèmes de coûts réels, mais de guider les décideurs en matière de systèmes de coûts et d'aider les chercheurs du domaine en leur fournissant une boîte à outils. Celle-ci doit permettre aux premiers de se repérer dans l'offre abondante de systèmes, et aux seconds de porter leurs investigations au-delà du nom des systèmes tel qu'il est affiché. Pour ce faire, nous empruntons aux sciences de l'ingénieur une méthodologie : la *Design Science Research Methodology* (DSRM, dans la suite de cet article).

Cette approche a été progressivement formalisée par les chercheurs en systèmes d'information à partir des années 2000 (PEFFERS *et al.*, 2008 ; HEVNER *et al.*, 2004). Cette méthodologie est adaptée à une recherche qui vise à trouver une solution idéale à un problème donné – par opposition aux méthodes traditionnelles qui visent, quant à elles, à comprendre le monde tel qu'il est (GEERT, 2011).

Quelquefois comparée à la recherche-action (COLE, ROSSI, 2005 ; JARVINEN, 2007), la DSRM s'en éloigne par plusieurs aspects. Deux nous paraissent réellement fondamentaux.

Premièrement, comme la recherche-action, la DSRM vise à apporter une solution à un problème, à la différence notable qu'il s'agit non pas, dans son cas,

de résoudre un problème pour un unique client, mais bien de résoudre toute une classe de problèmes pour de multiples clients, chacun de ceux-ci pouvant décliner la solution générale pour l'adapter à sa situation spécifique.

Deuxièmement, à la différence de la recherche-action qui est une méthode de recherche, la DSRM est une orientation de recherche qui peut mobiliser de multiples méthodes (dont la recherche-action) et ce, à chacune de ses étapes (IVARI et VENABLE, 2009).

Cette méthodologie vise à développer un artefact qui soit capable de répondre au problème posé, puis de l'évaluer en le confrontant à diverses situations présentant le problème de manière à mettre en lumière les apports dudit artefact. Les développements qui suivent épousent les six étapes du déroulement de cette démarche. (voir la Figure 1 de la page suivante).

## Formulation du problème et motivation

Depuis la fin des années 1980, la variété des systèmes de coûts a explosé. L'*Activity Based Costing*, lancé simultanément par Harvard (JOHNSON et KAPLAN 1987) et le CAM-I (BERLINER et BRIMSON, 1988), est rapidement suivi par le *Management by Means* (MBM) porté par Johnson, après sa brouille avec Kaplan. En France, la Valeur Ajoutée Directe (VAD) (BRODIER 1988) concurrence la Théorie des Contraintes (TC) (GOLDRATT et FOX....) et la méthode des Unités de Valeur Ajoutée (UVA) (FIEVEZ, 1999) se mesure à l'*Activity-Based Costing* (ABC).

Quelques années plus tard, le *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC) (ANDERSON et KAPLAN, 2008) prétend détrôner l'ABC. Il est rapidement suivi par le *Resource Consumption Accounting* (RCA), sans oublier le *Value Stream Accounting* issu du mouvement Lean (et sans doute bien d'autres méthodes encore !).

Certes, aucune méthode ne peut prétendre répondre aux attentes et aux caractéristiques de toutes les organisations. Mais il est difficile d'imaginer que chacune de ces méthodes soit parfaitement ciblée sur un segment de marché. Il serait donc intéressant d'aider les contrôleurs de gestion à « faire leur marché » parmi celles-ci en leur en proposant une analyse technique comparative.

Au cours de la même période, les *Field Studies* se multiplient pour saisir les changements en cours dans les pratiques des organisations. Les questionnaires expédiés aux entreprises étudiées portent sur les caractéristiques de leur organisation et sur un certain nombre de facteurs susceptibles d'influencer leur choix d'une méthode plutôt qu'une autre. Ces dernières sont appréhendées par leur nom. Dans le meilleur des cas quelques caractéristiques techniques sont relevées. Rares sont les auteurs qui ont fait une incursion dans le technique. On peut citer Krumwiede (1998) et plus récemment Gosselin et Mévellec (2003), qui ont proposé de prendre en considération un certain nombre de paramètres de conception.

# Design Science Research Methodology

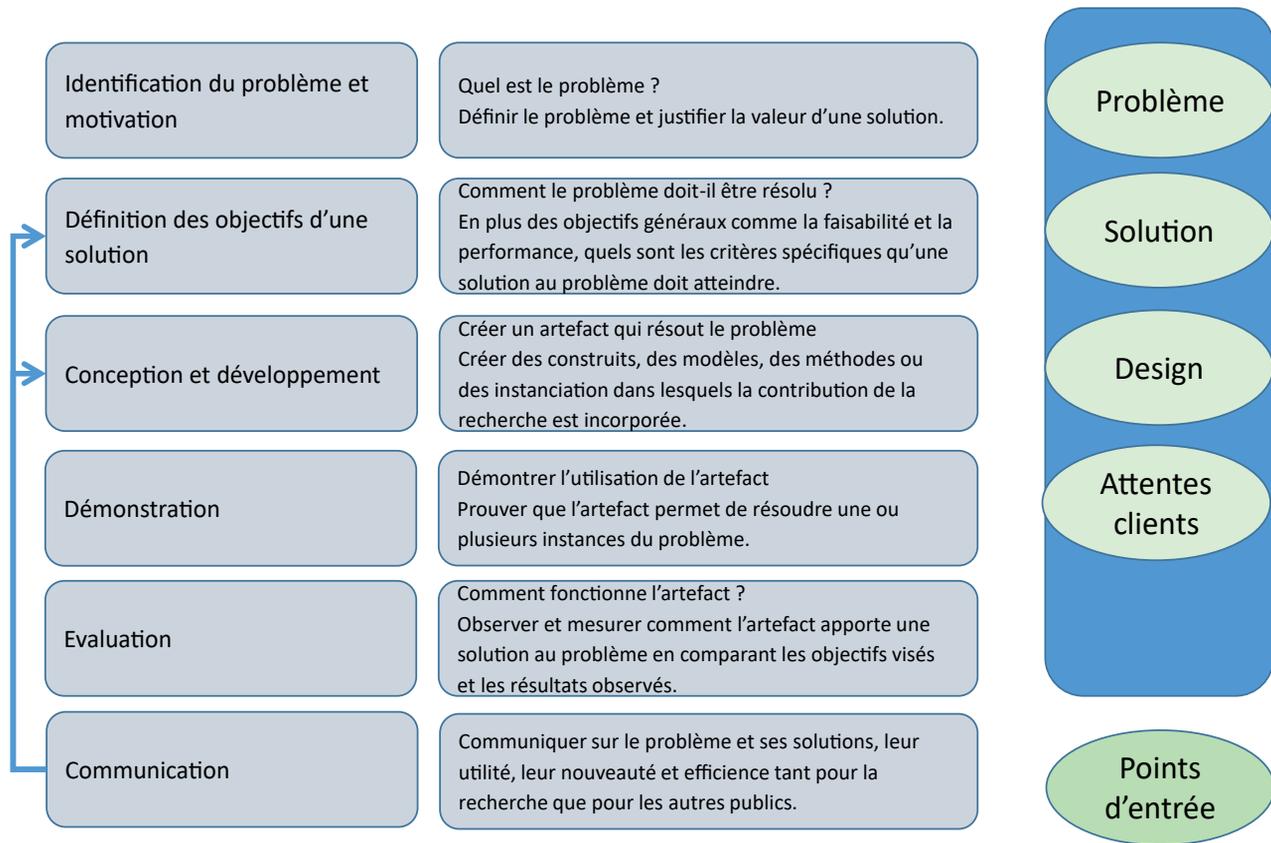


Figure 1 : Les étapes de la DSRM.

Cette idée a été également utilisée par Al-Omiri et Drury (2007), mais sous une forme plus quantitative. De même, aucun contrôle de concordance n'a été fait entre le nom et le contenu de la méthode présumée par le chercheur et le nom et le contenu de la méthode à laquelle se réfère le répondant. Or, les biais sont multiples aussi bien dans le domaine des méthodes dites traditionnelles que dans celui des méthodes dites modernes. L'encadré suivant donne trois exemples (vécus), parmi d'autres, de confusion entachant la crédibilité des réponses obtenues au moyen de questionnaires administrés à distance (voir l'Encadré de la page suivante).

Si ces trois responsables avaient été interrogés par questionnaire, ils auraient tous les trois fourni des réponses dont l'interprétation par le chercheur aurait été aux antipodes de leurs pratiques réelles.

De plus, les difficultés pour accéder aux pratiques sont accentuées par le vocabulaire utilisé tant par les organisations que par les fournisseurs de progiciels.

Pour garantir une lisibilité des offres, pour pouvoir les comparer et améliorer notre base de connaissances sur les systèmes de coûts, nous devons disposer d'un artefact permettant de lever les ambiguïtés de vocabulaire afin d'accéder aux spécificités de chacun des systèmes étudiés.

## Définition des objectifs d'une solution

Lorsque des systèmes de coûts sont comparés entre eux, ils le sont généralement au travers de leurs résultats ou de leurs entrées. Lors du lancement de l'ABC, puis d'autres méthodes, ce qui était mis en avant c'était les écarts d'évaluation des coûts des objets. Plus récemment, devant l'échec relatif de la diffusion de l'ABC, ce sont les difficultés d'implantation qui sont soulignées, le but étant de promouvoir des systèmes alternatifs.

Notre ambition est tout autre. Il ne s'agit pas de démontrer la supériorité d'un système sur un autre, mais de proposer une approche permettant de mettre sur un même plan conceptuel tous les systèmes afin de pouvoir en apprécier les potentialités au regard de leur contexte d'utilisation ou d'implantation. La réalisation d'un tel objectif passe nécessairement par trois phases :

- l'explicitation des modèles sous-jacents aux systèmes,
- la comparaison des processus calculatoires,
- l'interprétation des résultats de ces deux premières phases au regard du contexte d'utilisation ou d'implantation.

1) Dans le cadre de la reconfiguration de son système de coûts, le contrôleur de gestion prend contact avec des collègues de la région pour échanger sur l'intérêt du passage à un système en coût direct. Rendez-vous est pris. Visite de l'établissement industriel et présentation par le contrôleur de gestion de son système en coût direct. Celui-ci se résume, comme attendu, à : Matière + MOD. Par curiosité, il est interrogé sur le traitement des autres charges. Il ouvre de grands yeux et demande : « Quelles autres charges ? ». En réalité, le taux de MOD utilisé était un taux chargé, et la méthode de coût utilisée était une méthode de coût complet et non de coût direct.

2) À l'occasion d'une « journée clients », l'un des deux leaders dans le domaine des logiciels ABC fait témoigner ses derniers acheteurs en date. L'un d'entre eux (contrôleur de gestion dans la filiale française d'un groupe international) explique sa démarche. Au terme de son exposé, on l'interroge sur sa carte des activités. « Quelle carte ? », demande-t-il, surpris. Ce qu'il venait de présenter était une comptabilité par activité (au sens de domaine stratégique) et n'avait rien à voir avec l'ABC).

3) Le directeur de la comptabilité d'un grand groupe coté au CAC40 témoignait, au cours de séminaires publics successifs, de l'utilisation par son groupe de la comptabilité par activités. Il accepte de prendre en stage de longue durée un étudiant formé à l'ABC. En début de stage, cet étudiant procède à un état des lieux, puis revient vers son encadrant académique pour l'informer que le système en place est un système par centres de responsabilité, qui a été simplement rebaptisé !

En nous appuyant sur la loi de la variété requise d'Ashby, nous aurons à élaborer un artefact tridimensionnel afin de répondre à ces trois objectifs.

## Conception et développement de l'artefact

Un système de coûts quel qu'il soit s'inscrit dans une organisation. Cette dernière peut correspondre à une entité juridique, à une entreprise, à une association ou à un service public. Mais il n'y a là rien d'obligatoire : en effet, le périmètre concerné par le système de coûts peut couvrir plusieurs organisations (groupe), plusieurs composantes de plusieurs organisations (périmètre de coopération inter-organisationnelle) ou seulement une fraction d'une organisation (sa direction des systèmes d'information (DSI), par exemple). L'**organisation** ainsi définie sera notre première entité.

Cette organisation mobilise pour son processus productif des ressources qui sont directement issues de l'environnement ou qui ont été acquises, mais qui conservent un potentiel de production. Pour notre système, ces deux types de ressources sont identiques, en ceci qu'elles lui sont transférées par un ou plusieurs autres systèmes d'information. C'est pourquoi elles sont appelées **ressources externes**.

Si l'organisation exprime le besoin d'un système de coûts, c'est parce qu'elle a des objets à évaluer. Ces objets sont représentés par leur **nomenclature**. On connaît les nomenclatures techniques des produits, qui indiquent les consommations unitaires de matières et de composants, ainsi que les consommations de services internes au travers de la gamme opératoire (temps/machine et/ou poste de travail). Mais les organisations souhaitent aujourd'hui évaluer différents types d'objets comme les clients et les territoires, ainsi que des objets non transactionnels comme l'aide apportée à la collectivité ou à l'une de ses parties prenantes.

Quelle que soit la nature de l'**objet**, celui-ci doit être représenté, comme les produits, par une nomenclature que nous qualifierons d'**élargie** pour indiquer qu'elle doit englober les consommations aussi bien physiques qu'immatérielles.

Une fraction des ressources externes est consommée directement par les objets produits, l'autre fraction étant mise en œuvre au sein de l'organisation. Pour suivre et comprendre la consommation de ces ressources, nous devons développer une représentation adéquate de l'organisation. Les systèmes réels utilisent des noms variés pour qualifier cette description de l'organisation. Nous opterons pour un terme générique, l'expression **unité d'analyse**. Celle-ci se définit comme une subdivision de l'organisation au sein de laquelle des ressources externes sont combinées.

Cette combinaison de ressources externes au sein des unités d'analyse produit un service qui sera consommé par les objets ou d'autres unités d'analyse. Cette production de service est donc une ressource. Elle sera en conséquence dénommée **ressource interne** (par opposition aux ressources externes).

Le résultat est présenté dans la Figure 2 de la page suivante. Les termes sont tous au singulier pour souligner le fait qu'il s'agit d'entités abstraites. Lors de l'utilisation de l'artefact, ces entités seront dénombrées et dénommées. Chacune d'elles mériterait d'être analysée pour aboutir à une ontologie et permettre d'établir un lien avec d'autres démarches similaires, en particulier avec les démarches de modélisation entreprises par les systèmes d'information (mais cet exercice dépasserait l'objectif que nous nous sommes assigné pour cet article).

Le méta-modèle représenté dans la Figure 2 doit maintenant être complété par une description de son mode opératoire, son processus de calcul. Complexité ou simplicité sont des arguments régulièrement avancés pour qualifier les procédures de calcul de tel ou tel système.

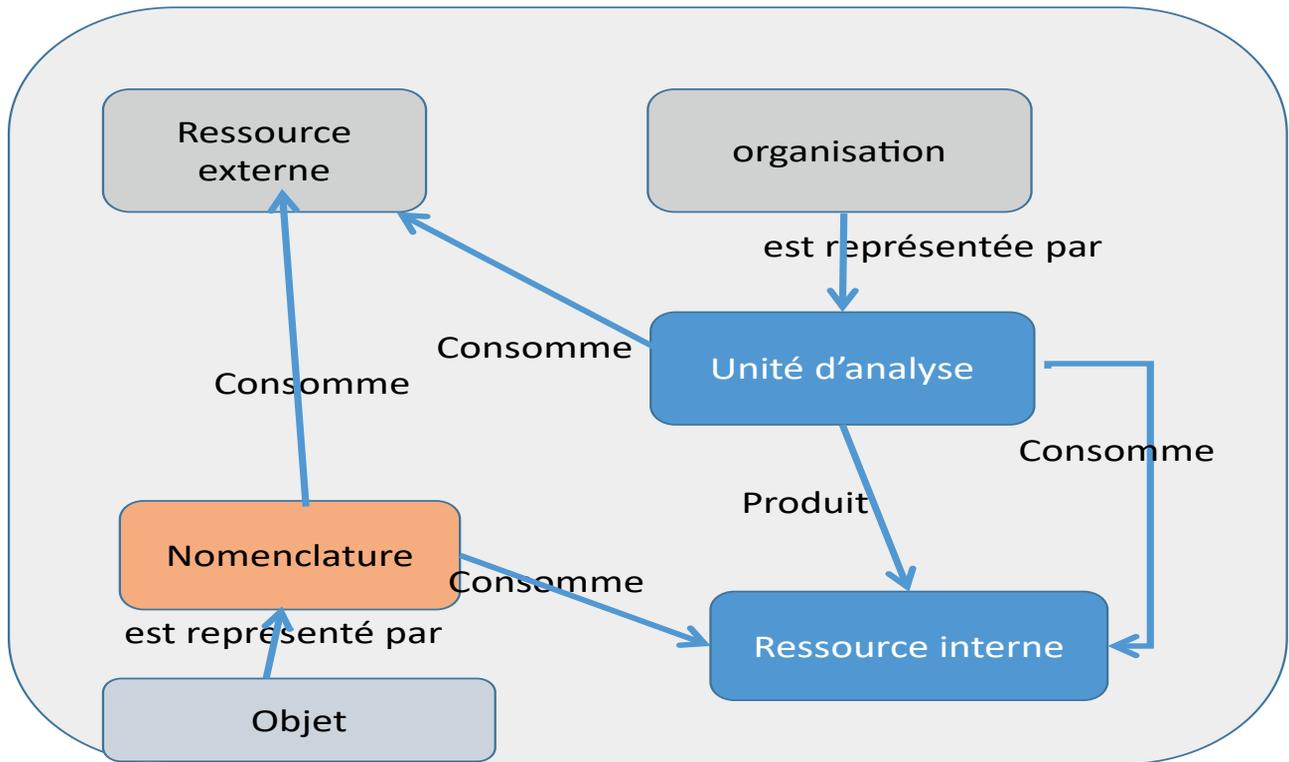


Figure 2 : Méta-modèle des systèmes de coûts (MÉVELLEC, 2017).



Photo © Bridgeman Images

Abaque (également connu sous le nom de bâtons de Napier) inventé par le mathématicien écossais John Napier (1550-1617).

« Complexité ou simplicité sont des arguments régulièrement avancés pour qualifier les procédures de calcul de tel ou tel système. »

Examinons maintenant comment nous pouvons déduire une machine à calculer de notre méta-modèle.

Le calcul de coût est toujours le résultat du croisement de deux représentations, celle des objets matérialisée par les nomenclatures et celle de l'organisation constituée par les unités d'analyse délivrant des ressources internes. Le calcul doit donc pouvoir être organisé par une matrice ayant, en colonnes, les ressources disponibles, que celles-ci soient externes ou internes et, en lignes, les besoins en ressources (matérialisés par les lignes de nomenclature) nécessaires à la production des objets.

Les ressources externes et les ressources internes sont qualifiées par leur nom et par leur prix (ou coût) unitaire. L'origine des ressources internes est précisée au moyen du nom de l'unité d'analyse productrice.

Il manque encore deux autres grandeurs : les consommations unitaires de ressources (à indiquer sur chaque ligne de la nomenclature) et leur volume global.

Dans un certain nombre de cas, l'objet final à évaluer fait appel à d'autres objets qualifiés d'intermédiaires (sous-ensemble, pour un produit physique ; produit, pour un client) : il est alors nécessaire de prévoir, en plus des deux catégories de ressources, la possibilité de consommer des objets intermédiaires. L'ensemble se présente sous la forme d'une feuille de calcul (voir la Figure 3 ci-après).

Cette matrice à géométrie variable permet, quel que soit le périmètre organisationnel retenu, de calculer le coût global et le coût unitaire des objets. Selon le périmètre retenu, ces coûts seront qualifiés de partiels ou de complets. La matrice permet de calculer le coût de tout objet dès lors qu'il est représenté par une nomenclature : produit, service, famille de produits, domaine stratégique ; client, canal de distribution,

service de cantine, séance d'opéra, communication financière, poste informatique, etc.

Les aspects techniques ayant été traités, passons maintenant aux deux autres dimensions des systèmes de coûts, la représentation des relations organisationnelles et la diffusion de la philosophie gestionnaire.

La représentation des relations organisationnelles se traduit dans le système de coûts par le choix non seulement des unités d'analyse et de leurs relations, mais également de leurs relations avec l'organigramme, qui constitue la référence en matière de modélisation de la distribution des responsabilités au sein des organisations.

Dans l'organigramme, l'organisation se décline en fonctions, les fonctions se déclinent en services, et ces derniers en postes de travail sur lesquels sont réalisées les tâches. Comme indiqué plus haut, pour le système de coûts, l'organisation est représentée par des unités d'analyse au sein desquelles des postes de travail réalisent des tâches. (voir la Figure 4 de la page suivante)

Comme le montre la Figure 4, quelle que soit la définition retenue pour qualifier les unités d'analyse, il est toujours possible de comprendre l'articulation entre le système de coûts et l'organigramme en repartant du niveau d'analyse le plus fin, celui de la tâche et du poste de travail sur lequel elle s'effectue. Ce raccordement est essentiel pour comprendre la capacité du système de coûts à nourrir des décisions. En effet, celles-ci présuppose l'existence d'un décideur dont la légitimité découle de l'organigramme – et non du système de coûts.

La philosophie gestionnaire embarquée par le système de coûts transparait dans le choix des relations entre unités d'analyse, dans celui des

Nature des ressources		Ressources externes		Ressources internes		Ressources intermédiaires			
		RessourceE1	RessourceEn	Unité d'analyse 1	Unité d'analyse n	Coûts intermédiaires	Objets intermédiaires		
				Ressources Internes 1	Ressources Internes n		Objet1		Objet n
	Prix/Coût	PE1	PEn	R11	Rin		O12	Oin	
Lignes de nomenclature	Volume								
N1	Q1	a1				ca1			$Q1*a1*(PE+ca1)=M1$
N2	Q2				b2				$Q2*b2*Rin=M2$
N3	Q3								$Q3*c3*O11=M3$
N4	Q4						c4		$Q4*c4*O12=M4$
N5	Q5								$Qn*cn*OIn=M5$
N6	Q6								
Nn	Qn			bn					$Qn*bn*Rin=Mn$
Coût total									$\sum Mi$
Volume de l'objet à évaluer	QT								
Coût unitaire									$CU=\sum Mi/QT$

Ligne de nomenclature	Volume	Consommation unitaire	Prix unitaire ou coût unitaire	Montant
Ni	Q	a	PE; CR; OI; ca	M

Figure 3 : Machine à calculer.

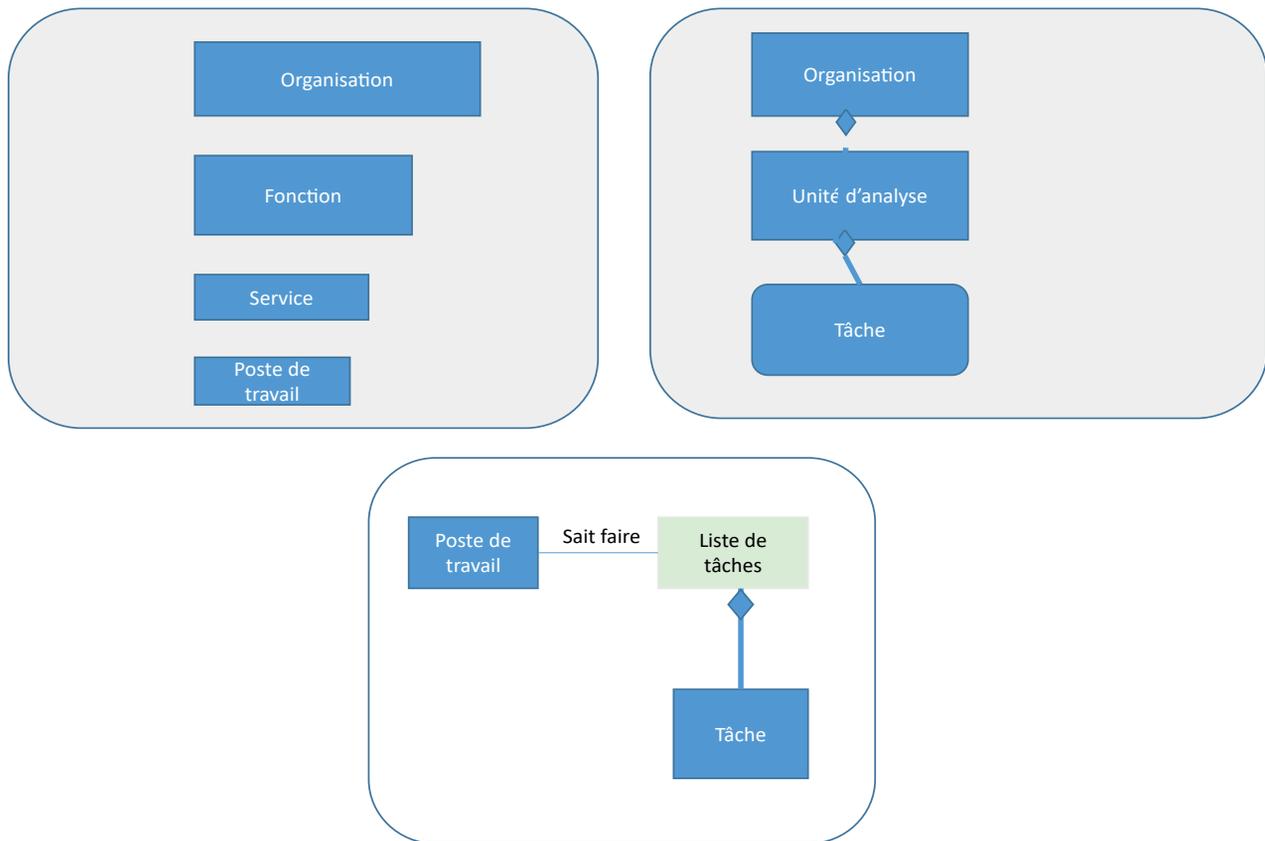


Figure 4 : Double représentation de l'organisation par l'organigramme et par le système de coûts.

ressources internes et des objets et dans l'organisation des restitutions relatives à ces deux entités. Le nombre des unités d'analyse et les relations entre celles-ci traduisent une vision générale du fonctionnement de l'organisation. Les ressources internes, qui prennent de multiples formes (pourcentages, taux, coûts unitaires de ressource, coûts unitaires de production de service, etc.), permettent également de déceler certains éléments de la philosophie gestionnaire implicitement véhiculée. Enfin, les modalités de restitution des éléments calculés suggèrent également un certain nombre d'hypothèses sur les leviers à actionner et sur leurs impacts potentiels. La présentation des fiches de coûts, le classement des charges, la qualification de celles-ci et les modalités de leur regroupement sont des éléments qui doivent également retenir l'attention.

