

# 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 Bilan Carbone®** : retour sur une *success story*
- **Cahier des charges et relation client-fournisseurs**
- **Crowdsourcing** : la foule en question(s)

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES  
FONDÉES EN 1794

N° 129 - SEPTEMBRE 2017

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

## Réalités méconnues

03

La conception-réalisation : une mutation profonde du secteur de la construction ? Étude des cas britanniques et français

**Flora AUBERT**

13

L'élaboration d'une politique publique environnementale, le Bilan Carbone®

Entretien avec Thomas Gourdon, de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME)

**Morgane LE BRETON et Frédérique PALLEZ**

## L'épreuve des faits

21

Les « carrières immobiles » : un challenge pour le management ! Les atouts d'une compréhension fondée sur le travail réel et les attentes des salariés

**Lætitia PIHEL**

## En quête de théorie

33

Cahier des charges et relation client-fournisseurs : une tentative de synthèse

**Paul BOUVIER-PATRON**

45

*Crowdsourcing* : la foule en question(s)

**Sophie RENAULT**

59

La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement

**Benjamin CHAPAS et Xavier HOLLANDTS**

## Mosaïque

69

**Le discours managérial et ses effets : une approche clinique**

À propos de l'essai d'Agnès VANDEVELDE-ROUGALE, *La novlangue managériale : Emprise et résistance* (préface de Gilles HERREROS), Érès, coll. « Sociologie clinique », 2017, 207 p.

**Ken FUKUHARA**

72

**Un hommage (tardif) rendu aux patrons par la noblesse d'État**

À propos du livre *Patrons en France* sous la direction de Michel OFFERLÉ, La Découverte, Paris, 2017.

**Michel VILLETTE**

75

Traductions

79

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.

**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 MANTIENCE**

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, LATTIS - École Nationale des Ponts et Chaussées

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

ESCP Europe

**Franck AGGERI,**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Nicole AUBERT,**

ESCP Europe

**Eric BALLOT**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Julie BASTIANUTTI,**

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Jérôme BARTHELEMY**

ESSEC

**Rachel BEAUJOLIN BELLET,**

Professeur, Reims Management School

**Nathalie BELHOSTE,**

Reims Management School

**Hamid BOUCHIKHI,**

Professeur, Groupe Essec

**Michel CAPRON,**

Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est

**Florence CHARUE DUBOC,**

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Franck COCHOY,**

CERTOP - Université de Toulouse

**Bernard COLASSE,**

Professeur, Université Paris IX Dauphine

**Pascal CROSET,**

Praxéo Conseil

**Cédric DALMASSO**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Colette DEPEYRE**

Université Paris Dauphine

**Christophe DESHAYES,**

Tech2innovate

**Carole DONADA,**

Groupe ESSEC

**Corine EYRAUD**

Université d'Aix-Marseille

**Catou FAUST**

Formatrice en management interculturel et en FLE

**Alain FAYOLLE,**

EMLYON Business School

**Jacqueline FENDT,**

ESCP Europe

**Patrice de FOURNAS,**

Jouve et Associés

**Sébastien GAND**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Gilles GAREL,**

CNAM

**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

**Étienne MINVIELLE,**

INSERM

**Yves MOLET**

Mines ParisTech

**Nicolas MOTTIS,**

Groupe ESSEC

**Thomas PARIS,**

Chargé de recherche au CNRS,

professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE,**

IAE - Université de la Réunion

**Jérôme PÉLISSÉ**

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

**Brigitte PEREIRA**

EM Normandie - IAE Caen

**Xavier PHILIPPE**

Neoma Business School

**Grégoire POSTEL VINAY,**

DGE

**Gérard de POUVOURVILLE**

ESSEC

**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 :**

Arnold Wiltz, (1834-1937),

Chantier au bord de l'Hudson.

Huile sur toile, 1934. Coll.

Particulière

Photo © AKG images

**Iconographie :** Christine de CONINCK

Abonnements et ventes

COM & COM

Bâtiment Copernic - 20, avenue

Edouard Herriot

92350 LE PLESSIS ROBINSON

Alain Bruel

Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01

40 94 22 32

a.bruel@cometcom.fr

Mise en page : Myriam MICHAUX

Impression : Printcorp

Editeur Délégué :

FFE - 15 rue des Sablons

75116 PARIS - www.ffe.fr

Fabrication : Charlotte Crestani :

charlotte.crestani@ffe.fr

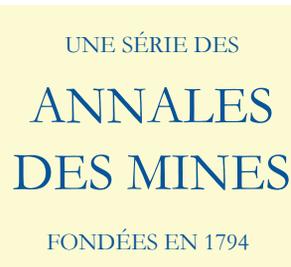
01 53 36 20 46

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 ;

*DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS*

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

**INFORMATIONS PRATIQUES**

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

delphine.mantie@finances.gouv.fr

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

# La conception-réalisation : une mutation profonde du secteur de la construction ? Étude des cas britanniques et français

Par Flora AUBERT  
École Polytechnique

De nouvelles contraintes (techniques, environnementales, de délais et de coûts) imposent au secteur de la construction des changements organisationnels. Le processus de conception-réalisation, qui consiste à superposer en partie la phase de conception avec celle de construction, semble s'imposer comme mode constructif efficient. Permettant la perméabilité des savoirs et des compétences des différents acteurs, ce procédé plébiscité au Royaume-Uni est quelque peu controversé en France. À l'aide de cas concrets britanniques, cet article propose d'étudier les possibilités d'évolution de la conception-réalisation dans le secteur français de la construction. Nous montrerons que la révolution de la conception-réalisation peut réellement s'opérer de par la flexibilité de ce processus qui suscite un renouveau d'intérêt organisationnel plutôt que technique.

Dans le secteur de la construction, le processus de réalisation des ouvrages a longtemps été très séquentiel. Dans ce processus traditionnel, les fonctions de conception et de réalisation sont totalement séparées. Cependant, cette organisation du secteur a été amenée à évoluer vers d'autres modes, notamment vers la conception-réalisation. Il s'agit d'un processus bien moins séquencé que la méthode traditionnelle. Les phases de conception et de réalisation y sont en partie superposées et effectuées par un même groupement d'acteurs. La conception-réalisation apparaît dans la littérature comme une révolution pour le secteur. Les professionnels de la construction prévoient que cette méthode sera bientôt dominante dans leur secteur (AL RESHAID et KARTAM, 2004), ce qui est confirmé dans un des scénarios de Harty et Goodier (2007) qui prévoient, d'ici à 2025, un changement significatif vers un processus plus global, basé sur une approche de l'ensemble du cycle de vie des bâtiments rapprochant à la fois la conception, la construction et l'exploitation. De même, dans de nombreuses revues spécialisées dans le BTP, la conception-réalisation est souvent à l'honneur : *"In reality, all parties agree that design/build offers great efficiency"* (ESS 1999, p. 36). On voit aussi que certains auteurs expriment des avis mitigés selon lesquels la méthode est très efficace à condition d'être structurée

et appréhendée de la bonne façon (MACFARLANE, 2007). Le processus de conception-réalisation n'aurait de sens que dans certains cas, à savoir lorsque l'expertise de l'entreprise permet de faire des économies ou lorsque le temps disponible constitue un facteur clé.

En effet, sur des problématiques variées liées à la construction, de nombreux auteurs s'intéressent à l'impact, à l'utilité, aux bénéfices et à l'évolution de cette méthode. On voit apparaître plusieurs thématiques, parmi lesquelles le coût et les délais, la technique, la sécurité et la santé, le développement durable.

En premier lieu, dans la conception-réalisation, un seul groupe d'acteurs est responsable du projet et de son suivi. Il y a moins d'interfaces entre les acteurs, ce qui réduit d'autant les coûts de transaction (JACOBIDES, 2006). En lien avec cette réduction des interfaces, l'on observe une économie de temps sur le processus total et une réduction potentielle des coûts (ERNZEN et SCHEXNAYDER, 2000). Autre domaine d'impact étudié : le lien de la conception-réalisation avec le développement durable. Les contraintes environnementales nécessitent une collaboration en amont dans la conception du projet (SIEFFERT, HUYGEN et DANDON, 2013). Enfin, les risques de sécurité et de santé, sujet majeur sur les chantiers, ont été évoqués

par Brac *et al.* (2009) qui indiquent que sur 100 accidents, 47 pouvaient être reliés de manière traçable à un problème dans la conception et non pas à un problème de sécurité inhérent au chantier. La conception peut donc jouer un rôle influant sur la question de la sûreté lors du processus de construction d'un projet (LARSEN et WHYTE, 2013). Si beaucoup d'auteurs sont enthousiastes sur ce sujet, certains rappellent néanmoins l'importance d'une gestion efficace et intelligente, un mauvais management des risques pouvant coûter cher (OZTAS et OKMEN, 2003 ; AL-RESHAID et KARTAM, 2004).

Ces différentes analyses restent néanmoins focalisées sur des aspects techniques du processus de conception-réalisation. Dans cet article, nous chercherons à analyser la conception-réalisation sous l'angle nouveau de l'aspect organisationnel. Pour cela, nous nous intéresserons aux cas britanniques et français. En effet, la conception-réalisation est bien plus développée chez nos voisins anglo-saxons si bien que l'on se demande pourquoi le secteur français ne suit pas cette tendance. On définira, tout d'abord technique-

ment et de manière organisationnelle, le concept de construction traditionnelle et son évolution vers un système de conception-réalisation. L'exposé du cas britannique nous permettra ensuite d'analyser la situation du secteur français. Il s'agira de regarder si l'approche de la conception-réalisation est caractéristique d'une mutation profonde et globale du secteur et dans quelle mesure cela est possible dans des milieux, dans des réglementations et dans des marchés différents.