*In fine*, le diagnostic des systèmes de coûts doit combiner tous ces éléments pour tenter d'en apprécier la pertinence. C'est l'objectif de la dernière pièce de cet artefact : il s'agit d'une matrice qui croise les trois composantes des systèmes de coûts tels que nous venons de les présenter et les attentes par rapport à ces derniers.

Classiquement, le système de coûts doit contribuer à une meilleure gestion des ressources, à nourrir le dialogue avec l'environnement et à influencer le comportement des acteurs au sein de l'organisation. Il partage ces attentes avec les deux autres outils du contrôle de gestion que sont le budget et

le tableau de bord. Chacun de ces trois outils peut apporter sa contribution à la satisfaction de ces trois attentes. Traditionnellement, le système de coûts est plutôt orienté vers la fourniture d'informations pour le dialogue avec l'environnement (devis, aide à l'élaboration du tarif, calculs de marges, répartition des charges (dans les GIE), justification des demandes de subvention, etc.), mais il ne faut pas négliger sa contribution potentielle aux deux autres objectifs.

Les trois dimensions et les trois objectifs des systèmes de coûts se combinent aisément dans une matrice. Celle-ci permet de s'interroger sur la capacité d'une configuration spécifique à atteindre les objectifs en les mettant en lien avec les trois dimensions. Pour ce faire, chaque case doit être alimentée par les réponses apportées à un certain nombre de questions, dont seules les plus génériques ont été retenues dans la Figure 5 de la page 70.

Sur la première ligne, on s'interroge sur la capacité du système de coûts, dans ses trois dimensions, à contribuer à la gestion des ressources. Celle-ci dépend de trois attributs : traçabilité, causalité et responsabilité (le tout en fonction de la stratégie visée).

Case 1.1 – Une traçabilité informationnelle, couplée à la distinction entre les charges variables et les charges fixes, offre une aide à la gestion des ressources très différente de celle fournie par un système construit sur une traçabilité physique ne mettant pas en évidence le comportement des charges au sein des unités d'analyse.

Sur la deuxième ligne s'analyse le dialogue avec l'environnement au travers de l'articulation coût/valeur. Le substrat technique nous donne le (ou les) support(s) à cette articulation au travers des objets évalués et la restitution de ces évaluations. La seconde colonne donne une indication sur les modalités de relation avec l'environnement, une information réservée au commercial ou, au contraire, partagée. Comme pour la première ligne, la dernière colonne permet de s'interroger sur la cohérence entre la stratégie affichée et les signaux émis par le système de coûts.

Case 2.2 – Faire le calcul du coût des objets en ne retenant que les unités d'analyse de la production ou le faire en prenant en compte des processus transversaux associant de multiples métiers : le choix opéré modifie inévitablement les modes de relation entre unités d'analyse.

La troisième ligne porte sur la capacité d'influence du système de coûts. Celle-ci dépend en premier lieu des affichages prévus par le substrat technique (coût unitaire des ressources internes, coût global des unités d'analyse, ventilation des coûts à l'intérieur des unités d'analyse, etc.). Cette influence dépend également de la perception que les uns et les autres ont de leur responsabilité dans un résultat affiché, d'où l'importance d'analyser les relations entre unités d'analyse. Comme précédemment, il faut réfléchir, dans la troisième colonne, à l'impact des influences au plus bas de l'organisation (les unités d'analyse) sur la stratégie émergente au regard de la stratégie retenue.

Case 3.3 – Si la philosophie gestionnaire est traduite par le système de coûts au travers des coûts unitaires des ressources internes, l'articulation avec la stratégie de qualité et de livraison en juste à temps risque d'être délicate à assurer.

Inversement, si le système de coût utilise des processus transversaux combinant, par exemple, l'achat, le contrôle de réception, l'ordonnancement, etc., pour les approvisionnements, les arbitrages entre coût-qualité et délai se feront naturellement au sein des processus et à l'intérieur du système de coûts.

Il appartient à chaque organisation d'affiner au travers de questions précises les conditions que doit satisfaire le système de coûts pour répondre à ses attentes,

qui peuvent être plus ou moins fortes sur l'une ou l'autre ligne considérée (voir la Figure 5 de la page suivante).

L'artefact étant complet, nous devons maintenant passer à la démonstration de sa capacité à répondre aux deux finalités qui motivent notre démarche : a) aider les décideurs à évaluer les solutions disponibles et b) améliorer la qualité de l'information collectée par les chercheurs travaillant sur les systèmes de coûts.

## Démonstration du fonctionnement de l'artefact

La démonstration du fonctionnement de l'artefact est réalisée sur un cas d'école : le choix entre la méthode française, bien connue, des centres d'analyse et la nouvelle méthode américaine, le *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC) (ANDERSON et KAPLAN, 2008).

Bien qu'étant structurés de manière identique, deux établissements de services logistiques récemment intégrés par un groupe utilisent des systèmes de coûts différents.

Le premier établissement, situé dans une aire culturelle anglo-saxonne, a mis en place, très récemment, la méthode TDABC. Le second, situé en France, utilise une adaptation de la méthode des centres d'analyse préconisée en 1982 en annexe au Plan comptable de l'époque.

Les deux établissements sont organisés sur la base du flux de travail : réception des marchandises, dégroupage et recomposition des palettes, organisation des livraisons. Dans les deux cas, ces trois services opérationnels sont complétés par des services généraux.

L'établissement français pratique le coût complet, l'autre établissement calcule un coût partiel, hors services généraux. La direction s'interroge sur l'opportunité d'harmoniser les deux comptabilités de gestion. À cet effet, le contrôleur de gestion a simulé les deux systèmes (sur des données harmonisées), afin que le raisonnement de la direction ne soit pas perturbé par des effets de taille (voir les Figures 6 et 7 de la page suivante).

	Substrat technique	Relations organisationnelles	Philosophie gestionnaire
Gestion des ressources	Quelle traçabilité ? Quelles lois de causalité ?	Quelles correspondance entre les périmètres de responsabilité et les unités d'analyse ?	Quel critère de gestion traduit la philosophie gestionnaire ?
Dialogue avec l'environnement	Quels sont les supports à ce dialogue produits par le système de coûts ?	Quelles sont les unités d'analyse concernées ?	Quelles relations peut-on faire entre les supports de valeur produits par le système de coûts et les attributs attendus par les clients ?
Orientation des comportements	Quelle notion de performance et au sein de quel périmètre ?	Quelles relations entre unités d'analyse en termes de performance ?	Quelles relations avec les autres systèmes d'évaluation de la performance ?

Figure 5 : Matrice d'évaluation de la pertinence des systèmes de coûts.

Centres de responsabilité	Réception	Stockage préparation	Expéditions Livraisons	Services généraux	Total
Coût primaire	4 050 €	8 750 €	27 500 €	2 100 €	42 400 €
Coût des centres opérationnels	4 050 €	8 750 €	27 500 €		40 300 €
Temps disponible	14 850	25 650	54 000		94 500
Coût de la minute de capacité	0,273 €	0,341 €	0,509 €		<b>0,439 €</b>

Figure 6 : Centre logistique britannique.

Centre de responsabilité	Réception	Stockage preparation	Expéditions Livraisons	Services généraux	Total
Coût primaire	4 050 €	8 750 €	27 500 €	2 100 €	42 400 €
Répartition des services généraux	211 €	456 €	1 433 €	2 100 €	
Coût des centres opérationnels	4 261 €	9 206 €	28 933 €		42 400 €
Unité d'œuvre	mn MOD	mn MOD	mn MOD		
Volume de l'unité d'œuvre	14 020	25 910	51 910		91 840
Coût unitaire de l'unité d'œuvre	0,30 €	0,36 €	0,56 €		

Figure 7 : Centre logistique français.

Ces deux résumés des systèmes de coûts sont complétés par les quelques informations suivantes.

### Centre logistique britannique

Le coût/minute est calculé sur la base des temps disponibles, conformément à la théorie. Chaque centre opérationnel est caractérisé par une équation de temps, ce qui permet de valoriser la capacité non utilisée.

Réception :

$$8 \times X_{11} + 12 \times X_{12} + 4 \times X_{13} + 3 \times X_{14} + 2 \times X_{15} + 2 \times X_{16}$$

	Opérations	Temps unitaire (mn)
Réception des palettes entières	X11	8
Réception des palettes hétérogènes	X12	12
Réception des colis	X13	4
Réception des produits	X14	3
Enregistrement des références	X15	2
Contrôle physique	X16	2

Stockage et préparation :

$$6 \times X_{21} + 20 \times X_{22} + 25 \times X_{23} + 2 \times X_{24} + 2 \times X_{25} + 2 \times X_{26}$$

	Opérations	Temps unitaire (mn)
Mouvement de palettes entières	X21	6
Dégroupage	X22	20
Reconstitution de palettes	X23	25
Manipulation des colis	X24	2
Préparation des produits unitaires	X25	2
Contrôle physique	X27	2

Livraisons :

$$60 \times X_{30} + 8 \times X_{31} + 15 \times X_{32} + 3 \times X_{33} + 3 \times X_{34} + 4 \times X_{35}$$

	Opérations	Temps unitaire (mn)
Client nouveau	X30	60
Palettes en l'état	X31	8
Palettes reconstituées	X32	15
Colis	X33	3
Produits	X34	3
Lignes des commandes	X35	4

Les temps sont exprimés en minutes.

Le tableau ci-après donne les volumes des différentes opérations.

Réception	Opérations	Volume
Réception des palettes entières	X11	500
Réception des palettes hétérogènes	X12	120
Réception des colis	X13	360
Réception des produits	X14	80
Enregistrement des références	X15	2070
Contrôle physique	X16	1410
<b>Stockage</b>		
Mouvement de palettes entières	X21	170
Dégroupage	X22	450
Reconstitution de palettes	X23	420
Manipulation des colis	X24	5700
Préparation des produits unitaires	X25	3380
Contrôle physique	X27	4390
<b>Livraison</b>		
Client nouveau	X30	1
Palettes en l'état	X31	170
Palettes reconstituées	X32	570
Colis	X33	5200
Produits	X34	3380
Lignes des commandes	X35	10450

### Centre logistique français

L'unité d'œuvre est la main-d'œuvre directe dans chacun des trois centres principaux.

Réception	Volume	Temps gramme	Temps total
Réception des palettes entières	500	15	7500
Réception des palettes hétérogènes	120	27	3240
Réception des colis	360	8	2880
Réception des produits	80	5	400
Volume total d'unités	<b>1060</b>		14020
<b>Stockage préparation</b>			
	Volume		
Mouvement de palettes entières	170	15	2550
Dégroupage	450	32	14400
Manipulation des colis	560	12	6720
Préparation des produits unitaires	280	8	2240
Volume global d'unités	<b>1460</b>		25910
<b>Livraison</b>			
	Volume		
Palettes	610	65	39650
Colis	540	17	9180
Produits	280	11	3080
Volume total d'unités	<b>1430</b>		51910

Les commandes des clients, identiques dans les deux établissements, sont résumées dans le tableau ci-après :

Client 1				Client 2		Client 3	Client 4		
Commande 1	Commande 2	Commande 3	Commande 4	Commande 5	Commande 6	Commande 7	Commande 8	Commande 9	Commande 10
10562	9582	9745	16842	11738	5870	10292	13398	17239	22412

Enfin, la facturation des clients se fait sur la base du nombre de produits livrés, indépendamment de leur conditionnement. Le prix unitaire de la livraison est de 0,35 €, quel que soit l'établissement du groupe.

Le résultat actuel des deux centres est <sup>(1)</sup> :

Chiffre d'affaires	44 688,00 €
Coût opérationnel	39 175,20 €
Marge contributive	5 512,80 €
Charges non incorporées	2 100,00 €
Capacité non utilisée	1 124,80 €
Résultat net	2 288,00 €
Centre UK	

Chiffre d'affaires	44 688,00 €
Coût complet	42 400,00 €
Résultat net	2 288,00 €

Centre français

Le centre britannique (UK), qui utilise la méthode TDABC, met en évidence une marge contributive et un coût de sous-activité. Le centre français est, quant à lui, présenté en coût complet.

<sup>(1)</sup> L'ensemble de ces calculs est disponible sur demande.

Les données sont maintenant en place, voyons comment l'utilisation de notre artefact peut faciliter la comparaison et aider à la prise de décision en faveur de l'un ou de l'autre des systèmes (voir la Figure 8 ci-après.)

On constate qu'en termes d'architecture les deux méthodes sont très proches. Elles auraient pu être identiques, si nous avions retenu l'une des variantes suggérées par Kaplan et Anderson, à savoir l'imputation des services de support sur les centres opérationnels. La seule différence tient à la nature de la ressource interne mobilisée. Dans la méthode TDABC, c'est une unité de capacité (ici, cette unité est la minute disponible). Dans la méthode des centres d'analyse, il n'y a également qu'une seule nature de ressource interne, la minute de main-d'œuvre directe qui mesure le temps utilisé. Là encore, les deux méthodes auraient pu donner le même résultat, car, comme le signalent Kaplan et Anderson dans leur ouvrage, la majorité des utilisateurs de TDABC préfère le temps utilisé au temps disponible.

L'architecture ayant été définie, voyons la représentation des objets. Comment leurs nomenclatures sont-elles construites ? Celles-ci sont construites sur la base des coefficients des équations caractérisant chaque centre opérationnel. Les coefficients sont les consommations unitaires de la capacité par les objets (voir l'équation du centre « réception » de l'établissement britannique (UK)).

Lignes de nomenclature	Consommation unitaire (mn)
Réception de colis	4,00
Enregistrement des références	2,00
Contrôle physique	2,00

Cela suppose un système d'information très performant en termes de traçabilité, puisque chaque opération retenue dans l'équation de temps doit pouvoir être intégrée dans la nomenclature des objets.

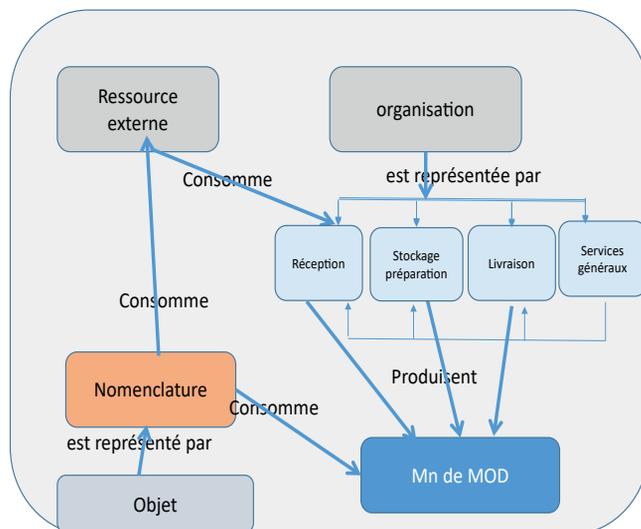
Pour la méthode des centres d'analyse, la construction des nomenclatures est légèrement simplifiée, du fait que la gamme opératoire ne distingue que 11 opérations (au lieu de 18, dans TDABC). Par ailleurs, le fait de prendre comme volume de ressources internes le temps utilisé supprime l'étape de la réconciliation avec le temps disponible.

On notera au passage que les temps d'utilisation de chaque centre pourraient être eux aussi exprimés par une équation. Par exemple, dans le centre d'analyse « **réception** », cette équation serait :  $15*Y_{11}+27*Y_{12}+8*Y_{13}+5*Y_{14}$ , Y étant la mesure des volumes des différentes opérations.

La différence entre les deux méthodes apparaît de plus en plus ténue !

Le méta-modèle étant défini, passons à la machine à calculer afin de vérifier que celle-ci permet bien de traiter les deux méthodes sans difficulté. Compte tenu du volume des calculs à effectuer, il n'est pas possible de les restituer dans cet article. Nous donnerons donc simplement un exemple pour chaque méthode (voir le tableau de la page suivante).

Centre français, méthode des centres d'analyse



Centre UK, méthode TDABC

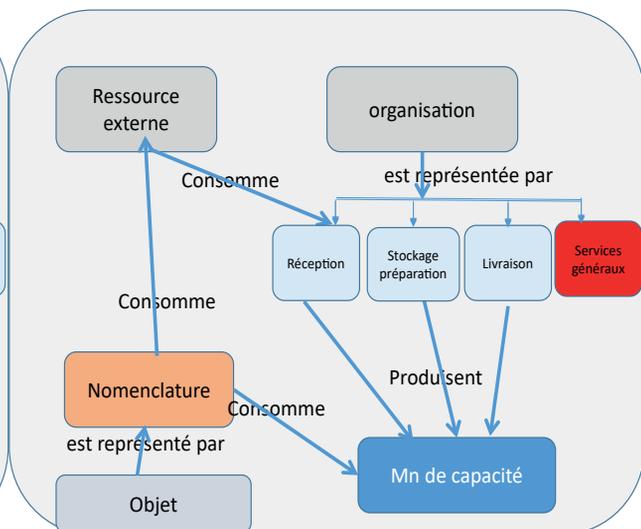


Figure 8 : Traduction des deux méthodes par notre méta-modèle.

Produits				
Nature des ressources		Ressources internes	Objet intermédiaire	Montant
		Stockage prep	Produit réceptionné	
		unité	unité	
	Prix/Coût	0,355 €	1,52 €	
Lignes de nomenclature	Volume			
Produits réceptionnés	80		1	121,57 €
Produits préparés	280	<b>8,00</b>		795,88 €
Volume de l'objet à évaluer	280			917,45 €
Coût unitaire		<b>3,28 €</b>		

Ci-dessus, la fiche de coût des produits au centre « stockage préparation ». Les objets intermédiaires sont issus du centre « réception ».

Ci-après, le même objet, au même stade de progression au sein de l'établissement, mais évalué au moyen de la méthode TDABC :

Produits					
Nature des ressources		Ressources internes	Objets intermédiaires		Montant
		prep	produit	colis	
		heures	unité	unité	
	Prix/Coût	0,341 €	1,91 €	1,64 €	
Lignes de nomenclature	Volume				
Produits	80	2,00			54,58 €
Produits réceptionnés	80		1,00		152,73 €
Colis de dégroupage	10	2,00		1,00	23,19 €
Produits résultants	200	<b>2,00</b>			136,45 €
Contrôle physique	290	<b>2,00</b>			197,86 €
Volume de l'objet à évaluer	280				564,80 €
Coût unitaire		<b>2,02 €</b>			

La machine à calculer fonctionne de manière identique, quel que soit le système, produisant des coûts unitaires très différents, dans la mesure où les nomenclatures sont différentes et les ressources internes consommées le sont également.

Examinons maintenant la relation entre l'organigramme et l'architecture du système de coûts. Cette étape n'est pas strictement nécessaire, car elle est implicitement contenue dans la matrice qui sera traitée au point suivant. Mais elle a l'avantage de permettre de visualiser un problème majeur, celui de l'articulation entre la représentation des responsabilités (l'organigramme) et la représentation des périmètres de gestion retenus pour le système de coûts (voir la Figure 9 de la page suivante).

Comme on peut le constater, il n'y a, ici, aucune contradiction, aucune opposition. De ce point de vue, les deux systèmes sont équivalents : ils ne génèrent pas

de conflit d'autorité. Les unités d'analyse sont pourvues d'un responsable qui peut légitimement s'appuyer sur les informations fournies par le système de coûts.

Il nous reste à tenter une évaluation de la pertinence relative des deux systèmes en utilisant la matrice de la Figure 5 (de la page 70).

Comme on peut le constater, ces deux matrices sont très proches (voir la Figure 10 de la page suivante). Le point le plus discriminant est sans doute dans la case 1.1.

Dans le système des centres d'analyse, la causalité est peu fiable, mais la traçabilité vers les objets est simple.

Dans le système TDABC, la causalité est fine au sein du centre de responsabilité, mais elle entraîne un coût considérable pour obtenir une traçabilité au niveau des objets. On peut ajouter que le système

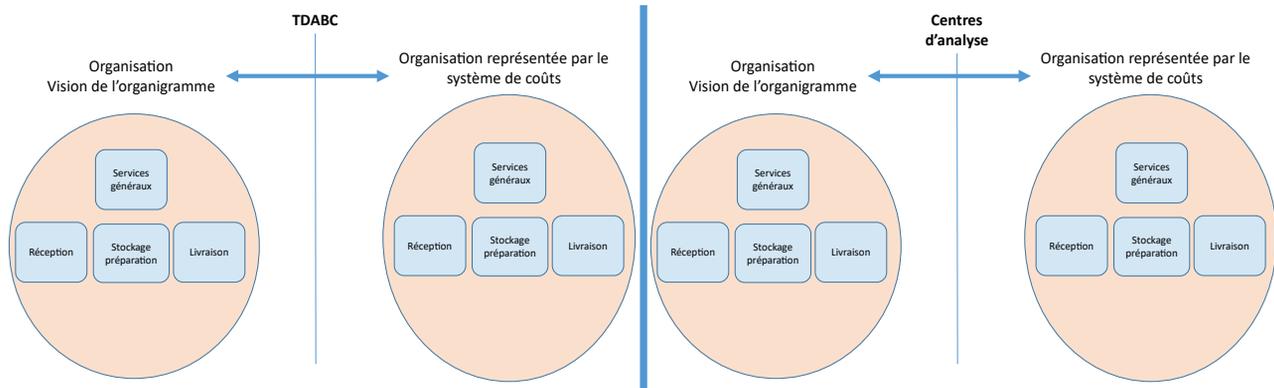


Figure 9 : Relation entre l'organigramme et l'architecture des systèmes de coûts.

Matrice d'évaluation de la pertinence : TDABC

	Substrat technique	Relations organisationnelles	Philosophie gestionnaire
Gestion des ressources	Loi de causalité fiable Traçabilité très complexe en raison du nombre d'opérations	Centre support hors système	Seuls les centres opérationnel sont créateurs de valeur
Dialogue avec l'environnement	5 objets de coûts	Tous les centres sont concernés car ils produisent des objets intermédiaires	L'objet physique livré est le support de valeur, il n'est pas évalué par le système de coûts.
Orientation des comportements	Performance évaluée par le taux d'utilisation de la capacité au travers du coût de non utilisation.	Indépendance des centres. Aucune transversalité	Le respect du temps standard

Matrice d'évaluation de la pertinence : Centres d'analyse

	Substrat technique	Relations organisationnelles	Philosophie gestionnaire
Gestion des ressources	Loi de causalité faible Traçabilité facile à mettre en oeuvre	Le centre support est considéré comme auxiliaire	Seuls les centres opérationnels sont créateurs de valeur
Dialogue avec l'environnement	5 objets de coûts	Tous les centres sont concernés car ils produisent des objets intermédiaires	L'objet physique livré est le support de valeur, il n'est pas évalué par le système de coûts.
Orientation des comportements	Coût complet de la minute de main d'œuvre par centre	Indépendance des centres. Aucune transversalité	Le système de coûts reste sur une logique d'utilisation de ressources et non de production de service

Figure 10 : Évaluation comparée de la pertinence des deux systèmes.