### En quoi la conception-réalisation est-elle une approche nouvelle ?

La méthode de construction traditionnelle séquence les différentes phases de mise en place d'un projet. Elle sépare notamment la phase de conception de celle de production. Cela est dû aux différents acteurs, dont les rôles sont souvent très différents, et qui doivent interagir de façon organisée afin de livrer un projet. La structure de l'industrie du bâtiment est un arché-



Photo © Dure/ DE AGOSTINI-LEEMAGE

*Allégorie des arts, l'architecture, détail. Giuseppe Zocchi (1711/17-1767), 1751-1752 Florence, Museo dell'Opificio delle pietre dure.*

« La conception peut donc jouer un rôle influant sur la question de la sûreté lors du processus de construction d'un projet. »

type d'organisme-réseau (KATSANIS, 1998). Cette industrie fonctionne de façon particulière en matière de livraison de projets car les travaux sont confiés à des multi-organisations temporaires, c'est-à-dire à des réseaux d'agences et d'entreprises dont l'existence juridique est limitée dans le temps. Une autre spécificité du secteur est l'engagement que prend le commanditaire des travaux (*maître d'ouvrage* en France ou *client* au Royaume-Uni), qui est un engagement préalable à l'existence du produit. Cet environnement qualifié de « turbulent » impose au commanditaire un choix de stratégie qui sera complexe et nécessitera des mécanismes.

Ceux de la méthode traditionnelle s'organisent comme suit : le maître d'ouvrage (*client*, au Royaume-Uni) décide des lignes directrices du projet. Il va ensuite lancer un appel d'offres, auquel un maître d'œuvre (ou plusieurs *consultants*, au Royaume-Uni) va répondre. Le maître d'œuvre est une entité composée notamment d'un architecte et d'un bureau d'études techniques (ainsi que d'autres acteurs secondaires : ingénieries mécanique et électrique, paysagiste, *designer* d'intérieur, acoustique, bureau de contrôle, etc.). Puis, une fois le maître d'œuvre choisi et le *design* du projet achevé, un nouvel appel d'offres est lancé auprès d'un entrepreneur général qui sera chargé de la réalisation concrète (la construction), et parfois aussi de la maintenance du projet. L'ensemble de tous les acteurs cités précédemment représente ces multi-organisations temporaires (voir les Figures 1.a et 1.b ci-après).

Plusieurs raisons peuvent remettre en cause cette organisation du triptyque traditionnel « maîtrise d'ouvrage/ maître d'œuvre/ entreprises ». Le développement d'innovations concernant le projet ou sa mise en œuvre peut nécessiter, de la part des acteurs, plus de coopérations aux différentes phases. Le développe-

ment de stratégies d'offres proactives par les acteurs qui veulent changer leur approche du marché, principalement les entreprises, peut aussi venir modifier cette organisation traditionnelle. Ou bien, autre argument, des projets ayant de fortes contraintes de délai et/ou de budget vont faire appel à un autre processus organisationnel (ABECASSIS-MOEDAS *et al.*, 2004).

De ce fait, face à la séparation des différentes tâches du processus traditionnel, la conception-réalisation est une méthode qui se veut moins séquencée. Le principe du contrat en conception-réalisation est de diminuer le nombre des groupes d'acteurs. Il s'agit d'intégrer les compétences du bureau d'étude et de l'architecte dans celles de l'entreprise générale de construction. C'est-à-dire que, désormais, la phase de conception et la phase de construction se superposent en partie. Cela implique plusieurs changements dans le fonctionnement : en premier lieu, le fait qu'il y ait un échange permanent avec le client. Que ce soit avant l'appel d'offres, afin de répondre aux questions soulevées par les entreprises générales (souvent des problèmes techniques insuffisamment développés au moment de l'appel d'offres), mais aussi une fois le marché remporté, le client (ou ses représentants) continue à être impliqué dans l'évolution de la conception. Il résulte aussi de la superposition des phases une modification des types de contrat, les responsabilités pouvant être attribuées différemment. En effet, l'entreprise générale devient responsable de la conception et fournit au client l'assurance de ce qu'il construit (cas anglais), alors que, dans le système traditionnel, c'est le maître d'œuvre qui est légalement responsable de la conception. Un dernier point, très important pour le processus de conception-réalisation, est l'attention portée aux risques, dans des projets de ce type (voir les Figures 2.a. et 2.b. de la page suivante).

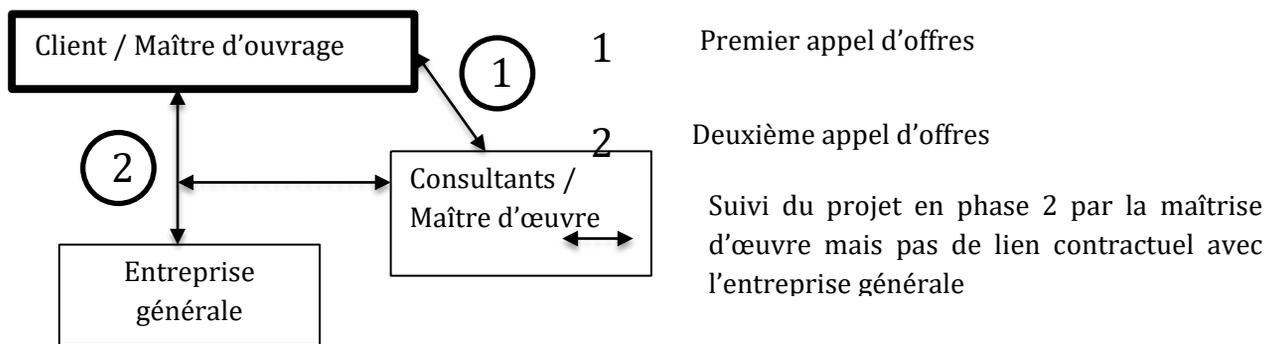


Figure 1.a : Schéma des acteurs - méthode traditionnelle.

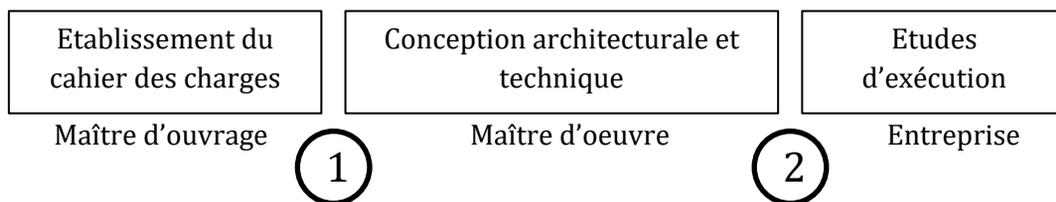


Figure 1.b : Séquencement du processus traditionnel.

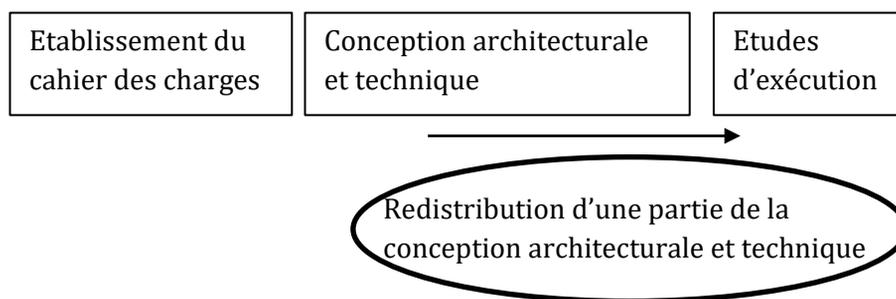


Figure 2.a : Séquencement du processus de conception-réalisation.

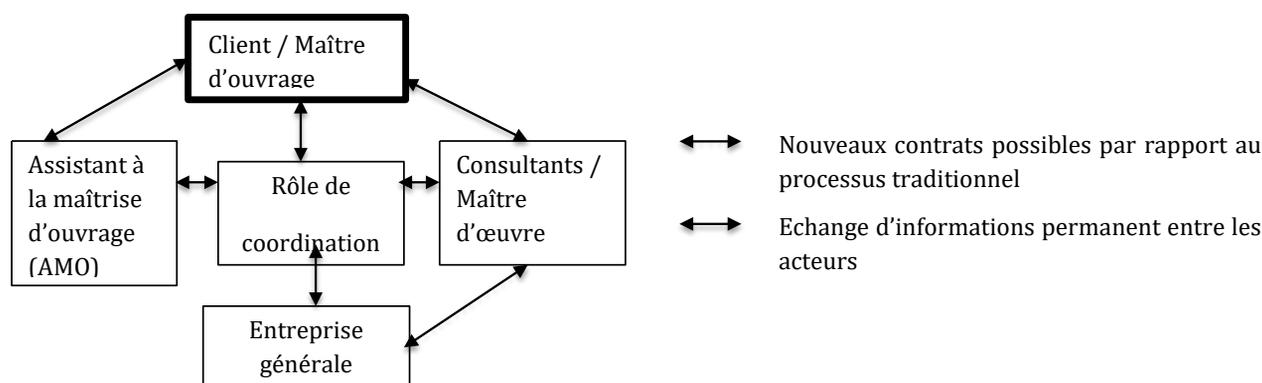


Figure 2.b : Schéma des acteurs - processus de conception-réalisation.