TDABC peut, par le biais de ses nomenclatures développées, apporter d'autres éléments de réflexion sur la valeur que le seul temps.

Les deux systèmes sont déficients en matière de dialogue avec l'environnement, compte tenu de la politique du groupe qui reste centrée sur le produit physique.

Mais, globalement, les deux systèmes sont déficients sur le suivi du service au client, qui nécessiterait de disposer des informations transversales aux trois unités d'analyse. L'absence de la notion de processus dans les deux systèmes altère leur pertinence pour une utilisation dans le secteur de la logistique.

Le choix pour la direction est donc relativement aisé. Les deux méthodes sont quasi identiques. De plus, des modifications mineures au moment du paramétrage peuvent les rendre totalement identiques ! C'est donc vraisemblablement un critère externe qui déterminera

le choix entre les deux (par exemple, le coût d'adaptation du logiciel).

Si, maintenant, nous nous plaçons du point de vue de la recherche sur les systèmes de coûts telle qu'elle est pratiquée dans le cadre des études de terrain (ou *Field Studies*), un questionnaire envoyé aux responsables des deux établissements aurait fourni des réponses classant les deux établissements dans des groupes séparés : d'une part les utilisateurs de méthodes traditionnelles et, d'autre part, les utilisateurs d'une variante de l'ABC, le TDABC.

À partir de ce classement, de multiples analyses auraient été conduites pour expliquer le choix de l'une ou de l'autre méthode et pour mesurer la satisfaction au regard de chacune des méthodes.

Autrement dit, le chercheur aurait développé un appareillage technique sophistiqué pour mettre en évidence des différences... inexistantes !

## Évaluation

La phase 5 de la DSRM porte sur l'évaluation. Il s'agit ici de vérifier que les objectifs définis au point 2 de la méthode sont atteints. Il ne s'agit pas de prétendre à une réponse définitive (la méthode étant fondamentalement itérative), mais de vérifier qu'un apport à la base de connaissances sur le domaine a bien été réalisé. Hevner *et al.* (2004) proposent, à cet effet, une liste de critères d'évaluation potentiels, ainsi qu'un choix de méthodes. Mais comme les auteurs le soulignent, les critères d'évaluation doivent être en cohérence avec l'environnement : autrement dit, les critères qu'ils proposent pour la recherche sur les systèmes d'information ne sont pas strictement transposables aux recherches en contrôle de gestion.

Rappelons, tout d'abord, l'objectif initial : le développement d'un outillage permettant d'évaluer et de comparer entre eux des systèmes de coûts. Cet objectif suppose de pouvoir réinterpréter tous les substrats techniques sur une base commune, de comprendre comment le système s'intègre dans l'organisation en reformulant les relations inter-organisationnelles et en aidant au décryptage de la philosophie gestionnaire sous-jacente, l'ensemble permettant d'apprécier la pertinence globale des systèmes de coûts au regard des trois contributions qui sont généralement attendues d'elles : la gestion des ressources, le dialogue avec l'environnement et l'orientation des comportements.

Notre évaluation s'appuie sur les résultats obtenus au point 4. Il s'agit d'une méthode expérimentale recourant à la simulation de deux systèmes sur des données théoriques. Elle se combine avec une méthode descriptive utilisant les scénarios, l'artefact ayant été mobilisé pour aider la direction à standardiser le calcul des coûts au niveau du groupe.

Examinons comment les trois composantes de notre artefact (le méta-modèle, la machine à calculer et la matrice d'évaluation de la pertinence) réalisent ces objectifs.

Le méta-modèle, avec ses 6 entités, permet sans difficulté de réinterpréter les deux systèmes à comparer. L'abandon du vocabulaire spécifique à chaque méthode facilite le décryptage des deux systèmes et permet de mettre en évidence l'ambiguïté

des équations, qui sont l'un des arguments de marketing de la méthode TDABC).

La simulation de la méthode TDABC a été réalisée ici avec ce que l'on pourrait appeler « sa variante canonique », celle qui a été et qui est toujours préconisée par les auteurs. Mais les auteurs eux-mêmes reconnaissent que les organisations qui adoptent le TDABC n'utilisent que rarement la capacité *disponible* comme mesure de ressource interne, car elles lui préfèrent la capacité *utilisée*. Les auteurs préconisent également une approche de type coût complet, c'est-à-dire une approche couvrant l'ensemble de l'organisation. Cela suppose la réallocation des départements supports sur les départements opérationnels. La combinaison de ces deux options nous donne 4 variantes. Pour ce qui est de la méthode des centres d'analyse, elle couvre en principe l'ensemble de l'organisation. Mais il est également recommandé de tenir compte de la capacité, en particulier en périodes de montée en cadence d'un investissement ou en période de faible activité. Autrement dit, rien n'interdit d'évaluer la ressource interne en tenant compte du niveau d'activité. Le résultat de cette investigation complémentaire est résumé dans la Figure 11 ci-après, qui souligne, à nouveau, une très grande proximité entre les deux méthodes.

Le rapprochement de l'organigramme et de la représentation de chaque système par le méta-modèle permet d'identifier aisément la correspondance ou la non concordance des deux représentations. Dans le cas présent, la correspondance est totale entre les deux méthodes (voir la Figure 9 de la page 75).

L'inférence de la philosophie gestionnaire ne peut véritablement être réalisée dans le cadre choisi, le test ayant été fait sur une base expérimentale et non sur une base empirique. On peut néanmoins souligner que les deux méthodes, par le choix de leurs ressources internes, sont centrées sur la gestion des ressources (mn de capacité et mn de main-d'œuvre directe) et non sur la production du service. Ces deux systèmes ont donc une faible pertinence en dehors des rares secteurs où la valeur est directement liée au temps de production.

La machine à calculer s'adapte aisément aux deux méthodes et éclaire les rôles respectifs de la représentation de l'organisation par les unités d'analyse et les ressources internes et de la représentation des

	Ressource interne= minute de capacité disponible	Ressource interne= minute de capacité utilisée
Périmètre restreint aux seuls département opérationnel	TDABC1	TDABC3
Périmètre couvrant l'ensemble de l'organisation	TDABC2 et CA2	TDABC4 et CA1

Figure 11 : Les différentes variantes des deux méthodes.

objets par la nomenclature. Elle permet de comprendre les problèmes de traçabilité des ressources internes vers les objets dans le cadre de la méthode TDABC (GERVAIS, LEVANT, DUCROCQ, 2010). En effet, pour les auteurs de la méthode, les coefficients des équations sont établis et modifiés pour tenir compte de l'activité de chaque département sans qu'il y ait besoin de se préoccuper de la nécessaire réconciliation des informations au niveau des nomenclatures d'objets.

Enfin, les matrices d'évaluation de pertinence sont aisées à mettre en œuvre et permettent de mettre en évidence les caractéristiques communes et les rares différences que l'on peut attendre de la mise en œuvre des deux méthodes.

Globalement, on peut donc affirmer, sur la base de cet exercice, que notre artefact répond de manière pertinente à la motivation initiale et qu'il devrait être un support d'amélioration de notre base de connaissances dans le domaine des systèmes de coûts, au fur et à mesure de son utilisation.

## Communication

La phase 6 de la démarche DSRM porte sur la communication. En soi, il n'y a là rien de spécifique. Mais la nature du problème traité et la solution proposée imposent une communication différenciée en direction des trois publics visés : les chercheurs, les enseignants et les managers (ce point ne sera donc pas développé ici).

## Conclusion

Le caractère faiblement cumulatif des recherches en contrôle de gestion tient pour partie à la multiplicité des points de vue adoptés et aux méthodologies utilisées. Mais notre conviction est qu'il ne peut y avoir d'accumulation de connaissances sans structuration de celles-ci par des définitions partagées (GOMEZ, 2016). Le contrôle de gestion s'appuyant sur des outils, il est essentiel d'aboutir à une définition générale de ces derniers en identifiant leurs composantes et les relations existant entre ces dernières. Ce travail réalisé, il sera alors possible de passer à l'étape suivante, celle de l'interaction entre l'organisation et le substrat technique ainsi défini. Notre artefact propose une solution construite sur la base d'une approche peu usitée dans notre domaine, mais qui s'est révélée efficace dans des domaines voisins. Il appartient maintenant à nos collègues de l'évaluer au regard des apports potentiels pour l'enseignement, la recherche, sans oublier le volet managérial auquel les contrôleurs de gestion pourraient être sensibles.

Si l'évaluation était positive, la même démarche pourrait être appliquée à d'autres outils du contrôle de gestion. Il serait également souhaitable d'approfondir chacune des entités utilisées dans la construction de notre artefact afin de pouvoir répondre plus aisément à l'extrême variété des situations de terrain.

## Bibliographie

AL-OMIRI (M.) & DRURY (C.), "A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations", *Management Accounting research* 18, 2007, pp. 399-424.

ANDERSON (S.-W.), "A framework for assessing cost management system changes: the case of activity-based costing implementation at general Motors 1986-1993", *Journal of management accounting research*, 7, 1995, pp. 1-51.

ANDERSON (S.-R.) & KAPLAN (R.-S.), *La Méthode ABC pilotée par le temps*, Paris, Eyrolles, 2008.

BALDVINSDOTTOR (G.), MITCHELL (F.) & NORREKLIT (H.), "Issues in the relationship between theory and practices in management accounting", *Management Accounting Research* 21, 2010, pp. 79-82.

BERLINER (C.) & BRIMSON (J.), *Cost management for Today's advanced manufacturing*, Boston, Harvard Business Press, 1988.

BOUQUIN (H.), *Comptabilité de gestion*, Paris, Sirey, 2<sup>ème</sup> édition, 1997.

BOUQUIN (H.) & NIKITIN (M.), « Les Innovations managériales », *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial, mai 2003, pp. 3-4.

BRODIER (P.-L.), *La VAD, Valeur Ajoutée Directe, une autre approche de la gestion*, Paris, Éditions AFNOR, 1988.

COLE (R.), PURAO (S.), ROSSI (M.) & SEIN (M.), "Proactive: Where Action Research Meets Design Research", *Twenty-Sixth International Conference on Information Systems*, Las Vegas, 2005, pp. 325-336.

COOPER (R.), KAPLAN (R.S.), MAISEL (H.-S.), MORISSEY (E.) & ŒHM (R.-M.), *ABC: Implementing activity-based cost management; Moving from analysis to action*, Montvale NJ, Institute of Management Accountants, 1992.

FIEVEZ (J.), KIEFFER (J.-P.) & ZAYA (R.), *La Méthode UVA : du contrôle de gestion à la maîtrise du profit*, Dunod, 1999

GEERTS (G.), "A design science research methodology and its application to accounting information systems research", *International Journal of Accounting Information Systems* 12, 2011, pp. 142-151.

GERVAIS (M.), LEVANT (Y.) & DUCROCQ (C.), « Le Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) : un premier bilan à travers une étude de cas longitudinale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°1, mars 2010, pp. 123-155.

GOLDRATT (E. M.), *Le but, un processus de progrès permanent*, Paris, Éd. AFNOR, 2002.

GOMEZ (P.-Y.), « Un éléphant n'est pas une souris qui a grossi », *Le Monde*, 13 avril 2016.

GOSSELIN (M.) & MÉVELLEC (P.), « Plaidoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans

la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion », *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial, mai 2003, pp. 87-110

HATCHUEL (A.) & WEILL (B.), *L'Expert et le système*, Paris, Economica, 1992.

HEVNER (A.) *et al.*, "Design Science in IS research", *MIS Quarterly*, vol. 28, n°1, mars 2004, pp. 75-105.

HOPWOOD (A.), "On trying to study accounting in the context in which it operates", *Accounting organizations and society*, vol. 8, 1983, pp. 287-305.

IIVARI (J.) & VANABLE (J.), "Action research and design science research-meaningly similar but decisively", *ECIS 2009 Proceedings*, Paper 73, 2009, <http://aisel.aisnet.org/ecis2009/73>

JARVINEN (P.), "Action research is similar to design science", *Quality and Quantity*, 41, 2007, pp. 37-54

JOHNSON (H.-T.) & KAPLAN (R.-S.), *Relevance lost: Rise and fall of management accounting*, Harvard Business Press, 1987.

JOHNSON (H.-T.) & BROMS (A.), *La Méthode MBM : pour un management de la performance durable*, Paris, Éd. d'Organisation, 2000.

KAPLAN (R.-S.), "Measuring manufacturing performance: creating the new management theory and practice", *Journal of management accounting research*, vol. 10, 1983, pp. 89-118

KAPLAN (R.-S.) & ANDERSON (S.), *TDABC, la méthode ABC pilotée par le temps*, Éd d'Organisation, 2008.

KRUMWIEDE (K.-P.), "The implementation stages of activity-based costing and the impact of contextual and organization factors", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, 1998, pp. 239-277.

MACDONALD (L. D.) & RICHARDSON (A. J.), "Does academic management accounting practice lag practice? A cliometric study", *Accounting history* 16 (4), 2011, pp. 365-388.

MÉVELLEC (P.), *Les Systèmes de coûts dans les organisations*, Éd. La Découverte, collection « Repères », 2017.

PEFFERS (K.), TUUNANEN (T.), ROTHENBERGFER (M.) & CHATTERJEE (S.), "A design science research methodology for information systems research", *Journal of Management Information System*, 2008, pp. 45-77.

# L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme

Par **Éric PERSAIS**

CEREGE (EA 1722), Université de Poitiers

Éric PERSAIS

Par opposition au modèle classique, l'économie sociale rassemble des entreprises qui privilégient le service rendu à une collectivité d'acteurs – ceci dans un esprit de solidarité – à l'intérêt individuel et à la quête du profit au bénéfice d'actionnaires. En France, la loi ESS de juillet 2014 a donné une nouvelle légitimité à ces organisations qui bénéficient désormais d'un cadre juridique clair et d'un environnement favorable pour se développer. De façon paradoxale, ces entreprises (dont certaines étaient habituées à vivre grâce, notamment, à des financements publics) font désormais face à une pénurie de ressources tant du côté de l'État que de celui des collectivités locales. Cette évolution du contexte les oblige, sinon à modifier leur vision habituelle basée essentiellement sur la promotion de valeurs sociales et humanistes, tout au moins à mettre en avant leur apport de valeurs à la fois économiques, environnementales et sociales qui justifierait des contreparties financières de la part des pouvoirs publics. Je m'attacherai à démontrer ici la nécessité, pour ces entreprises, de changer de paradigme et de passer d'une logique normative à une approche plus instrumentale de leur vision à l'égard des parties prenantes. Je recourrai pour ce faire au concept de *Business Model*, qui s'avère particulièrement adapté dans un contexte de concurrence et de raréfaction des ressources financières potentielles pour ces entreprises.

## Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un thème à la mode, si l'on en juge par le nombre des publications qui sont consacrées aux entreprises de l'ESS dans la littérature en sciences de gestion. Il faut dire que le vote de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (dite Loi Hamon) a donné une résonance particulière à tout ce qui touche, en France, aux entreprises du « tiers secteur ». Désormais, ces entreprises bénéficient d'un cadre juridique spécifique, et les dispositions entourant le développement de chacune des familles de l'ESS sont clairement énoncées.

Bien qu'il existe de multiples approches pour définir ce qu'est une entreprise sociale, toutes mettent en avant ce qui la différencie fondamentalement de l'entreprise classique : alors que la seconde a pour finalité la rémunération de ses actionnaires/propriétaires, la première se donne pour unique ambition de servir un intérêt social (et donc collectif). Elle constituerait, de

fait, une alternative crédible à l'entreprise classique coupable, selon ses détracteurs, de contribuer aux déséquilibres actuels (chômage, destruction de l'environnement...) en raison de sa quête incessante de profits.

L'entreprise sociale promeut des valeurs telles que la liberté, la solidarité ou l'égalité. Ces valeurs sont généralement revendiquées par les praticiens qui se réclament du modèle ESS, mais elles le sont également par des chercheurs généralement militants qui voient dans ce modèle l'une des solutions à l'instauration d'un monde plus équilibré. Pour eux, d'ailleurs, les entreprises de l'ESS (comme les associations ou les entreprises d'insertion) justifieraient à elles seules les aides accordées par l'État et les collectivités pour service rendu à la société. Pourtant, le contexte actuel et ses évolutions prévisibles modifient notablement la donne. En France, l'endettement de l'État et ses conséquences induites en matière de baisse de ses

dotations aux collectivités territoriales poussent ces dernières à être plus parcimonieuses par rapport aux aides attribuées aux organisations relevant de l'ESS.

Il existe aujourd'hui une forte concurrence dans le financement public des entités relevant de l'ESS ; ces organisations doivent désormais démontrer leur apport à la collectivité pour pouvoir les obtenir. Ces éléments impliquent un changement de posture, puisqu'il s'agit pour elles de passer d'une vision normative basée sur la défense de valeurs à une logique instrumentale basée sur la création de valeur pour la société. C'est ce que nous nous attacherons à démontrer dans cet article, qui est essentiellement basé sur une démarche théorique de recherche.

La première partie de ce travail nous permettra de préciser ce qui caractérise l'entreprise sociale, et par extension l'entreprise de l'ESS, en France. Ce sera l'occasion pour nous de montrer la nécessité de faire évoluer la vision que l'on a habituellement de ces entreprises, notamment dans un contexte de raréfaction des ressources publiques. Dans la seconde partie, nous proposerons une nouvelle vision du modèle ESS, qui met en exergue une création de valeur à la fois économique, sociale et environnementale.

## De l'économie sociale à l'entreprise sociale et solidaire

**De l'économie sociale à la loi sur l'ESS en France**  
Apparue au XIX<sup>e</sup> siècle, en France, l'économie sociale plonge ses racines dans différentes écoles de pensée : un courant socialiste associationniste qui vise à émanciper les travailleurs d'un « pouvoir capitaliste dominant », une tendance sociale-chrétienne qui défend l'idée d'une solidarité envers les plus démunis, une tradition libérale qui encourage les initiatives d'entraide entre ouvriers et une école solidariste qui prône le coopérativisme et soutient la création d'organisations fonctionnant selon des principes démocratiques.

À l'origine, l'expression « économie sociale » a été utilisée par des auteurs tels que Gide ou Walras, qui souhaitaient marquer leur différence avec l'analyse économique dominante d'inspiration classique. Selon eux, ce modèle, qui s'intéresse à la manière de produire le plus efficacement possible, délaisse les questions d'ordre moral et néglige les problèmes sociaux engendrés par le progrès technique. Partant, le rôle de l'économie sociale consisterait à la fois à introduire de l'éthique et à intégrer les aspects sociaux dans la réflexion économique. Les années 1980 ont été marquées par un regain d'intérêt pour ce pan de l'économie qui n'appartient ni au secteur public ni au secteur privé lucratif. C'est la raison pour laquelle l'expression de « tiers secteur » lui est généralement attribuée.

Dans la vision américaine, l'économie sociale est définie comme un secteur regroupant l'ensemble des organisations à but non lucratif (*Non Profit Organizations*,

*NPO*) (LAVILLE, 2000). Deux principaux facteurs sont généralement mis en avant pour expliquer la raison d'être de ces NPO, Outre-Atlantique (DEFOURNY, 2013) :

- leur rôle en tant que fournisseurs de biens ou de quasi-biens publics que les entreprises et l'État ne veulent pas produire (WEISBROD, 1977) ;
- le fait que ces NPO soient le plus à même (compte tenu de la stricte contrainte de non-distribution de bénéfices) d'envoyer des signaux de confiance aux acheteurs potentiels qui redoutent d'être exploités, du fait d'importantes asymétries d'information ou de produits/services non-standardisés (HANSMANN, 1980).

Un vaste programme de recherche coordonné aux États-Unis par le Johns Hopkins Institute depuis 1990, a permis de caractériser les organisations relevant du *Non Profit Sector (NPS)* :

- *Elles sont formelles, c'est-à-dire qu'elles ont un certain degré d'institutionnalisation, ce qui présuppose une personnalité juridique ;*
- *Elles sont privées, c'est-à-dire distinctes de l'État et des organisations issues directement des autorités publiques ;*
- *Elles disposent de leur propre système de gouvernance, dans le sens où elles doivent avoir leurs propres systèmes de régulation et de prise de décision ;*
- *Elles ne peuvent distribuer de profit ni à leurs membres ni à leurs dirigeants ou à leurs propriétaires ;*
- *Elles doivent impliquer un certain niveau de contribution en temps et/ou en argent et elles doivent être fondées sur la liberté et l'adhésion volontaire de leurs membres.*

La grande diversité des circonstances socio-politiques, culturelles et économiques au sein de l'Union européenne n'a pas permis de réaliser à ce jour un tel travail de recensement qui mettrait en exergue l'existence d'un tiers secteur véritablement unifié en Europe (DEFOURNY, 2013)<sup>(1)</sup>. Cela n'empêche pas que les entités économiques pouvant être perçues comme relevant du secteur de l'économie sociale sont nombreuses dans la plupart des pays européens : les organisations mutuelles et coopératives existent depuis plus d'un siècle, partout en Europe, et les associations basées sur des initiatives économiques se sont développées depuis bien longtemps dans la plupart des pays. Comme le montrent Evers et Laville (2004), elles plongent aussi leurs racines dans des traditions propres à chaque pays : philanthropie au Royaume-Uni et en Irlande ; engagement civique dans les pays scandinaves ; principe de subsidiarité en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas ; mouvements démocratiques d'inspiration religieuse ou socialiste-associationniste en Italie ou en France ; rôle assigné à la famille en Espagne, au Portugal ou en Grèce.

<sup>(1)</sup> Notons toutefois le travail effectué en ce sens par le réseau EMES, le réseau européen de recherche en économie sociale (EMES, 1998).

Clairement enracinée dans l'histoire de nombreux pays, l'économie sociale a d'abord été revitalisée en France à la fin des années 1970, puis dans de nombreux pays européens (Belgique, Espagne, Italie) et non-européens (Canada, Argentine, Japon, Corée du Sud). Bien qu'il n'existe pas de définition universellement reconnue de l'économie sociale, il est généralement admis que celle-ci inclut les coopératives et les sociétés mutuelles, aussi bien que les associations et les fondations.

Deux approches du tiers secteur nous semblent pouvoir être distinguées, celle de l'économie sociale et celle du *Non-Profit Sector (NPS)*.

Leur point de divergence porte sur deux éléments clés : le contrôle de l'organisation et l'utilisation qui est faite des profits (DEFOURNY, 2001).

Sur le premier aspect, l'économie sociale insiste sur la nécessité d'instaurer un dispositif formel de prise de décision démocratique, ce qui implique de donner un poids essentiel aux membres et à leurs voix dans le processus décisionnel. Cette disposition constitue un moyen de contrôle de la poursuite de ses activités par l'organisation. Dans l'approche *NPS*, ce pouvoir de contrôle existe en interne, notamment au travers des structures de gouvernance, mais il n'y a pas d'obligation démocratique formelle.

Sur le second point, le *NPS* interdit toute distribution de bénéfices, ce qui exclut les coopératives et les mutuelles qui redistribuent généralement une partie de leurs surplus entre leurs membres, à l'exemple des mutuelles d'assurances qui retournent une partie de leurs gains sous la forme de réductions de la cotisation de leurs membres pour la période à venir. Selon Defourny (2013), « *une autre façon de résumer ces différences serait de dire que la base conceptuelle de la Non Profit Approach est la contrainte de la non distribution de surplus générés par l'activité, qui donne une pertinence aux associations reconnues d'utilité publique ; alors que l'économie sociale convient mieux à la pensée coopérative qui, naturellement, offre un espace plus clair aux organisations d'intérêt mutuel et donne une place centrale au contrôle démocratique, au-delà des objectifs de l'organisation et de son fonctionnement* ».

En résumé, si l'approche américaine assimile l'économie sociale au *NPS*, l'approche européenne promeut une vision plus large en acceptant que certaines organisations (par exemple, les coopératives) puissent distribuer une partie de leurs bénéfices à leurs membres.

L'économie sociale européenne se définit par un ensemble d'organisations, ce qui laisse ouverte la question plus large de son inscription à la fois dans l'économie et dans la démocratie contemporaine (LAVILLE, 2000). Une interrogation sur ces deux plans a donné naissance à la perspective d'économie solidaire désormais bien ancrée en Europe. Laville (2005) la définit de la façon suivante : "*All economic activities subject to a determination to act democratically, in which social relations of solidarity have priority over individual interest or material profit*".