On le constate : par rapport aux schémas 1.a et 1.b de la page précédente, il n'y a plus deux phases distinctes, mais un enchaînement plus continu du processus avec, au cœur de ce dernier, l'apparition d'un nouveau rôle – celui de coordinateur de la conception. Il s'agit d'une organisation des acteurs plus innovante (et, d'après la littérature, plus performante) sur de nombreux points techniques. Pour comprendre les intérêts, variés, que peut avoir le processus, il est intéressant de regarder d'abord son évolution historique. La conception-réalisation est apparue en 1968, aux États-Unis (MOLENAAR *et al.*, 1999). Ce processus était particulièrement utilisé dans le secteur public pour des projets simples et de petite échelle (SMITH, 1984) alors qu'aujourd'hui, on considère qu'il est approprié pour des projets complexes de tous types (ASCE, 1992). En effet, la conception-réalisation permet d'apporter très tôt l'expertise technique de l'entreprise de construction. Aujourd'hui, des entreprises de conseil en construction<sup>(1)</sup> proposent des critères qui déterminent le choix ou non de la méthode de conception-réalisation. Cela dépendra principalement des critères les plus importants pour le client : les coûts, la qualité, les délais, les risques, les responsabilités...

Nous nous proposons ici d'étudier un nouvel angle de la conception-réalisation en nous intéressant à son aspect organisationnel. Les travaux sur la perméabilité des frontières des entreprises (GALVIN, 2008 ; JACOBIDES, 2006) parlent d'un meilleur flux de

savoir. Comme cela a été expliqué plus haut, le secteur de la construction est fait d'alliances et de structures organisationnelles variables et hybrides. C'est là un pilier central du processus d'apprentissage de nouveaux savoirs. En effet, souvent, les limites de l'activité d'une entreprise ne correspondent pas exactement aux limites de son savoir. Ainsi, sans forcément passer par une intégration verticale (qui n'est pas toujours possible ou avantageuse), le processus de la conception-réalisation semble permettre cet échange de savoirs. Ce flux de savoir, favorisé par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, modifie les interactions entre entreprises et entre individus (fournisseurs, consultants, contractants) en dehors de leurs frontières strictes (GALVIN, 2008). Le contractant, dans le processus de conception réalisation, pourrait assumer le rôle « d'entreprise principale » (QUINN, 1992) qui réunit les différents partenaires pour contribuer au système en entier. Les rôles devraient être bien définis, de façon positive et créative. Une structure perméable permet des bénéfices dynamiques, car les entreprises peuvent définir leur stratégie entre « faire », « acheter » ou « s'allier » (JACOBIDES, 2006). Pour optimiser le processus de conception-réalisation, une entreprise aura un meilleur avantage compétitif si elle internalise certaines fonctions dans la chaîne d'événements d'un projet de construction. C'est ce qui se passe par exemple lorsqu'une entreprise de construction peut à la fois employer en interne un bureau d'études, ou sous-traiter selon les cas. Cette flexibilité permet d'avoir une meilleure emprise sur l'ensemble du processus.

<sup>(1)</sup> Par exemple Gardiner&Theobald, interviewé dans le cadre de cet article.

Après avoir explicité le caractère innovant, en particulier en termes organisationnels, du processus de conception-réalisation, nous allons illustrer ce processus avec l'exemple du secteur britannique de la construction, notamment londonien, où l'utilisation de la conception-réalisation est très répandue.