Selon Laville, l'approche de l'économie solidaire montre que l'économie ne peut se réduire au marché, mais qu'elle intègre – bien au contraire – des principes de redistribution et de réciprocité. Cet auteur montre toute la dimension sociopolitique de l'économie solidaire. Celle-ci offre un éclairage particulier sur l'inscription d'initiatives de la société civile dans l'espace public des sociétés démocratiques contemporaines. L'ensemble des interactions qui en résultent se traduisent par des effets mutuels : d'un côté, les initiatives entrepreneuriales d'acteurs sociaux diversifiés participent à l'évolution des formes de régulation publique et, de l'autre, les règles édictées par les pouvoirs publics influencent les trajectoires des initiatives. Quoi qu'il en soit, isoler les organisations sans comprendre leur rapport à la sphère publique ne permet pas de saisir les ressorts de l'économie solidaire.

L'émergence du concept d'ESS provient finalement de la volonté de rassembler les deux approches pour décrire un ensemble d'organisations qui bénéficient d'un statut juridique particulier (coopératives, mutuelles, associations et fondations) et qui inscrivent leur démarche dans le cadre d'une économie solidaire (DEFOURNY et NYSSSENS, 2014). Selon Lipietz (2000), l'adjonction du terme « solidaire » vient d'une volonté de dissocier deux aspects bien distincts englobés par l'appellation « économie sociale et solidaire » : l'économie sociale aurait pour ambition de définir « *comment, sous quel statut et en fonction de quelles normes d'organisation interne, on le fait* », alors que l'économie solidaire permettrait de dire « *au nom de quoi on le fait* ».

Bien qu'elle ne fasse pas l'unanimité dans l'espace européen, l'expression ESS fait désormais foi en France, notamment depuis l'adoption de la loi du 31 juillet 2014.

Cette loi définit l'ESS comme « *un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes : 1) un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ; 2) une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ; 3) une gestion conforme aux principes suivants : a) les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ; b) les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées (...)* ». Cette loi résulte avant tout d'une volonté politique de promouvoir un modèle alternatif à celui de l'entreprise capitaliste et de favoriser, par le biais de dispositifs légaux, son développement au sein de la société française.

### L'entreprise sociale et solidaire ou la nécessité de changer de paradigme

Dans un rapport publié en 1998, l'OCDE a proposé une définition de l'entreprise sociale prenant appui sur des

travaux concernant tout le territoire couvert par l'organisation : celle-ci fait référence à « *toute activité privée, d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits, mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens ou de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage* ».

Pour Clément et Gardin (2000), cette définition présente un défaut majeur : elle ne fait aucunement référence à un fonctionnement démocratique, ce qui est aujourd'hui considéré comme une caractéristique essentielle de l'entreprise sociale. L'OCDE complète donc cette définition en proposant des mots-clés censés préciser le concept. En l'occurrence, l'idée de démocratie du fonctionnement apparaît alors comme un élément « optionnel » :

- des formes juridiques variables selon les pays ;
- des activités organisées selon une démarche entrepreneuriale ;
- des profits réinvestis dans les activités de l'entreprise pour la réalisation de buts sociaux (et non pas pour la rémunération du capital) ;
- des parties prenantes plutôt que des actionnaires, participation et organisation démocratique ;
- des objectifs économiques et sociaux (innovation économique et sociale) ;
- le respect des règles du marché ;
- la viabilité économique ;
- un financement mixte, avec un degré élevé d'autofinancement ;
- activités principales : insertion de publics en difficulté, apport de réponses à des besoins collectifs insatisfaits, activités à haute intensité de main-d'œuvre.

Au niveau européen, le réseau EMES a été le premier à avoir offert une base théorique et empirique pour conceptualiser la notion d'entreprise sociale (CLÉMENT et GRANDIN, 2000). L'EMES a ainsi défini un ensemble de critères communs pour repérer des réalités diverses dans chacun des quinze pays étudiés (EMES, 1998). Ces indicateurs relèvent de deux domaines : économique et social. Ainsi, pour attester du caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, quatre éléments ont été retenus : *une activité continue de production de biens et/ou de services, un degré d'autonomie élevé, un niveau significatif de risques économiques et un minimum d'emplois rémunérés*.

En ce qui concerne la dimension sociale, cinq indicateurs ont été privilégiés : *un objectif explicite de services rendus à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision non basé sur la détention d'un capital, une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité et une limitation de la distribution de bénéfices*. Les chercheurs du réseau EMES notent néanmoins que ces indicateurs ne forment pas l'ensemble des critères que doit remplir une organisation pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale. Il s'agit plutôt d'indicateurs servant à décrire un « idéal-

type » et permettant de se situer au sein de la galaxie des entreprises sociales européennes.

En 2011, la Commission européenne a précisé sa vision de l'entreprise sociale :

- *un objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'activité ;*
- *les profits sont principalement réaffectés à l'objet social ;*
- *le mode d'organisation ou le système de propriété (la gouvernance) reflète, d'une manière ou d'une autre, l'objet d'intérêt général en s'appuyant sur des principes démocratiques, participatifs ou visant à la justice sociale.*

Le but était de guider la conception des cadres légaux et financiers européens concernant l'entreprise sociale (ALIX, 2013).

En France, la Charte de l'économie sociale élaborée par le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives<sup>(2)</sup>, ainsi que différents rapports (par exemple, LIPIETZ, 2000) ont défini les entités de l'économie sociale et solidaire par le biais de plusieurs critères : « *utilité collective ou sociale du projet, liberté d'adhésion, gestion démocratique et participative, lucrativité limitée, mixité des ressources* ».

Depuis, la France est allée plus loin puisqu'elle a adopté une loi relative à l'ESS. Avant cette loi, la référence juridique à l'entreprise sociale n'existait pas en France. En revanche, celle à l'entreprise solidaire avait été introduite par le biais de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (art. 81) : « *Sont considérées comme entreprises solidaires au sens du présent article, les entreprises dont les titres de capital, lorsqu'ils existent, ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé et qui soit emploient des salariés dans le cadre de contrats aidés ou en situation d'insertion professionnelle, soit, si elles sont constituées sous forme d'associations, de coopératives, de mutuelles, d'institutions de prévoyance ou de sociétés dont les dirigeants sont élus par les salariés, les adhérents ou les sociétaires, remplissent certaines règles en matière de rémunération de leurs dirigeants et salariés* ». Depuis l'adoption de la loi Hamon du 31 juillet 2014, les entreprises de l'ESS bénéficient d'un cadre juridique, qui leur faisait défaut jusqu'alors. En même temps, cette loi définit ce qu'est une entreprise de l'ESS, et non pas ce qu'est une entreprise sociale et solidaire. La nuance est certes subtile, mais il n'en reste pas moins qu'elle existe et que ce n'est pas neutre.

Attachons-nous désormais à décrire le cadre théorique de cette recherche afin de passer, ensuite, à l'étude de la question de l'entreprise sociale et solidaire au travers du prisme de la valeur. La théorie des parties prenantes nous semble être un cadre adapté pour cette analyse, précisément parce que cette dernière

<sup>(2)</sup> Devenu par la suite le CEGES (Comité des entreprises et groupements de l'économie sociale).



Carte postale incitant les consommateurs à adhérer à une coopérative, vers 1925.

« La Charte de l'économie sociale élaborée par le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives, ainsi que différents rapports ont défini les entités de l'économie sociale et solidaire par le biais de plusieurs critères : "utilité collective ou sociale du projet, liberté d'adhésion, gestion démocratique et participative, lucrativité limitée, mixité des ressources". »

ne poursuit aucun objectif financier<sup>(3)</sup>, mais qu'elle cherche, au contraire, à satisfaire un intérêt social.

Bien que le concept de partie prenante soit antérieur à son avènement, l'approche *stakeholder* n'a connu un véritable succès qu'à partir des travaux de Freeman (1984). Les tenants de cette approche critiquent la vision traditionnelle d'une entreprise exclusivement axée sur l'intérêt des actionnaires. Cette vision leur paraît moralement inacceptable et elle ne correspond pas à la réalité du fonctionnement d'une entreprise, dans un contexte d'ouverture et d'abaissement des frontières organisationnelles (DONALDSON et PRESTON, 1995). Dans l'optique *stakeholder*, l'entreprise est avant tout considérée comme une constellation d'intérêts de différentes natures (économique et non économique).

Dans l'approche partie prenante, deux visions prédominent : l'une, normative, est basée sur le respect de règles de comportement, et l'autre, instrumentale, est basée sur la notion d'avantage (c'est-à-dire d'intérêt à se comporter de telle ou telle façon). La première considère que l'ensemble des intérêts en jeu dans une entreprise sont légitimes et qu'ils doivent être poursuivis simultanément. Cette vision est généralement axée sur le respect de valeurs, de principes et de normes de comportement, chaque intérêt devant être respecté pour ce qu'il est et non pour ce qu'il induit en termes de performance. La deuxième prend en quelque sorte le contrepied, puisque la prise en compte des intérêts des parties prenantes est une condition *sine qua non* de la réussite de l'entreprise. La gestion des *stakeholders* constitue un moyen mis au service des objectifs de l'entreprise. Cette vision est donc fondée sur la notion d'intérêt.

Au-delà des définitions dont nous sommes fait précédemment l'écho, la posture généralement adoptée concernant l'entreprise sociale s'inscrit dans la droite ligne de la théorie des parties prenantes, dans sa vision normative. Même si la poursuite d'un objectif social en constitue l'un des fondements (perspective instrumentale), l'entreprise sociale est avant tout présentée comme porteuse de valeurs qui trouvent à s'exprimer au travers de principes et de règles de fonctionnement propres à l'économie sociale et aux organisations qui la composent (perspective normative) : « *the social economy refers to the principles and values which are supposed to inspire certain modes of operation* » (DEFOURNY et NYSSENS, 2014). Pour Parodi (2004), ces valeurs sont de l'ordre de la morale ou de l'éthique : « *la solidarité, la liberté (de s'associer, d'entreprendre, d'agir...), la responsabilité morale de la personne, la démocratie – elle-même fondée sur l'égalité – et, aussi, la primauté du développement de l'homme sur toute autre finalité, notamment celle du profit* ».

Pour Defourny et Nyssens (2012), les principes partagés par l'ensemble des acteurs de l'économie sociale sont de quatre natures :

- *the aim of serving members or the community rather than generating profit (hence a low return on capital and joint reserves that cannot be shared),*

- *an independent management,*
- *a democratic decision-making process,*
- *the primacy of people and labor over capital in the distribution of income.*

Ces quatre principes couvrent une large palette de règles de fonctionnement, de pratiques, que l'on retrouve chez l'ensemble des acteurs : une rémunération limitée du capital, la distribution des surplus aux salariés ou aux membres/utilisateurs sous la forme de bonus, la création de fonds de réserve pour le développement de l'activité, l'utilisation immédiate de surplus pour des causes sociales (DEFOURNY et NYSSENS, 2012). Finalement, ce sont à la fois l'utilité sociale et les valeurs portées par les acteurs qui justifieraient que ceux-ci bénéficient de soutiens particuliers de la part des pouvoirs publics : « *By providing services, a third sector organisation (TSO) may obtain more resources and recognition than otherwise to pursue its key social mission and promote its core value* » (DEFOURNY et PESTOFF, 2008).

Cette référence aux valeurs et principes de l'ESS est d'ailleurs implicitement inscrite dans la loi ESS (art. 1<sup>er</sup>)<sup>(4)</sup> : « *L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes : ...* ». Les conditions énoncées font ici référence aux principes de l'ESS (un but autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique, une lucrativité limitée), des principes eux-mêmes inspirés par les valeurs sous-jacentes.

Aujourd'hui, en France, les entreprises de l'ESS font des valeurs qu'elles portent ou des principes qui les guident, des éléments de différenciation forts par rapport à celles de l'économie classique. On en retrouve d'ailleurs de nombreuses traces ou références dans les stratégies, les plans et les outils de communication élaborés en direction de différents publics. L'exemple du slogan d'une banque mutualiste française, en 2016, est, à ce sujet, éloquent : « *Une banque qui appartient à ses clients, ça change tout !* ».

Les entreprises de l'ESS ont compris qu'elles pouvaient faire écho à cette demande sociétale croissante. Pourtant, la référence aux valeurs ne nous semble pas être toujours pertinente, notamment dans le contexte actuel. Deux principaux points peuvent être mis en lumière pour montrer le risque d'une vision exclusivement normative de l'ESS : ils concernent, d'une part, le pouvoir de décision et, d'autre part, les objectifs poursuivis par les structures de l'ESS.

Tout d'abord, la question du pouvoir de décision, dont la valeur sous-jacente est la démocratie, montre qu'il convient d'éviter toute forme d'angélisme à

<sup>(3)</sup> Rappelons simplement que, selon la loi du 31 juillet 2014, une entreprise classique peut, sous certaines conditions, être considérée comme relevant de l'ESS.

<sup>(4)</sup> Une mutuelle d'assurance santé complémentaire française a, par exemple, intitulé son magazine destiné à ses adhérents « Valeurs mutualistes ».

l'égard des organisations du tiers secteur. Bien que les principes qui guident leur fonctionnement soient incontestables, les entreprises de l'ESS ne sont pas toujours exemptes de défauts. Dans un article récent<sup>(5)</sup>, un journaliste dénonçait, par exemple, la santé florissante des grands groupes coopératifs agricoles, alors que leurs adhérents avaient vu, dans le même temps, leurs revenus s'effondrer : « *Ces sociétés, dont le principe fondateur est basé sur la règle "un homme une voix", sont devenues des mastodontes internationaux dont la gouvernance a fini par échapper aux coopérateurs eux-mêmes. Pour une raison simple : les centres de décision se sont éloignés du niveau local où se situent les exploitations. La technostructure qu'ils ont mise en place pour assurer les débouchés de leurs produits les a, en outre, dépassés. Ces coopératives ont poursuivi leur croissance, comme toute société de capitaux, par des fusions entre elles ou des rachats d'entreprises privées* ». Cette dernière phrase montre que le fossé entre certaines organisations de l'ESS et celles de l'économie classique n'est pas aussi grand qu'il y paraît<sup>(6)</sup>.

L'auteur poursuivait en montrant les conséquences désastreuses pour les adhérents de ces organisations : « *Résultat, l'idéal coopératif de créer une entreprise – la coopérative – détenue par les agriculteurs eux-mêmes afin de mutualiser la vente de leurs productions et de leurs achats s'est évaporé. Et, à l'autre bout de la chaîne alimentaire, les coopérateurs, c'est-à-dire les paysans, n'ont jamais autant souffert. Les crises du lait et du porc le démontrent, avec des coopératives qui leur proposent des prix inférieurs à leurs coûts de production, obligeant les éleveurs les plus faibles à courber l'échine* ». Ironie de l'histoire, selon l'auteur : « *La coopérative "X", leader dans le porc en Bretagne, a déjà intégré plus de 300 élevages, dont certains adhérents étaient tellement étranglés par les dettes, notamment celles sur les aliments qu'elle commercialisait, qu'ils ont préféré devenir salariés de la structure en lui vendant leur outil de production. Bref, l'inverse du but recherché à l'origine...* ».

S'il n'est évidemment pas question de généraliser ce type de déviance ou de mettre en cause les valeurs et les principes fondateurs de l'ESS, force est de constater que ce modèle comporte ses propres limites. En l'occurrence, le principe démocratique « un homme, une voix »<sup>(7)</sup> contribuerait, selon ce même auteur, à un émiettement du pouvoir qui favoriserait l'émergence d'un contrepouvoir, celui de la technostructure, dès lors que la taille de l'entreprise s'accroît.

Couret (2002) livre, pour sa part, une autre explication : « *Les coopératives actuelles doivent effectivement naviguer en permanence entre des principes doctrinaux privilégiant l'homme aux contingences matérielles, et une réalité des marchés faite de compétition entre firmes et de satisfaction du consommateur. (D'autre part), les adhérents privilégient la rémunération de leurs apports, considérant que la coopérative doit fournir un service, et non dégager un profit. À l'inverse, les dirigeants privilégient l'efficacité économique et financière de la coopérative, qui, selon eux, passe par sa compétitivité sur les marchés* » (COURET, 2002). Au final, l'auteur

reconnaît qu'humanisme et efficacité font rarement bon ménage et que le discours sur les valeurs et les principes coopératifs se trouve en tension dès que la réalité économique s'impose. Quoi qu'il en soit, les détracteurs de l'ESS ont beau jeu de dénoncer un modèle qui, selon eux, ne laisse voir que ce qui l'arrange.

D'autre part, l'ESS n'est pas une famille aussi unie que le discours habituel le laisse supposer. Selon Defourny (2004), l'appréhension de ce secteur souffre de deux « *tensions majeures* ». La première provient de l'écart entre les entreprises ayant des activités marchandes (comme les coopératives de production) et celles dont les activités sont non marchandes (comme les associations à but non lucratif). Si les unes ne peuvent s'affranchir des règles du marché et s'abstraire des conditions de concurrence, les autres bénéficient d'une plus grande latitude quant à leur politique globale. Elles risquent donc d'être moins prises en défaut que les premières sur la question des valeurs, notamment celles relatives à la primauté de l'homme sur le profit. La seconde résulte de l'écart entre les organisations dites d'intérêt général (comme les associations de lutte contre la pauvreté) et celles dites d'intérêt partagé (comme les mutuelles d'assurances). Notons que les deuxièmes sont qualifiées de « *sociales* », même si l'objectif qu'elles poursuivent pour le compte de leurs sociétaires est purement économique. Par exemple, c'est parce qu'ils trouvaient le prix des assurances trop élevé qu'un groupe d'instituteurs a créé, en 1934, la MAIF, qui est devenue l'une des trois grandes mutuelles sans intermédiaire françaises. C'est ici toute l'ambiguïté du terme « *social* », dont la signification oscillerait entre le bien commun (par exemple, une association sportive) et l'intérêt économique d'un collectif (comme la vente de produits pour le compte de coopérateurs). Selon Defourny (2004), ces deux tensions sont significatives de la difficulté qu'il y aurait à réunir sous une même

<sup>(5)</sup> Éric de La Chesnais, « Les Coopératives, mastodontes au service d'elles-mêmes », *Le Figaro Économie*, 15 septembre 2015, p. 21.

<sup>(6)</sup> Dans un article consacré à « *La Spécificité de l'affectation du résultat en coopératives : entre ristournes et réserves impartageables. Panorama de droit comparé en Europe* », Henry (2009) montre qu'il existe une tendance à l'homogénéisation des formes d'organisation économique selon les caractéristiques des sociétés anonymes. L'auteur, qui résume ses propos par « *perte d'identité* », « *perte de solidarité* » ou « *démutualisation des sociétés coopératives* », préfère néanmoins l'expression « *companization des sociétés coopératives* » (*in La Lettre du GNC*, mars 2009).

<sup>(7)</sup> Remarquons que ce principe est en partie remis en cause, puisque les statuts de certaines organisations de l'ESS (par exemple, les SCIC) peuvent prévoir l'existence de collèges dont le poids dans le pouvoir de décision est pondéré suivant une règle définie dans les statuts, mais qui est différente de la règle habituellement applicable en ESS (minimum de 3 collèges dans les SCIC et pondération de 10 à 50 % pour les SCIC). Le principe « *une personne, une voix* » ne s'applique alors qu'à l'intérieur du collège.

bannière des réalités si différentes<sup>(8)</sup>. Le concept d'ESS jouerait avant tout un rôle d'« *intégrateur* » pour décrire un ensemble d'entreprises, dont le dénominateur commun serait la primauté de l'objectif social. En l'occurrence, l'auteur fait ici moins référence aux valeurs (perspective normative) qu'à la finalité de ces entreprises (perspective instrumentale).

Sans remettre en cause le fait que ces structures sont porteuses de valeurs potentiellement vertueuses, il reste que la référence aux valeurs n'est pas toujours pertinente pour défendre ce modèle. C'est ce sur quoi nous allons désormais nous attarder.

## Entreprise de l'ESS : de la défense de valeurs à la création de valeur pour un ensemble de parties prenantes

### L'importance des ressources et des compétences mobilisées

La perspective normative peut parfois être prise en défaut, comme nous l'avons montré dans la première partie de cet article. La perspective instrumentale s'avère, à notre sens, plus adaptée et fédératrice, bien qu'elle soit souvent ignorée par les partisans de ce « mode d'entreprendre autrement »<sup>(9)</sup>. C'est ce sur quoi nous allons baser notre réflexion dans la deuxième partie de cet article, en nous focalisant sur le cas français.

Nous venons de le voir au travers d'exemples, l'approche normative entre parfois en contradiction avec certaines pratiques mises en œuvre par des entreprises de l'ESS. Ce décalage n'a rien d'étonnant : le discours est alimenté par des principes de fonctionnement, lesquels sont eux-mêmes inspirés par les valeurs prônées par l'ESS ; les pratiques prennent en compte les réalités du terrain et, qu'on le veuille ou non, la logique instrumentale qui gouverne les marchés. L'approche par le *Business Model* (BM) nous semble adaptée pour aborder ce nécessaire changement de paradigme.

Bien qu'encore critiqué pour son côté « fourre-tout » (WARNIER *et al.*, 2004), le concept de BM est aujourd'hui largement mobilisé par les chercheurs en sciences de gestion. Son mérite principal est de centrer la problématique de l'entreprise sur la création de valeur, rappelant, si besoin était, l'importance du rôle de l'entreprise en matière de création de valeur ajoutée. De multiples définitions ont été données du concept de BM (voir MOINGEON et LEHMANN-ORTEGA, 2010, p. 294). Nous opterons ici pour celle de Lecoq, Demil et Warnier (2006) : « *Choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur les trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur). Les choix opérés sur ces dimensions déterminent la structure des revenus et la structure des charges de l'entre-*

*prise* ». Deux pôles de ce modèle (qualifié de RCOV) nous semblent utiles dans la perspective du changement de paradigme que nous suggérons : celui des ressources et compétences mobilisées (RC) et celui de l'offre et, par conséquent, de la valeur créée par l'entreprise (V). Abordons dans ce premier point la question des RC mobilisées.

Bien qu'elle ne soit pas la seule, la ressource essentielle est ici la ressource financière. Si, de ce point de vue, les structures de l'ESS ne souffrent pas toutes d'un handicap par rapport à celles de l'économie classique, en revanche l'une des familles est en position plus délicate : celle des associations. En France, ces structures sont largement dépendantes des fonds octroyés par l'État et les collectivités locales. Le contexte financier aujourd'hui particulièrement contraint (endettement de l'État, baisse des dotations aux collectivités) oblige les pouvoirs publics à être moins dispendieux vis-à-vis des aides octroyées et plus regardants sur la santé financière des structures subventionnées. En dehors de leur utilité sociale qui justifierait leur financement à une certaine hauteur (nous y reviendrons après), ces organisations doivent démontrer qu'elles ne vivent pas uniquement des subventions publiques. L'hybridation des ressources constitue désormais un enjeu majeur pour elles. La raréfaction des ressources publiques a d'ailleurs pour conséquence que l'on assiste à un rééquilibrage progressif vers des sources de financements « privés ». Comprenons par là : les dons, les parrainages, les cotisations des adhérents ou encore la vente de prestations de services. Quoi qu'il en soit, le discours sur les valeurs est de peu de poids au regard de la vision instrumentale qui prévaut dans l'acquisition de ressources financières.

Remarquons également que la notion d'utilité sociale, telle qu'elle est reconnue dans le droit français (voir le chapitre 3 de la loi ESS), fait implicitement référence à la logique instrumentale sur laquelle nous axons ici notre propos. Ce n'est donc pas le respect de certaines valeurs par les entités de l'ESS, mais bien leur utilité sociale qui prime dans leur financement par l'État et les collectivités. La nouvelle loi ESS reconnaît la possibilité pour les sociétés commerciales (donc, les entreprises classiques) de relever de l'ESS, dès lors qu'elles respectent un certain nombre de conditions, notamment celle de la poursuite d'un objectif social. Ce point n'a d'ailleurs pas manqué de susciter de vifs débats lors de la rédaction de la loi. Reste que le législateur français a considéré ici que l'ESS et ses valeurs présumées (logique normative) s'estompaient au profit de la notion d'utilité (logique instrumentale).

Ce qui vaut pour les pouvoirs publics vaut pour les autres financeurs. De ce point de vue, également, l'approche instrumentale est la plus adaptée. En d'autres termes, le discours portant sur les valeurs ne

<sup>(8)</sup> Notons que la loi ESS de 2014 permet désormais aux entreprises classiques d'intégrer le champ de l'ESS sous certaines conditions. Cette disposition de la loi risque de renforcer l'hétérogénéité du secteur de l'ESS.