## Le fonctionnement de la conception-réalisation dans le cas britannique

Le secteur de la construction, à Londres et de manière générale au Royaume-Uni, est aujourd'hui très tourné vers des contrats de conception-réalisation. Il y a une cinquantaine d'années, il était possible, pour un maître d'ouvrage (le client, dans l'exemple d'un cas public), d'employer en interne toute une équipe technique qui s'occupait de l'ensemble des projets de construction (équivalent de l'AMO – assistance à maîtrise d'ouvrage). Aujourd'hui, cette équipe est réduite à quelques économistes de la construction. Toute la conception est désormais sous-traitée à des consultants, qui parfois ont été eux-mêmes choisis par une entreprise de construction ou un développeur immobilier. Cette évolution du type d'équipe est caractéristique de l'évolution des types de contrats, qui sont passés d'un mode de construction traditionnelle à des projets en conception-réalisation. Dans les années soixante, il existait un seul type de contrat possible, le JCT 63 (standard du *Joint Contracts Tribunal*). Puis, en 1980, un nouveau type de contrat est apparu, le JCT 80, qui soulevait des questions sur la conception-réalisation. Si, à l'époque, les premiers projets en conception-réalisation ont été développés, c'était parce que les maîtres d'ouvrage voulaient réduire le temps passé en conception. Ce fut un succès pour beaucoup de projets. Ainsi, le facteur temps aura été le premier point clé à avoir modifié les attitudes du maître d'ouvrage britannique. Ensuite, les finances et l'équipe du maître d'ouvrage s'étant réduites, la conception-réalisation resta le choix de prédilection du client, pour garder la main sur la conception. Cependant, les projets ont vu leur qualité se dégrader. Auparavant, il était acquis que l'architecte respectât des spécifications précises concernant la performance et la qualité de l'ensemble du bâtiment. Avec la conception-réalisation, l'entrepreneur s'autorise des modifications sur la qualité des matériaux ou sur leur mise en œuvre, qui impactent la performance du bâtiment (qualité, pérennité, exploitation). En conséquence, le cahier des charges du maître d'ouvrage est devenu de plus en plus complexe et détaillé pour s'assurer que la qualité correspond aux standards requis – d'où la nécessité d'une AMO plus forte dans beaucoup de cas de conception-réalisation. Afin d'éviter ce type de situation, il existe des variantes de contrat de conception-réalisation dans lesquelles l'entreprise générale intervient dans une phase plus tardive durant laquelle la conception a déjà été produite par l'équipe du client. Aujourd'hui, dans le secteur privé de la région de Londres, 90 % des projets sont en conception-réalisation. Tout est lié à l'évolution du marché. Il y a eu, au cours des deux dernières années, une inflation autour de 7-8 %. On voit donc un changement dans la position du maître d'ouvrage : celui-ci aura

tendance à dépenser plus d'argent au début du projet. Pour les économistes de la construction, tout se réduit à l'aspect financier. Lorsqu'à la fin des années 1980, le taux d'inflation a atteint 15 % au Royaume-Uni, tous les projets en cours ont été parachevés rapidement, au détriment de la qualité. De nouvelles questions ont donc été soulevées concernant le délai global des projets, et par voie de conséquence les problèmes de coordination. Finalement, face aux problématiques de conception rencontrées, on a vu apparaître le rôle de « *design manager* » et « *design coordinateur* » (ces derniers représentent le rôle de coordination de la figure 2.b de la page précédente). Ainsi, dans le secteur privé, le marché a évolué vers la conception-réalisation, car cela convenait de plus en plus aux clients : des coûts mieux répartis sur la longueur totale du projet, une gestion des risques déléguée à l'entreprise et une réduction du temps de conception. Dans le secteur public, pour suivre la demande politique, les collectivités ont dû construire davantage et plus vite (expansion urbaine, besoins d'écoles et de bâtiments administratifs).

Nous allons étudier deux cas britanniques dans lesquels les acteurs sont très différents : un client développant un projet immobilier dans l'intention de revendre des propriétés, et une mairie de quartier. Les stratégies et les intérêts de ces acteurs diffèrent. Outre une revue de littérature variée sur le sujet, les cas présentés ont été étudiés pendant une année passée au sein d'une entreprise de construction. L'analyse de ces projets et du secteur a été réalisée à partir d'interviews menées avec différents acteurs du projet (clients, entreprises, architectes, économistes du projet) et d'analyses de documents de travail détaillés, ceci afin d'étudier les pratiques des acteurs, leurs enjeux et contraintes, leurs incitations et les dispositifs de coordination. Dans l'optique de cerner plus en détail l'organisation du secteur et les jeux organisationnels qu'implique la conception-réalisation, nous allons étudier, pour chaque projet, l'organigramme des acteurs.

### Cas 1

Il s'agit d'un projet de réhabilitation d'un bâtiment classé visant à lui rendre son utilisation initiale : l'habitat. Le client est une entreprise de *Real Estate* qui souhaitait louer ou vendre le bien. Une entreprise d'assistance à la maîtrise d'ouvrage était le point de contact principal pour l'entreprise et articulait les liaisons avec les différents consultants. Ce client s'est donc rapproché de l'entreprise à une étape où la conception avait déjà pu avancer grâce à une équipe de consultants rattachée au client. Pour étudier les potentialités du projet, l'entreprise a utilisé son expertise interne pour revoir toute la conception et échanger avec les consultants de son client (voir la Figure 3 de la page suivante).

Ce projet était en cours de négociation et l'entreprise était chargée de revoir la conception et de chiffrer l'ensemble des travaux. On constate ici l'intégration de plusieurs compétences au sein de l'entreprise. Toute l'entité du département technique permet à l'entreprise d'avoir cette capacité d'étude de la conception. Pour ce projet, l'entreprise a revu les études réalisées par les consultants externes puis a proposé, grâce au savoir-

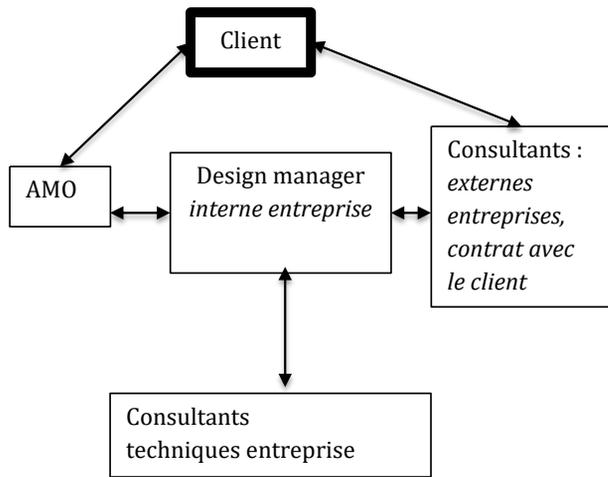


Figure 3 : Schéma des acteurs, cas britannique n° 1.

faire technique de ses équipes, des modifications. Il s'agit ici d'un échange d'expertises entre l'équipe du client et celle de l'entreprise, qui crée la dynamique de flux de savoir évoquée en sociologie des organisations. En effet, une discussion permanente est établie entre les acteurs pour progresser sur la conception du projet, dans ce cas.

### Cas 2

Ce cas est un projet apporté par un promoteur immobilier, filiale du grand groupe dont fait partie l'entreprise de construction étudiée. Après l'achat d'un terrain dans un arrondissement de Londres, le promoteur, en partenariat avec la mairie, a développé le nouveau centre administratif et la bibliothèque de cet arrondissement. Dans cette organisation, la mairie est le client du promoteur immobilier et le promoteur immobilier est le client de l'entreprise de construction. Comme indiqué sur le schéma (Figure 4 ci-après), on voit que dans les configurations de la conception-réalisation, les acteurs échangent tous entre eux. Cette circulation de l'information est un facteur important de l'organisation pour que le processus de conception-réalisation se réalise dans de bonnes conditions.

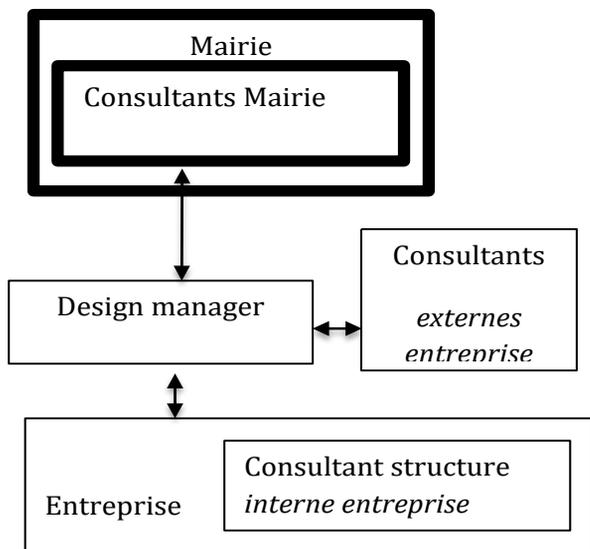


Figure 4 : Schéma des acteurs, cas britannique n° 2.

Ici, l'utilisation de la conception-réalisation a permis au promoteur et à l'entreprise de choisir eux-mêmes l'architecte et de constituer leur équipe de consultants. Lors de toute la phase de conception (d'une durée de 9 mois environ) jusqu'au début de la phase chantier, la mairie avait une petite équipe de consultants pour l'accompagner. Là encore, la conception-réalisation est de qualité et bien coordonnée si le maître d'ouvrage, à défaut d'une entité de maîtrise d'œuvre, est très investi dans le suivi du projet. Cette entité d'AMO montre ici une intégration de compétences en interne pour la maîtrise d'ouvrage. On voit aussi un autre exemple de l'intégration des compétences du côté de l'entreprise : le consultant structure est interne à l'entreprise générale pour toute la phase de conception, contrairement au cas précédent, où tous les consultants techniques étaient en sous-traitance. Ces différentes intégrations de compétences montrent un phénomène d'adaptation au niveau de l'organisation des acteurs.

On voit, d'après les deux cas étudiés, que la conception-réalisation, dans son organisation, peut prendre des formes variées. Quelle que soit la phase du projet, les acteurs s'articulent autour du rôle central du coordinateur. En analysant les possibilités organisationnelles, on note plusieurs options possibles, tant pour le client que pour l'entreprise : internalisation ou sous-traitance d'expertise pour les deux acteurs. La flexibilité des relations inter-acteurs et la volonté commune aux entreprises et aux clients de travailler ensemble permettent au processus de se développer fortement. Cependant, l'on voit dans ces différents cas que le rôle de l'architecte n'est pas mis en valeur et que c'est souvent l'entreprise qui oriente la plupart des décisions. Ainsi, en France, face à ces problématiques, plusieurs acteurs du processus sont encore frileux en ce qui concerne le recours à la conception-réalisation.