<sup>(9)</sup> Car contraire à leur façon de concevoir l'économie.

saurait être un argument suffisant pour convaincre un investisseur d'intervenir dans le capital de l'entreprise. Seule la pérennité de l'activité (et, par conséquent, l'équilibre économique de la structure) est susceptible de le décider à le faire. C'est aussi le cas en ce qui concerne la finance solidaire, même si, dans ce cas, la question des valeurs importe. De même, pour persuader une banque d'octroyer un prêt dans le but de financer des investissements, l'entreprise doit démontrer sa capacité à le rembourser. Évidemment, les dirigeants des structures de l'ESS ne sont pas naïfs et la forte présence d'entreprises sociales dans des secteurs soumis à une forte intensité concurrentielle (par exemple, le secteur de l'assurance) montre qu'elles soutiennent largement la comparaison avec celles de l'économie classique. Reste que la logique gestionnaire, qui commande de raisonner dans une perspective instrumentale, n'est pas toujours intuitive pour les initiateurs de projets dits « alternatifs ».

En revanche, nous concéderons que le discours sur les valeurs et, *a fortiori*, l'approche normative sont importants, s'agissant de ressources humaines. En effet, il faut bien reconnaître que la forte dimension sociétale d'un projet d'entreprise peut être déterminante pour la participation d'un individu. C'est la raison pour laquelle de nombreux salariés se laissent convaincre par un tel argument et affichent clairement leur préférence pour le modèle ESS. Cela dit, la vision instrumentale ne peut être totalement absente de la relation entreprise/salarié, notamment parce que la question du salaire intervient largement à ce niveau. Admettons que la performance de l'entreprise exige des compétences pointues dans tous les domaines et que les entreprises de l'ESS se trouvent en concurrence avec celles de l'économie classique, sur lesquelles elles doivent s'aligner. Ce point ne fait que renforcer la remarque précédente, celle de l'importance de la vision instrumentale, y compris pour le salarié. Enfin, remarquons que le modèle de l'ESS, par les valeurs qu'il défend (l'homme est placé au centre de la problématique), mais également par ses postulats (absence d'actionnaires) et les principes qui le guident ((quasi)-absence de rémunération du capital), est intrinsèquement favorable au salarié. Il n'y est plus question d'arbitrage concernant le partage éventuel des fruits de la performance de l'entreprise (capital vs travail). Quoi qu'il en soit, le discours sur les valeurs ne peut être l'unique argument pour convaincre un individu de s'engager en tant que salarié dans un projet d'entreprise. Encore une fois, la logique utilitariste est largement présente.

On le voit, la question des ressources mobilisées, que celles-ci soient de natures financière, matérielle ou humaine, renvoie systématiquement à une vision instrumentale de l'entreprise.

### L'entreprise sociale et solidaire : un *business model* axé sur la création de valeur, dans une perspective de développement durable

Le deuxième pôle du modèle RCOV concerné est celui de la valeur (V). Nous l'avons noté précédemment, le principal apport du concept de *business model* (BM) est

justement de focaliser l'attention sur ce point essentiel et, à notre sens, trop souvent délaissé par les tenants de l'ESS.

Toute entreprise, qu'elle relève de l'économie classique ou de l'économie sociale et solidaire, apporte potentiellement de la valeur à ses multiples bénéficiaires : ses actionnaires (cas de l'entreprise classique) et ses parties prenantes (cas de l'ensemble des entreprises). Il n'en demeure pas moins que cette perspective suppose de concevoir la valeur ainsi créée et distribuée dans son acception la plus large, c'est-à-dire d'en dépasser la seule dimension économique et financière (PORTER et CRAMER, 2011).

Dans une vision extensive du BM, les chercheurs mettent en exergue le fait 1) que cette création de valeur concerne non seulement les actionnaires, mais aussi les multiples parties prenantes qui participent à son processus (PATZELT *et al.*, 2008), et 2) le fait que la valeur ainsi créée est à la fois de nature économique et de nature non économique (SOSNA *et al.*, 2010). Maucuer (2013, p. 51) va d'ailleurs plus loin lorsqu'il évoque à la fois la création et la redistribution de la valeur et le fait que celle-ci doit être de nature bidimensionnelle (économique et sociale). Cette vision échappe à la principale critique faite par de nombreux chercheurs en ce qu'elle ne centre pas la problématique de la création de valeur sur sa seule dimension économique. Conformément à la logique du développement durable, nous pensons d'ailleurs que trois dimensions sont concernées : les dimensions économique, sociale et écologique. D'autre part, elle admet l'existence de multiples bénéficiaires de la valeur ainsi créée par l'entreprise. Nous limiterons ici notre propos aux trois catégories de *stakeholders* qui sont plus particulièrement concernées par cette création/distribution de valeur : les associés, les salariés et la collectivité.

Dans le cas de l'entreprise sociale et solidaire, la valeur créée concerne tout d'abord les associés, qui sont eux-mêmes bénéficiaires du service rendu. Par exemple, les coopératives poursuivent un but économique et/ou social au bénéfice de leurs clients sociétaires : « *La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires...* »<sup>(10)</sup>. Certes, les coopératives ne sont pas des entreprises classiques en ce qu'elles doivent respecter un certain nombre de principes : l'adhésion volontaire et l'ouverture à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de leurs membres, la formation desdits membres et leur coopération avec les autres coopératives. Reste que leur objet est ici clairement économique (service rendu en contrepartie du paiement d'une cotisation) et social. Le terme « social » doit être entendu ici comme « collectif » (c'est-à-dire comme une réponse à un besoin commun des coopérateurs, y compris un

<sup>(10)</sup> Voir l'article 1 de la loi de 1947 portant statut de la coopération, modifiée par la loi ESS (art. 24).

besoin économique), mais aussi comme « solidaire » et « citoyen » (impliquant un souci d'améliorer les conditions humaines et sociales).

Remarquons, cependant, que les coopératives ont la possibilité d'admettre des tiers non-sociétaires à bénéficier de leurs activités, cela dans la limite de 20 % de leur chiffre d'affaires. En conséquence, le bénéficiaire peut être client sans être sociétaire. Dès lors, la dimension sociale (c'est-à-dire collective) de la valeur ainsi créée n'est *a priori* pas présente dans les motivations du bénéficiaire. Signalons aussi que les coopératives peuvent produire des excédents. Ces derniers sont pour partie mis en réserve, le reste pouvant faire l'objet d'une distribution aux coopérateurs sous la forme d'une ristourne. L'assemblée générale reste alors l'organe souverain pour décider de ce qui revient et à la structure et à l'associé. Cette notion de ristourne fait d'ailleurs débat : faut-il la considérer comme une ristourne commerciale ou comme une ristourne sociétaire ? Il semble que cette deuxième solution soit désormais retenue par le législateur (HENRY, 2009). Dès lors, penser que la création de valeur serait ici essentiellement économique est en partie erroné. Si le client sociétaire bénéficie d'une ristourne, c'est en raison de son statut d'associé, et non de celui de client. Partant, la valeur ainsi créée est de nature financière, même si elle trouve ici une traduction économique pour le sociétaire (dans la diminution du prix du produit).

La question des mutuelles est du même ordre. Rappelons que les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif qui « *mènent notamment au moyen de cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie* ».

La valeur créée est à la fois économique (service rendu en contrepartie de l'acquittement d'une cotisation), sociale (dans le sens d'intérêt collectif : « *...prévoyance, solidarité, entraide...* ») et humaine (« *...au développement culturel, moral...* »). Encore une fois, les bénéficiaires disposent du double statut d'associé et de client. Dès lors, la situation est identique à celle des coopératives en ce qui concerne la création de valeur. Notons, cependant, que si les associés peuvent bénéficier d'une ristourne, ils peuvent également être soumis à un rappel de cotisation en cas de mauvais résultat de l'entreprise. Par conséquent, parler de création de valeur nécessite également d'imaginer son corollaire, la destruction de valeur (en l'occurrence, financière).

Deuxième catégorie de partie prenante concernée par la valeur créée, les salariés. Leur position privilégiée dans le processus de création de valeur (apporteurs de compétences) ainsi que l'objet même de l'entreprise sont des facteurs favorables. La valeur créée par l'entreprise, dont ils sont les bénéficiaires, est de deux natures. Il s'agit, tout d'abord, d'une valeur économique, puisque les salariés perçoivent une rétri-

bution en contrepartie de leur travail. Nous pouvons évidemment y ajouter l'ensemble des « avantages sociaux », qui ne sont en fait qu'un complément de salaire (ayant une valeur économique) octroyé par l'entreprise. S'il convient de ne pas mettre sur le même plan l'ensemble des entreprises de l'ESS, nous ferons remarquer que l'absence d'actionnaires modifie considérablement la donne. En effet, le client sociétaire sera moins enclin à discuter de la répartition des fruits de la performance de l'entreprise s'il est satisfait du rapport qualité/prix du produit. Parfois, d'ailleurs, le client n'a pas véritablement conscience d'être un associé de l'entreprise. Le salarié se trouve donc en position favorable pour faire valoir ses propres intérêts. L'un des principes fondateurs de l'économie sociale est d'ailleurs un élément clé pour faire pencher la balance du côté du salarié ("*The primacy of people and labor over capital in the distribution of income*", DEFOURNY et NYSSSENS, 2012).

La valeur distribuée aux salariés comporte également une dimension sociale. Bien qu'il faille évidemment considérer avec prudence cette volonté de différenciation de la part des entreprises de l'ESS, celles-ci sont supposées mettre en avant les aspects humains et sociaux, notamment dans le cadre des relations de travail <sup>(11)</sup>. La définition du concept d'entreprise sociale proposée par l'EMES (1998) y fait d'ailleurs clairement référence : « *... Un pouvoir de décision non basé sur la détention d'un capital, une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité...* ».

Bien qu'ils ne soient pas les seuls à l'être, les salariés sont évidemment concernés par la mise en œuvre du processus de décision participatif. Ce principe pousse (ou a poussé, avant que la loi ne les y oblige, en 2013) de nombreuses structures à intégrer dans leur conseil d'administration des représentants élus des salariés (cas des deux groupes d'assurances mutualistes, la MAIF et la MACIF). Ces derniers peuvent faire valoir les intérêts économiques de leurs mandants (salaires, augmentations...), mais aussi les aspects sociaux et collectifs dans le cadre des relations de travail (bien-être au travail, relations sociales, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)...).

Cette prise en compte des aspects sociaux et l'implication des salariés dans les processus décisionnels ont d'ailleurs été accentuées par la loi ESS de 2014 : « *Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation (...) des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ». Certes, le respect de cette condition n'augure pas d'une performance sociale accrue (création de valeur sociale). Reste que les entreprises sociales et solidaires sont reconnues pour être, de ce point de vue, plus sensibles aux problématiques des salariés que les autres

<sup>(11)</sup> Remarquons d'ailleurs que, dans son acception française, le terme d'entreprise « sociale » (qui fait notamment référence aux relations de travail) laisse à penser que les intérêts des salariés (économiques et non économiques) y sont mieux pris en compte qu'ailleurs.

(PERSAIS, 2012). Cela étant dit, elles ne sont pas à l'abri de décisions socialement et humainement difficiles (comme dans le cas de la CAMIF, une coopérative spécialisée dans la vente à distance qui a disparu en 2008, laissant 780 salariés « sur le carreau »). En d'autres termes, l'obligation de résultat qui s'impose aux entreprises confrontées à un marché concurrentiel peut conduire à des compressions de personnel. On peut simplement espérer qu'en dehors de l'application stricte des règles du droit du travail, l'entreprise envisagera l'ensemble des solutions qui lui permettront de diminuer les coûts, avant de se résoudre à se séparer de ses salariés. Quoi qu'il en soit, la perspective de « licenciements boursiers » ne peut être à l'ordre du jour en raison de l'absence d'actionnaires.

Autre élément clé de la loi ESS qui montre la volonté d'impliquer un peu plus les salariés dans la vie de leur entreprise, ce sont les « *Dispositions facilitant la transmission d'entreprises à leurs salariés* ». Certes, les SCOP (sociétés coopératives ouvrières de production) font depuis longtemps partie du paysage économique français (voir la loi n°78-763 du 19 juillet 1978, notamment). Il reste que cette loi a clairement pour objectif d'inciter le salarié à devenir également associé de son entreprise. Si cette disposition concerne l'ensemble des salariés (dimension collective de la valeur créée), elle génère potentiellement une valeur financière pour cette catégorie de *stakeholder*. Dans le cas des SCOP, cette dimension financière est déjà présente puisqu'au minimum, 25 % du résultat leur reviennent de droit.

Troisième catégorie de parties prenantes sur laquelle nous portons désormais notre attention, la communauté. Indiquons simplement que l'État et les collectivités sont supposés défendre l'intérêt général et qu'ils détiennent de nombreux pouvoirs sur les acteurs en tant que clients (par exemple, la commande publique), fournisseurs d'agrément (comme la délivrance de l'agrément d'entreprise « solidaire d'utilité sociale ») ou encore de financeurs potentiels (au travers des subventions aux associations<sup>(12)</sup>). Le contrôle de ces ressources par les pouvoirs publics entraîne la nécessité pour les entreprises de mettre en avant la valeur créée au bénéfice de la communauté.

Bien que cela ne la différencie pas de l'entreprise classique, la première valeur créée est de nature économique. En France, les ESS représentent près de 10 % du PIB<sup>(13)</sup> et emploient quelque 2,38 millions de salariés (soit 12,7 % des emplois privés). En outre, elles sont particulièrement présentes dans des secteurs essentiels à l'économie (le secteur financier, par exemple). La richesse ainsi créée et distribuée participe au bon fonctionnement de l'État et des pouvoirs publics, qui réinvestissent les ressources collectées (impôts, taxes...) au bénéfice de la communauté.

La valeur comporte aussi une dimension à la fois humaine et sociale. Sur le plan humain, rappelons simplement que les entreprises de l'ESS sont fortement impliquées dans les dispositifs favorisant l'insertion des personnes en difficulté. C'est la raison pour laquelle, l'ESS est souvent assimilée à une « écono-

mie de la réparation ». Reste que les organisations concernées peinent à mettre en avant cet apport de valeur non seulement pour les hommes, mais aussi pour la société. Valeur sociale, donc, puisque l'insertion de ces personnes participe à la cohésion sociale. C'est, en substance, l'un des rôles dévolus à l'entreprise sociale : « ... *la capacité de mettre en place par la production de biens ou de services des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage* » (OCDE, 1998). Dès lors, la valeur ainsi créée dépasserait largement la sphère de l'intérêt collectif des usagers ou des utilisateurs du service rendu. Elle rejaillirait sur l'ensemble de la communauté par la diminution des charges et les désagréments qu'elle aurait à subir en son absence.

Valeur sociale ensuite, car l'ESS crée du lien. Comme le note Laville (2000) : « *Au sein de cette dynamique "multi-stakeholder" se forme une confiance interpersonnelle par l'instauration d'un espace de réciprocité, où ne prédominent pas les dimensions stratégiques, instrumentales ou utilitaires et où s'exerce une réflexion commune* ». En d'autres termes, les valeurs/principes/règles de fonctionnement sur lesquels sont basées les entreprises sociales font émerger cette confiance qui est à la base du contrat social entre l'organisation et la communauté.

Valeur sociale, encore, si l'on admet que l'ESS couvre des champs généralement délaissés par l'économie classique, mais qui sont indispensables au bon fonctionnement d'une société. En France, par exemple, des domaines tels que la culture, l'action sociale ou le sport sont très largement couverts par des structures de l'ESS (61 % de l'action sociale, INSEE, 2013). La notion d'utilité sociale est ici particulièrement forte, et c'est la raison pour laquelle l'État octroie certains avantages aux associations reconnues, cette fois-ci, d'utilité publique (comme la possibilité de recevoir des dons et des legs). Finalement, l'utilité renvoie à celle de valeur créée pour la collectivité. Elle entérine la vision instrumentale qu'il convient, à notre sens, d'avoir vis-à-vis de l'ESS. Pour un territoire, d'ailleurs, il faut admettre que l'attractivité est non seulement une question économique (permettre aux entreprises de bénéficier de conditions favorables), mais aussi sociale (permettre aux salariés et à leurs familles de bénéficier de conditions de vie optimales).

Notons également que l'ESS possède une capacité à innover dans la réponse qu'elle apporte à des besoins pour lesquels l'économie classique est souvent défailante. L'innovation sociale est, dans une large mesure, l'apanage des entreprises de l'ESS (PERSAIS, 2013). Il faut également reconnaître qu'historiquement, les États ont laissé se développer le tiers secteur, considérant que les initiatives de la société civile étaient à même de faire émerger des solutions à la fois inventives et socialement adaptées

<sup>(12)</sup> Selon l'article 1 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, « *l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices...* ».

<sup>(13)</sup> Selon les chiffres publiés par le ministère de l'Économie en décembre 2015.

à des besoins diffus. Cette inventivité potentielle est aussi un élément de valeur ajoutée pour la société, même s'il faut reconnaître que l'économie classique est elle aussi concernée.

Valeur sociale, enfin, si l'on admet que l'ESS joue le jeu de son territoire. Elle échappe généralement aux logiques opportunistes qui guident certaines entreprises de l'économie classique. Même s'il convient de nuancer le propos, admettons que les associations permettent de répondre aux besoins locaux des populations, que ce soit dans le domaine du sport, de l'insertion, de l'action sociale ou de la culture. Nous l'avons signifié précédemment : elles créent du lien en permettant aux populations de se retrouver en dehors de toutes les différences de conditions sociales (c'est notamment le cas du sport). De même, les entreprises de l'ESS échappent en partie à la pression des marchés financiers. Elles ne sont pas sous le joug d'actionnaires ou de gestionnaires d'actifs en quête de rentabilité financière. Cette caractéristique est d'ailleurs très marquée dans le cas des SCOP, puisque leurs salariés sont les associés de l'organisation qui les emploie. Dès lors, le regard qu'ils portent sur leur entreprise résulte d'un équilibre : rentabilité pour les associés vs soutenabilité de la performance (capacité des salariés à faire face aux exigences de rentabilité). Finalement, la valeur est sociale dans le sens de l'intérêt des salariés, mais aussi de l'intérêt des communautés environnantes, qui bénéficient de cet ancrage territorial propre aux entreprises de l'ESS.

## Conclusion

Dans un monde en quête de sens, l'économie sociale revient sous le feu des projecteurs. Fondée en opposition au modèle classique, elle cherche à promouvoir une façon différente d'entreprendre. L'économie sociale rassemble ainsi les entreprises qui privilégient le service rendu à un ensemble d'acteurs ou à la collectivité sur l'intérêt individuel et sur la quête du profit au bénéfice d'actionnaires.

Juridiquement, le concept d'entreprise sociale n'existe pas en France. En revanche, celui d'entreprise solidaire bénéficie, depuis 2008, d'un cadre réglementaire précis. La référence à la notion d'entreprise sociale et solidaire échappe donc au domaine du droit. Cela dit, les pouvoirs publics se sont intéressés dès la fin des années 1990 à l'ESS et à son potentiel de développement en tant qu'économie « alternative ». Cet intérêt a trouvé son point d'orgue dans la promulgation de la loi ESS du 31 juillet 2014.

L'ESS est souvent vilipendée parce qu'elle profiterait du soutien financier des pouvoirs publics. Économie subventionnée, selon certains, économie de la réparation dont la présence est indispensable pour corriger les effets néfastes d'une économie classique avide de profit, selon d'autres... Il ne nous appartient pas de trancher le débat. En revanche, la réalité conduit

à admettre la difficulté pour un État français surendetté et des collectivités en manque de ressources de soutenir des entreprises sociales et solidaires en attente de financements publics. En quoi cette évolution du contexte rend-elle nécessaire un changement de posture de la part des acteurs de l'ESS ? C'est autour de cette question centrale que nous avons basé notre argumentation.

La première partie de ce travail a permis de démontrer que le discours habituel tendait à mettre en avant les valeurs portées par les ESS : l'homme placé au centre de la problématique de l'entreprise, l'utilité sociale, la prééminence des aspects humains sur la notion de profit (...). En d'autres termes, la posture est généralement normative, d'où l'idée qu'il existerait une économie intrinsèquement meilleure (l'ESS) que l'autre (l'économie classique). Malheureusement, dans la réalité, ces valeurs sont parfois prises en défaut. Pour certains, d'ailleurs, « statut ne signifie pas nécessairement vertu ». En outre, le discours sur les valeurs n'est pas suffisant pour convaincre des pouvoirs publics en manque de ressources de soutenir financièrement toutes les entreprises de l'ESS qui en font la demande.

La deuxième partie de ce travail nous a permis de montrer la nécessité pour ces organisations de mettre en avant la valeur créée pour un ensemble de parties prenantes (associés, salariés, communauté). Nous avons utilisé comme cadre théorique, celui de la *stakeholder theory* et nous avons fait appel au concept de *business model* (BM) pour étayer nos propos. L'évolution du contexte exigerait que l'on passe d'une vision normative (les valeurs portées par les entreprises de l'ESS) à une posture instrumentale (la valeur créée par les entreprises de l'ESS). Certes, ce passage peut paraître difficile pour une économie qui entend défendre certains dogmes. Il reste que cela ne signifie pas pour autant que l'on doive renier ces valeurs. Nous pensons, comme Jones et Wicks (1999), que la vision normative et la vision instrumentale sont compatibles entre elles.

Évidemment, cet article est essentiellement basé sur une démarche théorique de recherche. De surcroît, il tend à traiter de la problématique de l'ensemble des acteurs de l'ESS, alors que ceux-ci sont confrontés à des réalités très différentes (coopératives vs associations reconnues d'utilité publique). En ce sens, ce travail mériterait d'être approfondi. D'autre part, la question de la valeur créée, dont nous pensons qu'elle ne peut être que multidimensionnelle, entraîne de nombreuses interrogations. Si les notions de valeur économique et financière font l'objet d'un consensus chez les chercheurs et praticiens, les autres aspects sont en revanche difficiles à mesurer (valeur sociale, valeur environnementale...). Il y a, là encore, une piste de travail à explorer par les chercheurs, dont le rôle nous semble essentiel dans la mise en place d'une économie à la fois responsable et durable.

## Bibliographie

- ALIX (N.), « Économie sociale et entreprise sociale : quelle cohérence entre le droit et la politique économique dans l'Union européenne ? », *RECMA*, n°327, 2013, pp. 88-94.
- CLÉMENT (H.) & GARDIN (L.), « L'Entreprise sociale », *Les Notes de l'Institut Karl Polanyi*, Paris, 2000.
- COMMISSION EUROPÉENNE, « Initiative pour l'entrepreneuriat social : construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales », *Communication au Parlement, au Conseil, au Comité économique et social européens et au Comité des régions*, COM, 2011, 682-2.
- COURET (F.), « Principe démocratique et décision en coopérative », *RECMA*, n°285, 2002, pp. 13-26.
- DEFOURNY (J.), "From Third Sector to Social Enterprise", in BORZAGA (C.) & DEFOURNY (J.) (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge, 2001, pp. 1-28.
- DEFOURNY (J.), « L'Émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et Perspectives*, XLIII, vol. 3, 2004, pp. 9-23.
- DEFOURNY (J.), "The Third Sector", in BRUNI (L.) & ZAMAGNI (S.) (Eds.), *Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2013, pp. 400-410.
- DEFOURNY (J.) & NYSSSENS (M.), "The EMES Approach of Social Enterprise in comparative perspective", WP n°12/03, *EMES*, European Network, 2012.
- DEFOURNY (J.) & NYSSSENS (M.), "The Breakthrough of Social Enterprise: Conceptual Clarifications", in ALIX (N.) & DE NANTEUIL (M.) (eds.), *For an Economy of Trust in Europe: the Contribution of the Social and Solidarity Economy*, Paris, Confrontations Europe, 2014, pp. 23-27.
- DEFOURNY (J.) & PESTOFF (V.), "Images and Concepts of the Third Sector in Europe", WP n°08/02, *EMES*, European Network, 2008.
- DEFOURNY (J.) & PESTOFF (V.), "Towards a European Conceptualization of the Third Sector", in COSTA (E.), PARKER (L. D.) & ANDREAUS (M.) (eds.), *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations (Advances in Public Interest Accounting)*, vol. 17, Emerald Group Publishing Limited, 2014, pp. 25-87.
- DONALDSON (T.) & PRESTON (L. E.), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91.
- EMES European Network, "The Emergence of Social Enterprises. A New Answer to Social Exclusion in Europe", *Semestrial Progress Reports to the European Commission*, 1998.
- EVERS (A.), « Le Tiers secteur au regard d'une conception pluraliste de la protection sociale », in *Produire les solidarités. La part des associations*, Paris, 1997.
- EVERS (A.) & LAVILLE (J. L.) (eds), *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- FREEMAN (R. E.), "Strategic Management: a Stakeholder Approach", *Pitman Ed.*, 1984.
- GRANDIN (L.), « L'Entreprise sociale », *Revue du MAUSS Permanente*, 15 mars 2010.
- HANSMANN (H.), "The Role of Nonprofit Enterprise", in ROSE-ACKERMAN (S.) (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, Oxford University Press, 1980, pp. 57-84.
- HENRY (H.), « La Spécificité de l'affectation du résultat en coopératives : entre ristournes et réserves impar-tageables » (Séminaire juridique du GNC, 2007), *La Lettre du GNC*, n°357-bis, mars 2009.
- JONES (T. M.) & WICKS (A. C.), "Convergent Stakeholder Theory", *The Academy of Management*, vol. 24, n°2, 1999, pp. 206-221.
- LAVILLE (J. L.), « L'Économie sociale et solidaire en Europe », *Les Notes de l'Institut Karl Polanyi*, Paris, 2000.
- LAVILLE (J. L.) & CATTANI (A. D.), *Dictionnaire de l'Autre Économie*, éd. Desclée de Brouwer, Byis, 2005.
- LECOCQ (X.), DEMIL (B.) & WARNIER (V.), « Le Business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, n°123, hiver 2006, pp. 96-109.
- LIEPIETZ (A.), *L'Entreprise à but social et le tiers secteur*, rapport remis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité, 2000.
- MAUCUER (R.), « Partenariats ONG-entreprises et évolution du BM de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement », thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, 2013.
- MOINGEON (B.) & LEHMANN-ORTEGA (L.), « Genèse et déploiement d'un nouveau Business Model : l'étude d'un cas désarmant », *M@n@gement*, 13(4), 2010, pp. 266-297.
- OCDE, « Les Entreprises sociales dans les pays membres de l'OCDE », Service de développement territorial, rapport pour le Secrétariat, novembre 1998.
- PARODI (M.), « Les Valeurs, les principes et les règles de l'économie sociale traversent tous les domaines de la gouvernance et de la gestion », *RECMA*, janvier 2004.
- PATZELT (H.), ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS (D.) & NIKOL (P.), "Top Management Teams, Business Models and Performance of Biotechnology ventures: An Upper Echelon Perspective", *British Journal of Management*, 19(3), 2008, pp. 205-221.
- PERSAIS (E.), « Entreprises sociale et socialement responsable : le fossé est-il si grand ? », *Management International*, vol. 16(4), 2012, pp. 41-55.

PERSAIS (E.), « Réseaux collectifs : les effets du capital social sur l'innovation. Le cas de l'innovation sociale dans les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire », *Management International*, vol. 17(2), 2013, pp. 11-30.

PORTER (M. E.) & KRAMER (M. R.), "Creating Shared Value. How to Reinvent capitalism – And unleasch a wave of innovation and Growth", *Harvard Business Review*, vol. 89, Issue 1/2, January-February 2011, pp. 62-77.

SOSNA (M.), TREVINO-RODRIGUEZ (R. N.) & VELAMURI (S. R.), "Business Model Innovation Through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case", *Longe Range Planning*, 43, 2010, pp. 383-407.

WARNIER (W.), DEMIL (B.) & LECOCQ (X.), « Le Business model : l'oublié de la stratégie ? », 13<sup>ème</sup> conférence AIMS, 2-4 juin 2004.

WEISBROD (B.), *The Voluntary Nonprofit Sector*, Lexington, MA:D.C. Heath, 1977.

# Peut-on faire confiance aux économistes pour résoudre le problème du changement climatique ?

À propos du livre d'Antonin Pottier, *Comment les économistes réchauffent la planète*, Éditions du Seuil, collection « Sciences humaines », 2016

Par Franck AGGERI

Professeur à Mines ParisTech - Institut Mines-Télécom, PSL Research University, CGS-i3, UMR CNRS 9217

Les politiques climatiques constituent un terrain d'expérimentation privilégié pour les économistes. Différents instruments économiques (comme les marchés du carbone, les taxes carbone ou encore l'analyse coût-bénéfice) inspirés par les théories économiques néoclassiques ont été testés à grande échelle. Or, l'omniprésence du discours économique et son influence auprès des décideurs publics ne vont pas sans soulever d'importantes questions.

C'est à un examen critique serré de la théorie néoclassique et des effets du discours économique issu de cette théorie sur le changement climatique que s'attache cet essai.

Son auteur, Antonin Pottier, est un jeune économiste du Centre d'économie industrielle (CERNA) de Mines ParisTech, qui a fait sa thèse sur ce sujet.

Il étudie dans son ouvrage l'histoire des théories économiques sur le climat : il décortique à la fois les articles académiques majeurs consacrés à cette question (avec leurs présupposés et leurs hypothèses implicites) et les plus connues des études économiques qui en ont été tirées à destination des décideurs publics.

Remarquable de clarté et de rigueur, ce livre est un résumé pédagogique de sa thèse destiné à un large public. Il est précédé d'une préface, d'un style enlevé, de

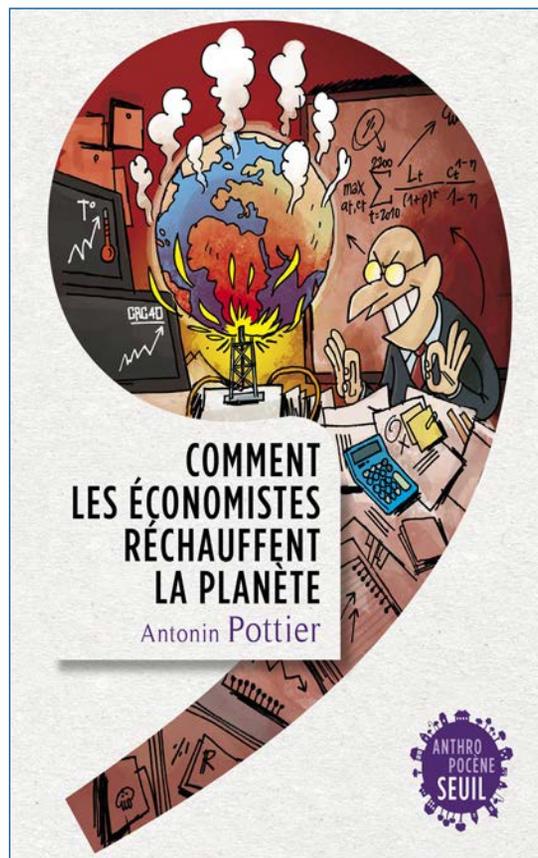
au bon usage de la science économique.

La question qui traverse ce livre est simple : peut-on faire confiance aux économistes néoclassiques pour résoudre le problème du changement climatique ?

À cette question, la réponse est claire et peut être ainsi résumée : les économistes ont fait perdre vingt ans aux politiques de lutte contre le changement climatique en minimisant les conséquences du changement climatique et en promouvant des solutions – telles qu'un prix mondial unique du carbone – politiquement irréalistes.

Plus généralement, l'auteur conteste la prétention des économistes à se placer au-dessus des autres sciences en proposant des modélisations économiques qui s'affranchissent de toute contrainte matérielle.

Le livre se distingue par la qualité et la profondeur de ses réflexions empiriques, épistémologiques et historiques. L'auteur décortique la rhétorique économique, qui fait en permanence des allers et retours entre des théories abstraites (infalsifiables, car fondées sur des faits stylisés) et un discours économique à destination des pouvoirs publics



© Seuil, 2016

l'Économiste en chef de l'Agence Française de Développement (AFD), Gaël Giraud, qui considère, à juste titre, qu'il s'agit là d'un ouvrage de référence pour réfléchir

vantant les vertus du « marché » comme mécanisme producteur d'ordre social et d'efficacité. À cette aune, le changement climatique n'est qu'une question de second ordre, qui ne remet pas en cause l'efficacité des marchés.

Il analyse la manière dont la théorie néoclassique, au départ peu friande des questions climatiques, s'est emparée de celles-ci au cours des années 1970 et 80 pour imposer une doxa dont les présupposés ne sont jamais questionnés. Il attribue le succès de ces théorisations auprès des décideurs publics à la simplicité des préconisations qui en découlent.

Pour les économistes néoclassiques, la solution à apporter au changement climatique passe par l'élaboration d'incitations économiques susceptibles d'adresser les « bons » signaux aux acteurs économiques. Le consensus qui prévaut parmi eux consiste à dire que la solution la plus efficace est l'adoption d'un prix mondial unique du carbone, censé permettre de réduire les émissions de gaz à effet de serre à moindre coût. Martelée à longueur de temps, cette idée d'un prix unique du carbone s'est imposée dans les négociations climatiques internationales. Elle est régulièrement reprise aussi bien par les dirigeants politiques que par les grandes entreprises qui nous expliquent qu'en l'absence d'un tel prix unique tout changement de modèle économique serait illusoire.

Antonin Pottier démontre que cet objectif du prix unique est une chimère, car il est politiquement irréaliste. Il raconte d'abord les déboires rencontrés depuis plus de vingt ans tant pour instaurer une taxe carbone que pour mettre en place des marchés de permis d'émission négociables. Dans les deux cas, les solutions concrètes sont très éloignées des principes théoriques. Quant au marché du carbone européen, les bricolages et les dérives sont tels qu'ils ont produit l'effet contraire de celui qui était recherché : un prix tellement bas qu'il décourage les investissements de long terme en matière de décarbonation.

Plus généralement, l'auteur indique que le prix unique du carbone est une solution injuste qui pénalise les pays en voie de développement et les secteurs fortement émetteurs de gaz à effet de serre, et, qu'en outre, beaucoup de pays n'ont absolument aucun intérêt à sa mise en place. Cette chimère a détourné l'attention au détriment d'autres stratégies, plus locales, de réduction des gaz à effet de serre qui se fondent, à l'instar de la politique suédoise, sur une combinaison de mesures administratives et économiques et de stratégies de planification territoriale, d'innovation et d'accompagnement.

Il analyse ensuite l'impact de l'analyse coût-bénéfice, qui a été massivement utilisée par les décideurs publics pour évaluer l'impact économique du changement climatique. Contrairement à l'analyse coût-efficacité, qui rapporte les coûts de réduction des émissions de gaz à effet de serre à des objectifs politiques définis par ailleurs (« quel est le coût d'un scénario +2°C en 2050 ? »), l'analyse coût-bénéfice, que les économistes promeuvent activement, ambitionne de calculer de façon endogène un niveau optimal du réchauffement climatique : par ce biais, l'économie revendique une position centrale dans la décision publique.

Mais comment ces analyses coût-bénéfice fonctionnent-elles ? Et que nous disent-elles ?

Récapitulant les résultats de ces études, Antonin Pottier souligne qu'elles conduisent à minimiser l'impact du changement climatique, en contradiction complète avec toutes les autres études scientifiques qui soulignent les effets irréversibles du changement climatique sur la disparition d'espèces animales et végétales, sur l'élévation du niveau des océans, sur la survenue d'événements climatiques extrêmes et sur les risques de déplacements de population occasionnés par ces changements.

Ainsi, les analyses coût-bénéfice considèrent, en moyenne, que le réchauffement climatique optimal par rapport à 1990 dépasse les 4°C, alors que les autres scienti-

fiques considèrent qu'au-delà de 2°C, les dommages subis seraient irréversibles et dangereux pour le devenir de l'humanité.

Comment expliquer un tel écart ?

L'auteur explique que cela tient aux hypothèses implicites retenues par les modèles économiques, qui supposent une parfaite substituabilité du capital naturel par d'autres types de capitaux et considèrent possible une adaptation totale des populations à ces changements.

Des régions entières deviennent inhabitables (par exemple, l'Afrique), et d'autres régions deviendront fertiles (par exemple, la Sibérie) !

Les coûts (ou les pertes) générés par le premier phénomène seraient compensés – sur le papier – par les bénéfices associés au second...

Ainsi, le bilan économique du changement climatique serait une somme actualisée de + et de - s'équilibrant sans friction aucune. Même dans un scénario à + 6°C, l'impact économique du changement climatique est estimé (dans le pire des scénarios) à moins de 10 % du PIB mondial.

L'auteur souligne l'irréalisme de ces analyses qui ne tiennent pas compte d'incertitudes radicales dans le cas de changements climatiques d'une telle ampleur.

Pour mieux faire comprendre son point de vue, il procède à un raisonnement par l'absurde : que serait le climat de la Terre si les températures baissaient en moyenne de 6°C ? Il indique que cela correspondrait, *grosso modo*, au climat qu'ont connu les hommes au temps des grandes glaciations, il y a de cela quelques dizaines de milliers d'années. Or, à l'époque, la plupart de la surface du globe était inhabitable...

Autre défaut congénital de ces analyses : leur recours à l'actualisation pour comparer les coûts et les bénéfices futurs. Ce mécanisme conduit inévitablement à considérer comme quantités négligeables les impacts éloignés dans le temps, ce qui induit de fait une préférence pour le présent.

Quelles sont les voies de réflexion alternatives ?

L'auteur en esquisse brièvement quelques-unes dans sa conclusion. Il en identifie deux principales.

Première piste : abaisser le coût du capital. L'investissement dans des infrastructures bas carbone (comme celles permettant la production d'énergies renouvelables) se caractérise par des dépenses en capital initial plus importantes que dans le cas des équipements traditionnels (comme les turbines à gaz ou les centrales thermiques classiques au charbon), souligne-t-il. Donc, le coût du capital est une variable importante pour faire baisser le prix des énergies renouvelables. Pour le réduire, l'auteur suggère que les pouvoirs publics utilisent des instruments ciblant la réduction du risque, mais sans que cette proposition soit davantage détaillée.

Deuxième piste : s'orienter vers des modélisations interdisciplinaires. En dressant un bref historique de la pensée économique sur le climat, l'auteur montre que d'autres options théoriques que l'analyse coût-bénéfice (prometteuses, quant à elles) sont possibles. Il rappelle ainsi les travaux de Robert Ayres ou ceux de Nicholas Georgescu-Roegen, qui, dans les années 1970, ont proposé des modélisations bioéconomiques, dans lesquelles les flux monétaires n'étaient pas séparables des flux de matières et de ressources (qui en constituent, en quelque sorte, le dual). Dans cette approche, l'économie n'est plus dématérialisée comme dans la théorie néoclassique. Elle est réencastrée dans les systèmes biophysiques qui la conditionnent.

Dans cette perspective, l'auteur milite en faveur d'une approche plus modeste de l'économie qui

ne se considérerait plus au-dessus des autres sciences, mais qui travaillerait de concert avec elles pour élaborer des modèles couplant données économiques et données biophysiques.

Il souligne également l'intérêt d'exercices systématiques de comparaison des modèles (à l'instar de ceux que pratique l'*Energy Modelling Forum*) pour comprendre, au-delà des détails de chaque modélisation, les hypothèses qui influent sur les résultats : ce que l'économie perdrait en normativité, elle le gagnerait en réalisme et en pertinence.

Pour conclure, on ne peut que recommander la lecture de cet essai stimulant et salutaire qui pose un regard distancié et étayé sur les dérives de l'économisme et sur sa myopie, mais qui n'omet pas de proposer des pistes de réflexion alternatives.

# Quand le monde s'est fait nombre

À propos du livre d'Olivier Rey, *Quand le monde s'est fait nombre*, Stock, coll. « Essais – Documents », 2016, 328 p.

Par Nicolas BERLAND

Professeur à l'Université Paris IX Dauphine (Dauphine Recherche en Management, UMR CNRS 7088)

Le projet d'Olivier Rey, mathématicien et chargé de recherche à l'Institut d'histoire et de philosophie des sciences et techniques (CNRS, Paris 1/ENS), est de nous permettre de comprendre « l'importance exorbitante prise par les nombres au sein de notre civilisation » et, plus généralement, comment s'est opérée la quantification du monde. Le livre s'inscrit dans une tradition déjà vivace d'auteurs qui, à l'instar d'Alain Desrosières (*La Politique des grands nombres : Histoire de la raison statistique*), ont cherché à dénaturer l'activité de comptage pour en comprendre les ressorts historiques et sociologiques. Même s'il existe déjà de nombreux ouvrages traitant peu ou prou de ce thème, le livre d'Olivier Rey s'en distingue par une thèse originale articulant histoire du calcul, histoire sociale et histoire des sciences.

Olivier Rey s'interroge sur la façon dont la statistique en est venue à occuper la place centrale qui est aujourd'hui la sienne. Il cherche à comprendre « à quelles formes de la vie en société son omniscience répond ».

Pour cela, il faut en faire la généalogie : c'est à un voyage de longue durée que nous invite Olivier Rey, faisant remonter l'histoire de la statistique à la fin du Moyen Âge. Il distingue, à partir de cette période, plusieurs séquences explicatives de la construction de la statistique et de l'usage des chiffres. Son propos peut être résumé en considérant

que, contrairement à une thèse trop largement répandue, l'usage des statistiques dans le domaine social ne procède pas d'une « importation des sciences de la nature dans le domaine social ». Au contraire : la statistique est une pratique dont

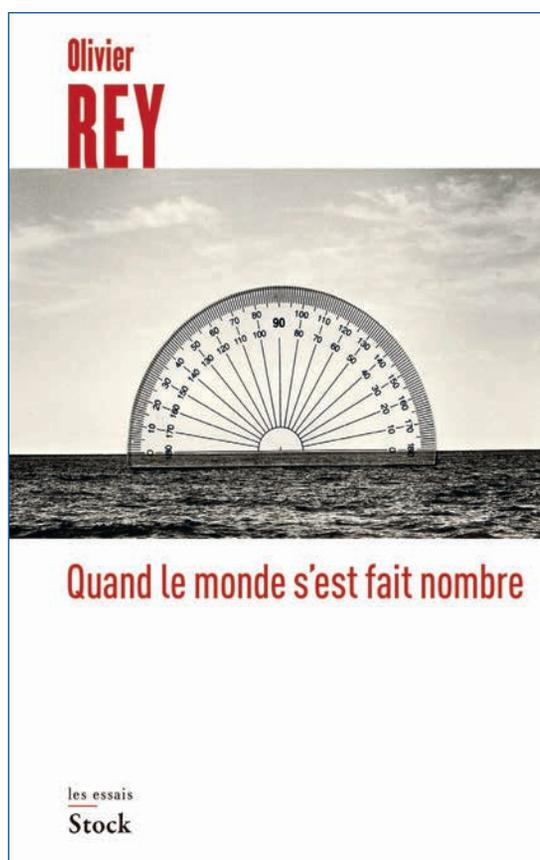
économique et social. De ce fait, le règne actuel de la statistique peut être considéré comme étant un « *fait social total* ».

Au Moyen Âge, ce qui se joue est d'abord « le passage d'une perception qualitative à une perception quantitative de la réalité, entre 1250 et 1350, avec l'apparition des horloges, du canon dont il faut estimer la portée, des cartes marines ou encore de la comptabilité en partie double ». Ce nouvel usage des chiffres donne une portée universaliste à la connaissance du monde qui nous entoure. L'auteur rappelle également l'importance que revêt l'étymologie du mot allemand *Statistik*, qui peut avoir aussi le sens d'« étatique », c'est-à-dire « qui est relatif à l'État ».

La statistique est en effet un outil de gouvernement des personnes. C'est la croissance de la population qui explique que l'on y ait recours. Cette croissance entraîne un besoin de mesure de la puissance des nations, celles-ci étant amenées à « se compter, pour compter ».

Les forces humaines, mais aussi la puissance agricole et industrielle, sont pour les souverains de l'époque une façon de juger de leur puissance et d'« en imposer » aux autres pays.

Enfin, la statistique est une conséquence de l'« acte de naissance » de l'individu dans l'Histoire. C'est en effet à cette période que les éléments composant la société ne sont plus considérés comme étant hétérogènes et uniquement descrip-



© Stock

les racines se trouvent dans les profonds changements que connaît la société, au sortir du Moyen Âge. Ce n'est que tardivement que les sciences de la nature se la sont réappropriée, lui ouvrant, ensuite, en retour, un nouveau statut dans l'étude des phénomènes sociaux. La statistique est donc d'abord apparue dans le champ politique,

tibles qualitativement, mais qu'ils deviennent homogènes, et donc agrégeables.

Cette nouvelle conception de l'individu permet de penser la société et de développer une nouvelle technologie fondée sur les chiffres, la statistique :

« *Compter devient une pratique moderne, l'ancienne méthode était de deviner ; et quand les nombres sont devinés, ils sont toujours exagérés* (Samuel Johnson, 1773) ».

Grâce à la statistique, on chasse l'arbitraire et on peut gouverner scientifiquement. La statistique est donc constitutive de l'État, elle est un outil de grandeur au service des monarques et de leurs administrateurs. Savoir compter le nombre de feux d'un pays et sa production nécessaire à l'affirmation de sa puissance militaire conduit alors à relever d'énormes défis en matière de comptage.

Une nouvelle accélération se produit au XIX<sup>e</sup> siècle avec l'explosion des statistiques numériques, tableaux de chiffres descriptifs qui conduisent à une « *avalanche de nombres imprimés* ». Tout devient prétexte à statistiques, l'on assiste à un véritable phénomène de mode (auquel le scientisme n'est pas étranger). À cette même époque, la société change également d'échelle : peu à peu, le connu, qui était la règle (le village, ses habitants...) cède la place à l'inconnu (les grandes villes se multiplient, le lointain devient commun). Cela nécessite un autre rapport au savoir, fondé sur des abstractions – le réel singulier étant devenu inaccessible.

Pour autant les rapports entre l'économie (autre science en plein développement à la même époque) et la statistique sont, au départ, ambigus. Alors que se développe cette nouvelle branche du savoir, le réflexe est d'éliminer de la science économique cette forme de scientisme qu'est la collecte irraisonnée de chiffres de toutes sortes, pour l'essentiel inintelligibles, faute de cadres théoriques.

Adam Smith déclare ne pas avoir foi dans cette « arithmétique politique ». Un trop-plein de statistique, sans cadre d'analyse, ne contribue en effet pas à éclairer le débat : au mieux, il promeut une forme de fétichisme numérique. Les économistes ne sont d'ailleurs pas les seuls à se méfier des statistiques : ainsi, l'explosion de la statistique qu'a connue le XIX<sup>e</sup> siècle a été moquée par la société (y compris dans des opéras !).

La montée du paupérisme, au XIX<sup>e</sup> siècle, relance toutefois le besoin de statistiques : celles-ci permettent d'éclairer certaines réflexions autour du malthusianisme. La sociologie s'empare ensuite, à son tour, de la statistique. C'est à cette occasion qu'est formalisée la loi normale : alors que « normal » avait jusqu'alors le sens de « conforme à la règle », il se met à désigner quelque chose d'« habituel ». La loi normale n'apparaît plus comme une loi permettant de repérer des erreurs (par rapport au « bon »), elle devient une loi de distribution. De cette période date aussi la transformation de la notion de « médiocrité » : plutôt que de renvoyer à la moyenne, « médiocre » signifie dès lors « perdu dans la foule » (des individus de la loi normale).

On note que dans notre rappel historique la statistique est jusqu'ici le fruit des changements sociaux de la société et qu'elle s'applique d'abord aux humanités. Mais à partir de cette période, la statistique devient aussi une branche des mathématiques, s'inscrivant dans la lignée de la géométrie de Galilée : ce n'est donc qu'avec un siècle de décalage que la statistique pénètre les sciences de la nature. Grâce à la statistique, la physique connaît elle-même des bouleversements : ainsi, dans l'étude des gaz, des formulations probabilistes se substituent au déterminisme traditionnellement associé à la physique classique.

En retour, la physique contribue à légitimer le raisonnement mathématique dans les sciences sociales, notamment en écono-

mie, en permettant la production de théories fondées sur l'économétrie.

Olivier Rey termine sa démonstration par un chapitre sur le rapport entre la littérature et les nombres. Il rappelle que la première cherche à faire ressortir le singulier et qu'elle s'accommode mal des visions globalisantes de la seconde. Il montre les points de tension existant entre la littérature et la statistique, notamment en s'appuyant sur la littérature sociale classique du XIX<sup>e</sup> siècle, qui, elle aussi, cherche à capter les profondes transformations qui affectent la société.

L'on pourrait s'attendre à ce que la relation entre ces deux visions du monde soit complémentaire. Pourtant, il semble bien que ce soit à un rapport de « haine-amour » que l'on ait affaire.

En effet, les statistiques ne sont compréhensibles qu'à la lumière des conventions qui permettent de leur donner du sens (comme l'avait déjà montré Alain Desrosières).

Cette « *haine-amour* » s'explique tout à la fois par la difficulté de comprendre et d'accepter ce mécanisme et par celle de la prise en compte de ces conventions. Les calculs devraient alors être accompagnés de métadonnées qui en rendraient la lecture plus aisée et intelligible (mais cela ne ferait que réintroduire de la complexité dans une méthode qui était censée la réduire !).

Notre époque ouvre peut-être une nouvelle ère dans notre rapport aux chiffres, et donc à la statistique. Les progrès considérables de l'informatique nous entraînent vers la numérisation (*digitalization*) de la société.

Le *Big data* pourrait bien apporter une nouvelle révolution dans la compréhension de nos comportements allant au-delà même de la compréhension qu'un individu pourrait avoir du sien propre. Ce ne serait plus, dès lors, notre rapport à l'autre qui serait bouleversé par la statistique, mais bien notre rapport à nous-même et, au fond, notre propre liberté individuelle...

# Des artistes en ville : une réinvention des pratiques d'urbanisme ?

Commentaire de l'ouvrage de Nadia Arab, Burcu Özdirlik et Elsa Vivant, *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme*, Presses Universitaires de Rennes, 2016

Par Frédérique PALLEZ

École des Mines ParisTech, Institut Mines-Télécom

De plus en plus souvent, face à une injonction d'innovation omniprésente qui touche aussi le champ de l'urbanisme, on observe un recours à l'intervention artistique. Qu'il s'agisse de concevoir un projet de rénovation urbaine ou de transformer un campus universitaire, de réfléchir à de nouveaux usages des espaces publics, de sensibiliser les habitants d'une commune au risque inondation, des artistes, « embarqués » dans des expérimentations aux côtés de professionnels de l'urbanisme, sont appelés à contribuer de diverses manières à ces projets.

C'est à partir de ce constat et d'une interrogation sur la nature de ces démarches, sur leurs effets et leurs résultats, que les trois coauteurs de cet ouvrage, chercheuses aguerries en sociologie et en urbanisme, ont analysé cinq expérimentations de ces nouvelles pratiques pendant trois ans. Enquêtes et observations participantes ont fourni un riche matériau empirique qui sert de base à la réflexion que retrace l'ouvrage.

Le livre est divisé en trois parties. La première choisit de nous donner à voir les cinq démarches étudiées, de manière narrative et concrète, en nous en retraçant la chronologie, en nous présentant les objectifs recherchés, les

acteurs impliqués et les résultats obtenus. Ainsi, dans l'expérience « Le Grand Débordement » conçue et portée par un opérateur situé à la croisée des arts de la rue et de l'aménagement du territoire, mais financée par les acteurs publics de

dormir dans un gymnase réquisitionné et se réveiller au bruit de l'eau, faire un pique-nique « phréatique » conçu par un plasticien, participer à une émission de radio évoquant l'arrivée de la crue, naviguer sur la Loire, visiter un musée des « objets sauvés », le tout encadré par des artistes ayant préparé les performances, les mises en situation et les parcours, sur un mode poético-réaliste... Les quatre autres cas racontent de tout autres histoires...

En fait, la diversité des situations et des démarches est grande, comme l'est celle des résultats jaugés par les commanditaires. Mais, au-delà de cette diversité, comme nous le montre la deuxième partie, les auteurs pointent deux caractéristiques frappantes communes à toutes ces démarches : la valorisation du « terrain » et la réhabilitation de la subjectivité. Évidemment, les pratiques d'analyse urbaine n'avaient pas négligé la connaissance des sites sur lesquels un projet allait s'engager. Il s'agit donc, ici, non pas tant de les découvrir que de les redécouvrir, selon des modalités particulières... Pour cela, l'« immersion » est privilégiée et des protocoles de travail inhabituels sont instaurés, tandis

© Presses universitaires de Rennes

que les techniques artistiques et les techniques d'animation viennent s'adjoindre aux approches classiques recourant aux entretiens et à la documentation.

Les intervenants traversent les sites à pied, ils y mangent, ils y



la prévention des risques d'inondation, il s'agit de sensibiliser les habitants d'une commune à ces risques. Pendant vingt-quatre heures, une centaine de volontaires vont suivre des itinéraires, chaussés d'une botte et d'une sandale,

rencontrent les habitants. Des activités ludiques y sont mises en place : marches les yeux fermés, « salons en plein air » nocturnes... Des dramaturgies sont imaginées et jouées par les participants. Les expériences proposent ainsi de nouvelles manières de regarder les sites et de les vivre. Elles utilisent, en outre, des technologies de stimulation de la subjectivité. Les théoriciens de l'urbanisme avaient depuis longtemps attiré l'attention sur l'importance à accorder à l'expérience « poly-sensorielle et affective de l'espace », mais cette attention nécessite la mobilisation de techniques que ces praticiens n'utilisaient pas nécessairement. Or, si la subjectivité est une attitude naturelle chez l'artiste, elle doit être « provoquée » chez le professionnel de l'aménagement ou chez l'habitant. Pour ce faire, le dessin, les photos, les conversations informelles chez les particuliers et la fabrication de récits sont utilisés. L'analyse ne méconnaît pas pour autant les difficultés qu'il y a à faire « lâcher prise » tant les professionnels que les habitants. Les différents exemples fournis nous montrent qu'il faut briser les temporalités habituelles pour faire vivre une expérience, et jouer de la convivialité pour créer des complicités.

La troisième partie de l'ouvrage analyse le renouvellement des postures des acteurs, dont ces expérimentations bouleversent les pratiques, brouillent les rôles traditionnels, suscitent les questionnements et modifient les convictions. Ainsi, les professionnels de l'urbanisme se transforment en usagers, les usagers deviennent concepteurs, les termes de la commande publique qui cadre normalement les finalités d'un travail se voient détournés, et la relation classique entre commanditaires et prestataires est perturbée. Ce brouillage et cette incertitude sont certes déstabilisants, mais ils apparaissent comme les conditions de la fécondité de ces expérimentations. Ils permettent notamment de se mettre à distance de sa fonction et de poser un regard nouveau sur l'usager.

De leur côté, les artistes ne sont pas les moins déstabilisés, leurs intentions esthétiques ayant à composer avec les finalités opérationnelles des professionnels qui portent les expériences, ainsi qu'avec les contraintes budgétaires et temporelles des opérations. Parfois, ils se moulent dans un rôle de partenaires coopératifs à l'écoute des attentes et des contraintes institutionnelles, et renoncent de fait à l'autonomie de leur projet, en négociant celui-ci. Et parfois, à l'inverse, ils se rebellent...

Cela dit, l'ouvrage montre que des démarches telles que celles-ci n'existeraient sans doute pas sans la forte implication d'une troisième catégorie d'acteurs qui permet la rencontre entre le monde des professionnels de l'urbanisme et le monde des artistes : les auteurs les nomment « entrepreneurs de méthodes, pour mettre en évidence la posture entrepreneuriale qu'ils adoptent afin de promouvoir des méthodes jugées innovantes. Ces acteurs sont, par exemple, des collectifs d'architectes et d'urbanistes ou des opérateurs culturels qui partagent tous la conviction qu'il faut réinterroger les pratiques en vigueur en matière d'urbanisme.

Ces entrepreneurs de méthodes contribuent à perturber des conventions établies dans le champ de l'urbanisme. Ils inscrivent leurs initiatives dans une trajectoire d'innovation qui, si elle n'a pas encore acquis une légitimité et une visibilité évidentes, est néanmoins perceptible pour les auteurs. Ces individus ont eux-mêmes quelques points communs : d'abord, une posture militante autour des thèmes de la coopération, de l'*empowerment*, de la participation populaire (ce qui n'exclut pas la poursuite d'une activité économique dont on s'aperçoit pourtant qu'elle est insuffisamment rémunératrice et fragile, car faiblement contractualisée). Ils apparaissent comme des « marginaux-sécants », dont les trajectoires naviguent entre les mondes de l'art et de l'urbanisme, revendiquant cette double identité et faisant de celle-ci une ressource stratégique. Il est une autre ressource précieuse dont ils savent

jouer, leur fort ancrage dans un territoire qu'ils connaissent et qui leur assure une reconnaissance progressive, au fur et à mesure du développement de leurs activités. Grâce à cette connaissance fine du territoire et de ses acteurs, ils se saisissent d'opportunités et lancent des expérimentations, parfois en association avec des chercheurs. Ils se distinguent aussi par leur capacité à « enrôler » les acteurs en co-élaborant minutieusement leurs expérimentations avec ceux-ci. Enfin, ils s'investissent fortement dans des activités de formalisation visant à capitaliser et à diffuser leurs expériences, pour en construire la légitimité.

En conclusion, l'ouvrage met en exergue quelques points de convergence de ces expériences singulières (qui montrent, dans le même temps, leur fragilité intrinsèque). Tout d'abord, l'innovation : si celle-ci existe, elle réside davantage dans la méthodologie de la démarche que dans ses résultats, à savoir les formes urbaines produites. Ce point doit être relié à la difficulté (reconnue) d'évaluer les effets opérationnels des expériences. Leur difficile insertion dans le cadre juridique des commandes publiques et le rôle central qu'y jouent des individus mus par des convictions personnelles (les « entrepreneurs de méthode ») fragilisent également ces initiatives, et rendent leur reproductibilité encore plus difficile. Plus fondamentalement, l'accord sur les finalités de l'action et sur les moyens permettant d'y parvenir n'est pas acquis, *a priori*, entre artistes et professionnels de l'urbanisme et ces ambiguïtés, sources de conflits, se révèlent parfois dans le cours de l'action. Néanmoins, de leur propre témoignage, certains acteurs ressortent transformés de ces expériences.

L'intérêt du livre se situe à plusieurs niveaux : tout d'abord, il donne à voir (au sens propre du terme) des pratiques encore assez confidentielles, mais en développement, dont la compréhension passe par une description minutieuse, tant les formes d'action très atypiques et leurs justifications sont éloignées

des schémas intellectuels et des représentations classiques de l'action publique dans le champ de l'urbanisme. À ce titre, il interroge aussi, pour les chercheurs en sciences sociales, les techniques mêmes de la description.

Il propose également une vision du rôle des artistes dans des problématiques d'action publique en montrant des apports possibles, mais en ne masquant ni les difficultés de coopération de mondes assez étrangers l'un à l'autre ni les difficultés de l'objectivation des résultats. On lit ainsi, en creux, les conditions organisationnelles qui devraient être travaillées pour développer ces démarches. On est d'ailleurs frappé, sur ces différents

points, par les similarités que l'on retrouve avec les démarches dites de « *design* des services publics » ou de « *design* des politiques publiques », elles aussi développées récemment, dans lesquelles des *designers* sont amenés, au cours de périodes d'« immersion », à proposer des visions nouvelles d'un équipement public ou d'une politique publique, s'appuyant sur des objets ou sur des dispositifs conçus et testés en situation<sup>(1)</sup>.

À l'heure où les acteurs publics se rendent compte progressivement de la nécessité de s'appuyer davantage sur les citoyens, de proposer de nouvelles formes de participation et de ne pas négliger la prise en compte des subjectivi-

tés au détriment de l'argumentation rationnelle, la plongée dans des situations d'expérimentation en vraie grandeur que nous propose l'ouvrage *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme* est salutaire : elle est source d'idées « inspirantes » pour les acteurs publics et ouvre des pistes de recherche prometteuses.

---

<sup>(1)</sup> Voir COBLENCE (E.) et PALLEZ (F.) (2015), « Nouvelles formes d'innovation publique : l'Administration saisie par le design », *Revue française de gestion*, vol. 41, n°251/2015 ; SCHERER (P.), Ed. (2015), *Chantiers ouverts au public*, Paris, La Documentation Française.

# Va-t-on devoir payer pour travailler ?

À propos du livre de Valérie Segond, *Va-t-on payer pour travailler ?*, Stock, 2016, 304 pages

Par Marie-Pierre VASLET  
IAE de Paris, Entreprise&Personnel

Paru en octobre dernier chez Stock, l'ouvrage *Va-t-on payer pour travailler ?* se présente comme une vaste enquête sur le coût réel du travail en France. Par-delà son titre provocateur, le livre prend pour point de départ une idée nettement répandue, selon laquelle, en France, le travail coûte cher (et même, très cher).

Le livre entend démontrer à la fois qu'il s'agit là d'une idée reçue, que le coût *réel* du travail est inférieur à son coût annoncé (et, la plupart du temps, dénoncé) et, par la même occasion, que les « rigidités » souvent invoquées du marché du travail dissimulent une réelle flexibilité.

L'auteur, Valérie Segond (qui n'est pas chercheuse, mais journaliste économique, notamment au *Monde* et à *La Tribune*), s'est appuyée sur la consultation d'experts, sur de nombreuses études et données publiques (statistiques, jugements), ainsi que sur des témoignages. Si le titre, le ton et le style de son ouvrage évoquent un essai engagé visant autant (sinon plus) à dénoncer qu'à démontrer, les analyses globalement très factuelles ne nient jamais la complexité du réel.

L'un des grands intérêts du livre est le fait qu'il vulgarise des analyses issues de différentes logiques et disciplines, rarement présentées en même temps, mais qui, toutes, rendent compte de de cette baisse tendancielle du coût du travail (et donc, peut-être, aussi, même si le livre n'a pas pour

objet de développer ce point, de sa valeur).

Valérie Segond légitime d'emblée le titre de son livre avec un chapitre introductif « Coup de poing » qui décrit le système Ryanair. Ce système du « *pay to fly* » oblige,

que [...] *moins visible* » (p. 18) –, la réalité du travail a de plus en plus tendance à s'inscrire dans un cadre similaire.

La question du temps de travail est abordée, en premier lieu, avec une affirmation claire : le temps de travail réel des salariés est bien plus élevé que ne le disent les chiffres officiels – et, corrélativement, le coût réel du travail très largement surévalué. L'efficacité des mécanismes permettant cette sous-comptabilisation (ceux-ci sont détaillés dans le chapitre 2) est confirmée notamment par le chiffre élevé de la productivité en France. L'un de ces mécanismes, le forfait jours, que Valérie Segond qualifie de « machine à *burn out* », fait l'objet d'un développement spécifique (chapitre 3).

Les deux chapitres suivants montrent comment l'argent public permet d'abaisser le coût du travail : dans le cas de l'emploi de jeunes ou de travailleurs non qualifiés avec les divers contrats aidés (chapitre 4), dans celui des chercheurs, avec le crédit impôt recherche et les contrats CIFRE, ou encore dans celui des artistes, avec le système de l'intermittence (chapitre 5).

Dans ces trois cas, si le coût du travail est réduit, il ne l'est que pour l'employeur, la collectivité prenant en charge le différentiel et le législateur procédant, pour des motifs divers, à ce subventionnement massif (faciliter l'entrée des jeunes sur le marché du travail, soutenir l'innovation et les marchés de la



en effet, les aspirants pilotes de cette compagnie aérienne *low cost* à contribuer financièrement pour tout, depuis le dépôt de leur candidature jusqu'à leurs premiers vols commerciaux !

La suite de l'ouvrage entendra démontrer qu'en France, malgré un système en apparence bien différent – « *moins violent parce*

création artistique, ou encore tenter de résoudre en partie le difficile problème de l'emploi non qualifié).

Après ces descriptions assez techniques et franco-françaises, changement de logique, avec l'évocation d'une tendance de fond plus économique et sociétale, celle du déclin de l'emploi salarié au profit d'une externalisation prenant diverses formes : la sous-traitance (chapitre 6), le travail détaché (chapitre 7), l'auto-entrepreneuriat (chapitre 8) et le développement des plateformes numériques (chapitre 9). Ces dernières permettent de simplifier à l'extrême le recours au travail indépendant, que ce soit pour le travail très qualifié (prestations d'avocats, par exemple) – le mécanisme n'induisant pas immédiatement une baisse des coûts pour les employeurs, mais offrant une concurrence intense qui dévalorise l'expertise professionnelle – ou, à l'inverse, pour des micro-tâches digitales à valeur ajoutée et à rémunération très faibles, sur le modèle du *Mechanical Turk* (MTurk) d'Amazon.

Poussée jusqu'à son terme, l'analyse mène au travail invisible et gratuit fourni par l'internaute, dont l'exemple le plus connu est le décodage des *captcha*<sup>(1)</sup>. La conclusion de ce chapitre sert ainsi de transition entre le travail externalisé (alternative moins coûteuse au travail salarié) et le travail entièrement gratuit. Ce dernier est, au premier chef, celui que fournit le client (chapitre 10), avec, par exemple, la généralisation des automates en self-service ou des forums de conseils se substituant aux services après-vente traditionnels. L'explosion du travail des bénévoles et des volontaires est ensuite analysée au chapitre 11.

Le chapitre 12 consacré aux dérives de la franchise, *a priori* curieusement placé, permet de boucler la boucle ouverte par Ryanair en nous montrant des cadres au chômage payant des droits d'entrée exorbitants pour des retours sur investissement très aléatoires. La réalité décrite ici relève plutôt du dévoiement illégal d'une activité, le cas minutieusement décrit (13 pages, sur

les 22 du chapitre) s'étant conclu par une condamnation de l'entreprise au tribunal de commerce.

Le dernier chapitre rappelle les points clés de l'analyse :

- S'il est très difficile de connaître le coût réel du travail, il est cependant moins élevé que l'on ne le pense (de même, le marché du travail est plus flexible que ce qui est habituellement affirmé).
- Le travail indépendant est le principal moyen utilisé pour contourner le salariat, celui-ci étant plus contraignant et plus onéreux.
- Le chômage de masse crée un goulot d'étranglement qui implique un droit d'entrée sur le marché du travail (tant pour les indépendants que pour les salariés).
- Pour que perdure le système actuel de contribution gratuite (et/ou, peut-on ajouter, de baisse de rétribution du travail), il est nécessaire que les « contrivailleurs » (p. 291) jugent suffisante la rétribution symbolique qu'ils perçoivent (et, aussi, qu'ils soient subventionnés par ailleurs, pour pouvoir vivre...).

Signalons d'abord, comme premier commentaire, que malgré son ton et son caractère engagés, le livre ne cherche pas systématiquement à simplifier un réel dont la complexité est reconnue. Ainsi, par exemple, à propos des aides publiques accordées aux bas salaires, Virginie Segond se garde de dénoncer des entreprises promptes à se précipiter sur « l'effet d'aubaine » éventuel, sa critique se situant à un autre niveau, celui du coût de ces mécanismes pour la collectivité.

De même, à propos des dérives du système de l'intermittence, elle reconnaît que celui-ci « *permet également à des projets qui n'auraient peut-être pas trouvé de financeurs de prendre corps* » (p. 109).

Autre exemple : si l'auteur dénonce un modèle économique qui s'appuie sur le travail bénévole tout en étant hyper-renratable (par exemple, pp. 229-230, le championnat d'Europe de football en 2016 : 6 500 bénévoles, 800 millions de bénéficiaires), elle

reconnaît qu'à l'inverse, certaines activités socialement utiles ne pourraient se passer du travail gratuit.

Une limite peut cependant être identifiée : cet ouvrage décrit des réalités de natures très différentes en les mettant peut-être un peu trop rapidement sur le même plan. Il paraît ainsi osciller entre la dénonciation de méthodes frauduleuses de certains patrons voyous (voire de secteurs d'activité entiers) qu'il semblerait *a priori* possible de combattre, le constat de l'opportunisme cynique des employeurs (légal, mais ayant des conséquences contrastées) et la description de grandes mutations économiques et sociétales mondialisées.

Si l'analyse paraît donc très convaincante dans son affirmation que, *globalement*, le coût du travail baisse, ce résultat est une moyenne, une tendance : cela ne signifie pas que tous les employeurs – ni, bien évidemment, tous les travailleurs ! – sont aujourd'hui égaux devant ce coût (ou rétribution) du travail.

La question de l'inégalité est d'ailleurs une des questions sous-jacentes du livre, qu'il ne traite pas directement, de même qu'il n'entend pas répondre à la question « pourquoi le coût du travail baisse-t-il ? » (sinon par une pirouette : « parce qu'il peut... »), mais cherche plutôt à montrer de quelle manière s'opère cette baisse.

Devant l'hétérogénéité des mécanismes ainsi décrits et la puissance de certains d'entre eux, les réponses ne semblent pas toujours évidentes. De ce fait, l'appel final à arrêter le « *démantèlement des droits* » (p. 298) peut laisser le lecteur dans un état de désespérante perplexité...

<sup>(1)</sup> Qui imposent à l'internaute de déchiffrer des caractères déformés pour prouver « qu'il n'est pas un robot »..., la réponse fournie pouvant « servir à numériser des textes mal scannés » (p. 202).

Mais, par-delà l'analyse forcément synthétique de ces mécanismes, la lecture de cet ouvrage me semble précieuse pour deux raisons principales.

D'abord, précisément du fait de ce caractère synthétique qui, couplé à ses qualités descriptives, offre un paysage assez saisissant des mutations contemporaines du travail. L'ouvrage ne présente rien de formellement nouveau, mais il juxtapose avec clarté des descriptions qui vont toutes dans le même sens : ainsi, par exemple, du mouvement progressif vers une externalisation toujours plus poussée, depuis les tout premiers symptômes du développement de la sous-traitance jusqu'aux derniers avatars de la *gig economy*.

Ensuite, la lecture de cet essai a le mérite de soulever de nombreuses questions, dont je ne citerai que quelques exemples, parmi bien d'autres. L'une des affirmations de l'auteur consiste à battre en brèche l'idée que le marché du travail serait rigide. Selon elle, il y a bel et bien une forte flexibilité, qui a également pour étonnante caractéristique d'être... cachée.

Existerait-il alors un modèle français qui, pour aboutir à des accords entre intérêts divergents tout en sauvant la face à tous, créerait, dans le même temps, des règles contraignantes ET les moyens de les contourner ?

L'ouvrage ne pose pas directement la question, mais celle-ci surgit spontanément à sa lecture.

Autre exemple, dans le chapitre sur le travail gratuit : lorsqu'un *geek* poste sur un forum une réponse à un problème informatique, a-t-il produit un travail gratuit pour le compte du fabricant et contribué à détruire ainsi un emploi, ou a-t-il répondu de manière efficiente à une demande d'intérêt général ? Ou les deux ?

Et, pour conclure, une dernière question sous-jacente reprend celle, paradoxale, posée par le titre : le caractère rémunérateur du travail va-t-il devenir (ou est-il déjà devenu) un marqueur social, un privilège de riche, dans une sorte de renversement complet de l'opposition travailleur/rentier d'hier ?

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED

[A deus ex machina in the regulatory framework of credit in France: The recognition of “crowdlending” against the bank monopoly](#)

**Antoine Souchaud**, ESCP Europe, Labex ReFi (ESCP Europe, ENA, La Sorbonne, CNAM)

Said by some to be a “divine surprise” but by others a “dramatic lack of consequence”, the exemption from the bank monopoly over credit granted to the platforms that adopt the new status of “intermediary in participatory financing” (IFP) has been a thunderbolt that remains largely unexplained. Why was it possible, in record time, to make a breach in regulations protecting the banking monopoly? This monopoly over lending was a regulatory principle; but intellectually, its legitimacy was almost unanimously considered to be very frail. The trade association grouping the platforms presented its approach to co-constructing this sector as a solution placed at the disposal of public authorities for dealing with the recession. A director of one of these IFP platforms proved to be a tough institutional entrepreneur who took upon himself the role of “legislator” of the proposed regulatory incubator. Cabinets, ministerial and presidential, played an unusual, active role, while the banking monopoly’s natural supporters were divided, unarmed and indecisive about the position to adopt during negotiations.

## TRIAL BY FACT

[A contextual approach to the management of skills and qualifications through informal practices: A survey of four medium-sized businesses](#)

**Dominique Besson**, IAE Université Lille 1, Laboratoire RIME Lab (EA 7396), and **Audace Olaba**, PhD in management, research professor at the Institut National des Sciences de Gestion (Libreville, Gabon)

What effects do informal practices have on the management of skills and qualifications in small and medium-sized businesses (SMBs)? Informal practices refer to behaviors, work habits and other forms of wage-earner involvement that do not easily lend themselves to the formalized management of skills and qualifications as adopted in big firms. There is a variety of such informal practices in SMBs. The management of skills and qualifications established in big firms requires complicated forms of organization that, characterized by a high degree of formalization, can hardly be adapted to the “proximity management” in SMBs. The formal tools used by big firms have little to do with SMB

managerial practices. In particular, they often overlook the specifically human nature of informal interrelations and disregard the mental dynamics of the interactions among wage-earners that make sense to them. Based on an in-depth analysis of four middle-sized firms, this research shows how wage-earners’ informal interactions fostered the development of a workplace “culture” conducive to collective skills and qualifications. When a person places his knowledge at a colleague’s disposal, his own skills and qualifications improve; and he contributes to an informal management of skills and qualifications based on elements from the internal and external context perceived by wage-earners. This perspective for placing human qualities at the center of the process opens the way to a review of the now prevalent instrumental approach.

[The civil service: From the slow extinction of performance ratings to the institutionalization of interviews](#)

**Paul Crozet**, IAE, CRIISEA (University of Picardy Jules Verne)

In the French civil service, the evaluation of individuals might be evidence of the impossibility of reforming the public administration. Although the rating system has often been lambasted as worthless, it took fifty years to do away with this practice of assigning, every year, a score or grade to each civil servant. These fifty years do not argue in favor of the capacity for carrying out reforms. Nonetheless, laws have changed; and new practices have been officialized. The extinction of the system of individual ratings and its replacement with “evaluation interviews”, now called “professional interviews”, signals a transformation that amounts to much more than a change of language. How to interpret this switch from an experimentation with evaluation interviews (not foreseen under service statutes) to the legitimation of these interviews? The difficulty of defining “performance”, the quarrels surrounding the use of numerical indicators, social and ideological differences... all these have helped shape regulatory procedures and the first experiments in “developing skills and qualifications”.

[Information and communications technology and/or sustainable development? The ecological paradox experienced by users](#)

**Angélique Rodhain**, **Florence Rodhain**, **Bernard Fallery**, Laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM, Montpellier University), and **Jérôme Galy**, Laboratoire d’Informatique, de Robotique et de Microélectronique de Montpellier (LIRMM, Montpellier University)

The media often greenwash information and communications technology, even though the latter's environmental costs have never stopped rising. The research reported herein for exploring this paradox has focused on how persons committed to the environmental cause put this new technology to use. According to interviews with them, these persons have implemented strategies for minimizing the guilt sparked by the difference between pro-environmental attitudes and less environment-friendly behaviors – specific strategies are adopted to remove guilt feelings. Information and communications technology is partly dematerialized and can be consumed without limit. It is “magical” – at the wave of a wand an ideological vision is summoned up that presents this technology as being environmentally virtuous. Massively used in the social and private spheres, this technology conveys markers of a sense of identity. Might this explain why even persons who, in other matters, adopt behaviors reflecting their awareness of environmental issues can hardly imagine regulating their consumption of information and communications technology?

## IN QUEST OF A THEORY

**Design Science Research Methodology at the service of research in management: Application to cost accounting systems**

**Pierre Mévellec**, professor emeritus, Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA, Nantes University)

Design science research is not a new methodology, even though it has been codified but recently and is, for the time being, still restricted to the engineering sciences in information systems. However it can also be efficiently used in the managerial sciences. By applying it to cost accounting systems, this article reviews a field of research that has been somewhat neglected since the very active period of work done there from 1990 to 2005. This disinterest can probably be set down, at least partly, to the lack of a method for globally analyzing the “artifact”, cost accounting systems. This presentation of applying Design Science Research methodology to deconstruct a major recent “innovation” will hopefully extend its scope of application both in research and in the practices of organizations that, day in, day out, cope with the difficulties arising along with new innovations.

**The “social and solidarity firm”, or the need to change paradigms**

**Éric Persais**, CEREGE (EA 1722), Poitiers University

In opposition to the classical economy based on individual interests and the profit-making for shareholders, the social economy refers to firms that give priority to the services rendered out of a spirit of “solidarity”. In France, the ESS Act of July 2014 endowed these “social and solidarity enterprises” with legitimacy and with a clear legal framework and environment favorable to their growth. Some of these firms are used to living on public aid from the central government or local authorities. Paradoxically, they now face a scarcity of funding from these sources. This has forced them, if not to alter their usual focus on social and humanistic values, to at least place emphasis on not only environmental and social but also economic values in order to justify financial support from public authorities. These firms need to change paradigms, to switch from a normative logic to a more instrumental approach to the concept of stakeholders. The concept of a business model turns out to be well adapted given this context of competition and the scarcity of potential funding.

## MOSAICS

**Franck Aggeri** (Centre de Gestion Scientifique de Mines ParisTech – Institut Mines-Télécom): **How economists are warming the planet**: On Antonin Pottier's *Comment les économistes réchauffent la planète* (Paris: Seuil, 2016)

**Nicolas Berland** (professor, Université Paris IX Dauphine): **When the world becomes a number**: On Olivier Rey's *Quand le monde s'est fait nombre* (Paris: Stock, 2016)

**Frédérique Pallez** (École des Mines ParisTech, Institut Mines-Télécom): **Artists in the city: Reinventing urbanism?** On Nadia Arab, Burcu Özdirlik and Elsa Vivant's *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme* (Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2016)

**Marie-Pierre Vaslet** (IAE de Paris): **Are we going to have to pay to work?** On Valérie Segond's *Va-t-on payer pour travailler?* (Paris: Stock, 2016)

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## REALIDADES DESCONOCIDAS

**Deus ex machina en el «espacio regulador» del crédito en Francia, el reconocimiento del crowdlending frente al monopolio bancario**

**Antoine Souchaud**, ESCP Europe, Labex ReFi (ESCP Europe, ENA, La Sorbona, CNAM)

Calificada por algunos como una “sorpresa divina» y por otros como una «gran irresponsabilidad», la creación de una excepción al monopolio bancario en la esfera del crédito, en beneficio de plataformas con un nuevo estatuto de intermediarios de financiación participativa (IFP), ha provocado un verdadero seísmo que hasta el momento no se ha podido explicar por completo.

En el artículo se trata de analizar los elementos que han permitido la aparición, en un tiempo récord, de un nuevo espacio regulador en el monopolio bancario. Los principales resultados de la investigación son los siguientes:

- el monopolio bancario del crédito era un principio de regulación cuya legitimidad, en el plano intelectual, era casi unánimemente reconocida como extremadamente frágil;
- la asociación profesional de las plataformas ha presentado su enfoque de co-construcción del sector como un elemento de respuesta puesto a disposición del Estado en su lucha contra la crisis;
- un dirigente de una de estas plataformas ha demostrado ser un contratista institucional sin par, asumiendo por sí mismo el papel de *nomotheta* del nuevo vivero regulador propuesto;
- el gabinete presidencial y los gabinetes ministeriales se han concentrado en esta problemática de una manera muy activa y singular;
- los seguidores naturales del monopolio bancario se encuentran, por su parte, divididos, desarmados e indecisos en cuanto a la posición a adoptar en esta negociación.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

**Un enfoque contextualista de las prácticas de gestión de habilidades de forma informal. Estudio de cuatro PYMES**

**Dominique Besson**, IAE Universidad de Lille1, Laboratorio RIME Lab (EA 7396), y **Audace Olaba**, Doctora en ciencias de la gestión, docente investigadora

del Instituto Nacional de Ciencias de gestión (Libreville, Gabón)

Este artículo analiza el alcance de las prácticas informales en los procesos de cambio de gestión de habilidades en las PYME. Estas prácticas informales incluyen comportamientos, hábitos de trabajo y modalidades de compromiso específicas de los empleados de las PYMES que son poco compatibles con una instrumentación formal de la gestión de habilidades (GH) cuando ésta se calca de la gestión oficialmente aprobada en las grandes empresas.

En materia de gestión de recursos humanos y en particular de gestión de habilidades, las pequeñas y medianas empresas (PYME) presentan una variedad de prácticas que siguen siendo poco formalizadas. En efecto, la gestión de habilidades establecida en las grandes empresas (GE), que se caracteriza por una fuerte formalización, requiere una organización e instrumentación complejas. Esta configuración se puede adaptar difícilmente a las PYME, en el contexto de una gestión directa de proximidad. Numerosas observaciones muestran que los instrumentos formales de GH procedentes de las GE tienen poco efecto en las prácticas de gestión propias de las PYME. En especial, estas herramientas suelen ignorar la especificidad de las relaciones informales específicas a lo humano y hacen caso omiso de la dinámica mental de los trabajadores, la cual tiene sentido para ellos.

La investigación, basada en un análisis exhaustivo de casos de cuatro empresas medianas, demuestra que, en las PYMES, las interacciones no formalizadas/instrumentalizadas entre empleados fomentan una cultura fuerte, favorable a las habilidades colectivas. Cuando un empleado aporta sus conocimientos a otro, aumenta sus propias habilidades y contribuye a desarrollar las modalidades de gestión informal de GH respaldadas por los elementos de contexto interno y externo percibidos por los trabajadores. Ya que esta perspectiva sitúa al ser humano en el centro del proceso, permite considerar de forma diferente la perspectiva instrumental que actualmente domina.

**Administración pública, de la muerte lenta de la calificación a la institucionalización de la entrevista profesional**

**Paul Crozet**, IAE, CRIISEA (Universidad de Picardía Jules Verne)

En la administración pública, la evaluación individual puede parecer marginal, y el eterno tema de la dificultad de reformar la administración pública (tardar más de 50 años en eliminar la calificación mientras que muchos

la consideraban improductiva) no parece ser sinónimo de una gran capacidad reformadora.

Ahora bien, el derecho evoluciona y oficializa nuevas prácticas. La desaparición de la calificación y su sustitución por una entrevista de evaluación, y la posterior transformación de ésta en entrevista profesional demuestran un cambio más profundo que un simple cambio de terminología. Esta investigación pretende descifrar el significado del paso de la experimentación de la entrevista de evaluación, sin tener en cuenta las reglas de la administración pública, a la legitimación de la entrevista profesional.

La dificultad de definir el concepto de rendimiento, los conflictos que surgen del uso de indicadores cuantitativos, las oposiciones sociales e ideológicas han llevado a estructurar los dispositivos normativos y los primeros experimentos en torno al tema del desarrollo de habilidades.

### Tecnologías de la Información y de la Comunicación y/o desarrollo sostenible, la paradoja ecológica vivida por los usuarios

**Angélique Rodhain, Florence Rodhain, Bernard Fallery**, Laboratorio Montpellier Investigación en Gestión - MRM (Universidad de Montpellier), y **Jérôme Galy**, Laboratorio de informática, robótica y microelectrónica de Montpellier - LIRMM (Universidad de Montpellier)

En los medios de comunicación, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) se consideran frecuentemente como tecnologías «ecológicas». Sin embargo, la literatura revela que el coste ecológico de su utilización no deja de aumentar...

Frente a esta paradoja, la investigación exploratoria que hemos realizado se ha centrado en los modos de utilización de las TIC por parte de las personas relacionadas con la causa ecológica. Del análisis de las entrevistas se deduce que, por una parte, se aplican estrategias para reducir la culpa sentida por la diferencia entre las actitudes ecológicas y un comportamiento menos ecológico en general; y, por otra parte, el uso de las TIC permite crear estrategias de «absolución de culpa» específicas.

De hecho, las TIC, en parte inmateriales y consumibles casi al infinito, llevan consigo un carácter por así decir «mágico» que facilita una visión ideológica de su virtud ecológica. Ya que se utilizan de forma masiva tanto en el ámbito social como en la esfera privada, son portadoras de elementos de identidad. ¿Puede esto explicar que incluso las personas que adoptan en otros contextos comportamientos que están de acuerdo con su conciencia ecológica no contemplan la posibilidad de controlar su uso?

## EN BUSCA DE TEORÍAS

### La *Design Science Research Methodology* al servicio de la investigación en control de gestión. Aplicación de las investigaciones sobre los sistemas de costes

**Pierre Mévellec**, Profesor emérito, LEMNA (Laboratorio de Economía y Gestión de Nantes-Atlántico), Universidad de Nantes

Este artículo es doblemente ambicioso: por un lado, al nivel de la metodología, y, por otro lado, al nivel del objeto. La DSRM no es nada nuevo, aunque solo se ha codificado hace muy poco tiempo y, por el momento, está limitada a las ciencias de la ingeniería, especialmente a las ciencias de la información. En el artículo se muestra que también puede ser utilizada de manera eficiente en el ámbito de las ciencias de la gestión. Aplicándola a los sistemas de costes, analizaremos un área de investigación muy activa en los años 1990-2005, pero que actualmente se encuentra un poco abandonada. Este desinterés se explica en parte por la falta de un método de análisis global de la herramienta que representan los sistemas de costes. Esperamos que nuestra ilustración del método citado, utilizada para explorar una «innovación» mayor de los últimos años, permitirá ampliar el ámbito de aplicación tanto en materia de investigación como en las prácticas de las organizaciones que enfrentan cada día dificultades planteadas por el desarrollo de nuevas «innovaciones».

### La empresa social y solidaria o la necesidad de cambiar de paradigma

**Éric Persais**, CEREGE (EA 1722), Universidad de Poitiers

A diferencia del modelo clásico, la economía social reúne a las empresas que buscan prestar servicios a un grupo de actores -con un espíritu de solidaridad- en vez de satisfacer el interés individual y la búsqueda de ganancias en beneficio de accionistas. En Francia, la ley ESS de julio de 2014 ha dado una nueva legitimidad a estas organizaciones con un marco jurídico claro y un ambiente propicio para su desarrollo. De manera paradójica, estas empresas (algunas de las cuales estaban acostumbradas a vivir gracias, principalmente, a los recursos públicos) se ven enfrentadas a una escasez de recursos, tanto del Estado como de las comunidades locales. Esta evolución de contexto les obliga, o bien a modificar su visión habitual basada fundamentalmente en la promoción de valores sociales y humanistas, o al menos a resaltar su aporte de valores a la vez económicos, ambientales y sociales que justifiquen compensaciones financieras por parte del Gobierno. Se demuestra aquí que estas empresas necesitan cambiar de paradigma y pasar de una lógica normativa a un enfoque más instrumental de su visión respecto a las partes interesadas. Para ello, se utiliza el concepto de *Business Model*, que resulta especialmente adecuado en un contexto de competencia y escasez de recursos financieros potenciales para estas empresas.

## MOSAICOS

### Cómo los economistas calientan el planeta

Comentarios sobre el libro de Antonin Pottier, *Comment les économistes réchauffent la planète*, Seuil, 2016

**Franck Aggeri**, Centro de gestión científica de Mines ParisTech - Institut Mines-Télécom

### Cuando el mundo se ha hecho número

Comentarios sobre el libro de Olivier Rey, *Quand le monde s'est fait nombre*, Stock, colección «Essais - Documents», 2016

**Nicolas Berland**, Profesor, Universidad Paris IX Dauphine

### Artistas en la ciudad, ¿reinventar las prácticas de urbanismo?

Comentarios sobre el libro *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme* de Nadia Arab, Burcu Özdirlik y Elsa Vivant, Presses Universitaires de Rennes, 2016

**Frédérique Pallez**, Escuela de Minas ParisTech, Institut Mines-Télécom

### ¿Tendremos que pagar para poder trabajar?

Comentarios sobre el libro de Valérie Segond, *Va-t-on payer pour travailler ?*, Stock, 2016

**Marie-Pierre Vaslet**, IAE de París



### BESSON Dominique

Dominique Besson est professeur en sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'Université des Sciences et Techniques de Lille (France) depuis 2001. Il développe des recherches sur les liens entre organisation du travail et *relations industrielles*, sur les compétences des dirigeants de PME, sur le management interculturel et sur la gestion des conflits dans le milieu du travail. Il participe à de nombreuses conférences nationales (telles que l'AGRH) et internationales (AOM, ScMoi, EGOS, COS, CIRA...). Il a publié un ouvrage et plusieurs articles et chapitres d'ouvrages portant sur ces sujets, notamment dans diverses revues de recherche (*Revue française de gestion*, *Management International*, *Journal of Organizational Change Management*, etc.).



### CROZET Paul

Paul Crozet est maître de conférences HDR. Il a exercé pendant dix ans dans l'administration publique territoriale les fonctions de directeur du personnel, puis de directeur général adjoint. Après l'obtention d'un doctorat consacré au management communal et à la gestion des ressources humaines dans les villes moyennes, il rejoint l'université. Chercheur au CRIISEA (Centre de recherche sur les industries et les institutions et les systèmes économiques d'Amiens), il est depuis 2009 directeur de l'IAE d'Amiens. Ses travaux, qui se situent au croisement de la gestion des ressources humaines et du management public, portent sur le jeu des acteurs dans les organisations et l'appropriation des outils de gestion.



### FALLERY Bernard

Bernard Fallery est professeur émérite de l'Université de Montpellier. Il a publié depuis 2000 quatre ouvrages, une vingtaine d'articles, une vingtaine de chapitres d'ouvrages et plus de soixante communications sur les systèmes d'information. Ses travaux portent sur l'appropriation des technologies de l'information et de la communication.



### GALY Jérôme

Jérôme Galy est maître de conférences à l'Université de Montpellier. Il publie régulièrement des travaux sur le traitement du signal et ses applications dans le domaine aéronautique. Sensibilisé aux problèmes environnementaux causés par les nouvelles technologies, il souhaite développer ses travaux sur cet axe à l'avenir.



### MÉVELLEC Pierre

Professeur émérite de l'Université de Nantes, Pierre Mévellec est membre du LEMNA (Laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique). Il a été pendant dix-huit ans responsable du master de contrôle de gestion à l'Université de Nantes. Il a également connu une expérience de consultant dans le domaine de la conception des systèmes de coûts. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et d'articles sur la question.



### OLABA Audace

Docteur en sciences de gestion, Audace Olaba est enseignant-chercheur à l'Institut national des sciences de gestion (Libreville-Gabon). Ses recherches sont axées sur des questions que pose la gestion des ressources humaines : management des équipes de travail ; dynamique d'équipes ; management des intelligences (individuelle, collective, organisationnelle) ; et gestion des compétences. Il collabore également avec l'administration publique dans le cadre de la formalisation de pratiques de gestion des ressources humaines.



### PERSAIS Éric

Éric Persais est maître de conférences (HC) en sciences de gestion à l'Université de Poitiers – site de Niort (France), où il enseigne le marketing, la stratégie et l'entrepreneuriat. Habilité à Diriger des Recherches et membre du laboratoire CEREGE (EA 1722), ses recherches portent principalement sur la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et ses implications sur les plans stratégique et organisationnel.



### RODHAIN Florence

Florence Rodhain est maître de conférences HDR à l'Université de Montpellier, et est directrice de l'équipe de recherche MRM-SI (Systèmes d'information). Elle a publié plus de 170 articles dans des journaux scientifiques, ainsi que des chapitres d'ouvrages et des articles rédigés dans le cadre de conférences scientifiques. Ses travaux portent sur l'incidence des TIC sur l'écosystème, sur les liens entre TIC, santé et bien-être, et sur les données numériques et le respect de la vie privée.



### RODHAIN Angélique

Angélique Rodhain est maître de conférences à l'Université de Montpellier. Ses recherches en comportement du consommateur portent sur les enfants et les marques, ainsi que sur la consommation responsable et alimentaire. Au sein d'une équipe pluridisciplinaire, elle développe également des travaux sur la responsabilité sociale des entreprises et l'entrepreneuriat féminin.



### SOUCHAUD Antoine

Antoine Souchaud est doctorant à l'ESCP Europe au sein du Labex ReFi. Il est diplômé d'expertise comptable, d'HEC Paris, de Sciences Po Paris et du Collège d'Europe. Il est également normalien en économie-gestion. Ses recherches portent sur la régulation du *crowdfunding*.

# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

L'eau douce dans le monde, comment gérer un bien commun ?



Avant-propos - **Pierre ROUSSEL**

## Les enjeux liés au régime physique

Agir pour l'eau au sein de la Convention Climat - **Jean-Luc REDAUD**

L'eau, l'alimentation et le climat : revenir aux sources du développement durable - **Guillaume BENOIT**

Eau potable : enfin un espoir pour des milliards de personnes !

**Gérard PAYEN**

Les eaux souterraines - **Ghislain de MARSILY** et **Mustapha BESBES**

L'hydroélectricité, le mariage de l'eau et de l'énergie - **Yves GIRAUD**

La biodiversité des milieux aquatiques continentaux en France métropolitaine : état des lieux et menaces - **Paul MICHELET**

## Les enjeux politiques et sociaux

Water Supply to Big Cities: Training and Development Initiatives Implemented by South Africa's Largest Water Board: A Focus on the City of Johannesburg (Gauteng province, South Africa)

**Wayida MOHAMED, Maußein MILES, Asief ALLI, Poppie SERA and Hendrik EWERTS**

La crise de l'eau ou la perpétuelle gestion des conflits - **Léna SALAMÉ**

Hydro-diplomatie et Nouvelle masse d'eau pour la paix au Moyen-Orient

**Fadi Georges COMAIR**

Water and Climate Change Policy: A Brief History for Future Progress

**Maggie WHITE, John H. MATTHEWS, Karin LEXÉN, Sofia WIDFORSS and Diego J. RODRIGUEZ**

Risques environnementaux et risques sanitaires liés à la contamination des eaux - **Pr. Yves LÉVI**

## Les réponses institutionnelles et financières

La gestion de bassin s'impose partout dans le monde pour organiser l'adaptation au changement climatique - **Roberto RAMIREZ DE LA PARRA**

L'adaptation au changement climatique au centre d'une coopération franco-chinoise pour la gestion de l'eau par bassin

**Chao LIN et Gwendal LE DIVECHEN**

La gestion du risque inondation par l'État - **Marc MORTUREUX**

La prévention du risque d'inondation : faut-il se protéger ou s'adapter ? **Stéphanie BIDAULT**

Les services d'eau et d'assainissement en France : un modèle précurseur, aujourd'hui comme hier - **Bertrand CAMUS**

L'eau douce dans le monde. Comment gérer un bien commun ? L'action de l'Europe - **Michel DANTIN**

Le Conseil Mondial de l'Eau : un enjeu mondial pour une ressource locale **Sophie AUCONIE**

L'International Water Association (IWA), l'association des professionnels de l'eau et de l'assainissement - **Diane d'ARRAS**

Le Partenariat français pour l'Eau : la voix des acteurs français de l'eau à l'international - **Jean LAUNAY**

## HORS DOSSIER

Les ressources minérales des grands fonds océaniques : des enjeux environnementaux majeurs - **Denez L'HOSTIS**

Prix du carbone et compétitivité

**Fabrice DAMBRINE et François VALÉRIAN**

Avril 2017

Ce numéro est coordonné par **Pierre ROUSSEL**

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

<http://www.anales.org>

# RÉALITÉS INDUSTRIELLES

## Patients et praticiens de terrain, acteurs de l'innovation de santé

Avant-propos - Robert PICARD

### Conduire des projets collaboratifs en santé

Retour d'expérience sur une démarche de coconception  
Cédric ROUTIER, Agnès D'ARRIPE et Stéphane SOYEZ

Le co-design en continu : un facteur clé de la réussite de la prise en charge des patients dans leur parcours de soins  
Agnès CAILLETTE-BEAUDOIN et Arnault THOURET

Le rôle des patients et de leurs associations représentatives dans l'innovation en santé : représentations et transformations réelles  
Caroline GUILLOT

L'enjeu de l'implication du patient dans la conception de solutions connectées pour la maîtrise de l'adhésion aux traitements  
Sylvie ARNAVIELHE et Virginie DELAY



### Mobiliser les sciences humaines et sociales et les technologies pour appréhender les nouveaux usages

Santé et handicap : d'une conception centrée « utilisateur » à la conception universelle  
Véronique LESPINET-NAJIB, Amélie ROCHE et Quentin CHIBAUDEL

L'aménagement de l'espace dans les établissements de santé : une expérience d'innovation sociale hospitalière  
Barbara BAY et Christelle CARRIER

De la domestication des technologies  
Myriam LEWKOWICZ

Living-Lab en santé et autonomie : de la procédure au processus, de l'innovation à l'énoation  
Sophie MARTIN, Denis BROUILLET et Gérard DRAY

E-santé et prévention santé : quelle évaluation pour quels types d'intervention ?  
Olivier AROMATARIO

L'importance de la mesure de la qualité en matière d'imagerie médicale  
Jean-Marie MOUREAUX

L'évaluation des usages et des comportements en univers immersifs : quelques enjeux actuels  
Guillaume JÉGOU et Nico PALLAMIN

Recherche-intervention et Living Labs, une même lignée de « recherches immersives » ?  
Mathias BÉJEAN et Jean-Claude MOISDON

### L'innovation participative en santé : quelles politiques publiques ?

La participation des citoyens à la décision en matière de santé et sur leur propre santé : enjeux, pièges, risques et innovations  
Yves CHARPAK

La santé en chair et en nombres  
Gérard DUBEY

Les Living Labs, ces leviers d'innovation en santé publique  
Valentin BERTHOU et Robert PICARD

Un accélérateur de l'innovation en santé : le Lab Santé Île-de-France®  
Christine CALINAUD et le Pr. Jean-François DHAINAUT

Les perspectives d'une politique d'innovation en santé  
Jean-Yves FAGON

Mai 2017

La santé, élément commun des politiques publiques ? L'expérience canadienne

Eva KEHAYIA, Sara AHMED, Philippe ARCHAMBAULT, Joyce FUNG, Anouk LAMONTAGNE, Bonnie SWAINE, Dahlia KAIRY, Guylaine LE DORZE, Hélène LEFEBVRE, Tiiu POLDMA et Delphine LABBÉ

### HORS DOSSIER

Aspects politiques et culturels des utopies d'aujourd'hui  
Philippe J. BERNARD et Alexandre ROJEY

Ce numéro est coordonné par Robert PICARD

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