### Le cas d'une France en apparence plus récalcitrante

Le cas britannique nous a montré que la conception-réalisation peut fonctionner dans des cas variés, de par sa flexibilité organisationnelle. Néanmoins, cet engouement n'est pas partagé en France, où l'organisation du secteur apparaît bloquée. Nous nous appuyons, pour cette partie, sur l'analyse des différents rapports ministériels concernant la conception-réalisation, ainsi que sur des entretiens menés avec des acteurs de la construction, notamment en maîtrise d'ouvrages publics.

En France, le secteur du BTP est organisé de façon traditionnelle, comme nous l'avons expliqué au début de cet article : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, entreprise générale de construction ou ensemble d'entreprises. Le secteur de la construction s'apparente difficilement à un autre secteur. En effet, le secteur est une recombinaison permanente de réseaux d'entreprises qui s'adaptent à une demande intrinsèquement changeante. Le secteur n'est donc ni industriel, ni artisanal, mais « fragmenté » (BROUSSEAU et

RALLET, 1995). Contrairement aux industriels qui ont la maîtrise de la conception et de la commercialisation de leurs produits, les entreprises de construction n'ont aucune emprise sur le marché et ont donc des difficultés à être innovantes. Plutôt que d'avoir une stratégie d'offre, les entreprises du secteur de la construction répondent à une demande (GREMAP, 1996). En France, au niveau des entreprises, on voit une polarisation du secteur entre les quatre « majors » actuelles (Bouygues, Vinci, Eiffage, SPIE Batignolles) et un tissu dense de PME artisanales. Cela est dû à l'évolution historique du secteur en France (BROUSSEAU et RALLET, 1995). Au verrouillage du marché expliqué ci-dessus, s'ajoute une législation qui vient codifier les rôles des différents acteurs sur le marché. La réglementation impose une « *codification soigneuse des différents corps de métiers et l'exigence d'une séparation entre concepteurs et réalisateurs* » (Code des marchés publics, 1985). Cette séparation des fonctions de conception et de production est en grande partie à l'origine de la difficulté qu'éprouve la sphère productive à développer une emprise sur le marché. « *En bref, bien qu'elle soit nécessaire, la codification des rôles tend à bloquer toute innovation organisationnelle majeure* » (BROUSSEAU et RALLET, 1995, p. 25). De plus, cela crée une absence d'incitation à évoluer et à engranger du savoir. La logique d'organisation du secteur semble donc verrouillée, d'où des stratégies d'intégration difficiles et l'impossibilité de mettre en valeur les synergies entre fonctions de conception et fonctions de réalisation, qui pourraient conduire à un meilleur transfert des savoirs (ABECASSIS-MOEDAS *et al.*, 2004).

Dans le privé, les acteurs sont libres de disposer comme ils le souhaitent des différents processus de conception et de réalisation qui leur conviennent. Le code des marchés publics (article 37) explique les cas possibles où, en France, la conception-réalisation est autorisée pour le secteur public. Dans le cadre de cette loi, dite loi MOP (Maîtrise d'ouvrage public), la conception-réalisation est autorisée pour des exceptions techniques : « *Il [le maître d'ouvrage] ne peut recourir au contrat de conception-réalisation que si l'association de l'entrepreneur aux études est nécessaire pour réaliser l'ouvrage, en raison de motifs techniques liés à sa destination ou à sa mise en œuvre technique* » (loi n°85-704 du 12 juillet 1985). Ensuite, des ordonnances particulières permettent aux ministères de l'Intérieur, de la Justice, de la Défense et aux établissements de santé d'avoir recours au processus, sans restriction aucune (MIQCP, 2010). Le cadre législatif est donc plus complexe en France mais des possibilités de conception-réalisation se développent, notamment dans le domaine du logement social, l'article 110 de la loi n°2009-323 du 25 mars 2009 prévoyant une phase de test de 3 ans, qui a été prorogée jusqu'en 2018 par une nouvelle ordonnance.

Pour synthétiser le cas français, le secteur de la construction (notamment public) y apparaît comme étant hostile au développement de projets en conception-réalisation. Pourtant, grâce aux lois qui mettent en place des cas d'exception, on retrouve, dans la littérature et sur le terrain, des cas de conception-

réalisation qui vont nous permettre de comprendre comment ce processus pourrait s'intégrer dans le marché français.

### Cas français : projet de réhabilitation dans le logement social

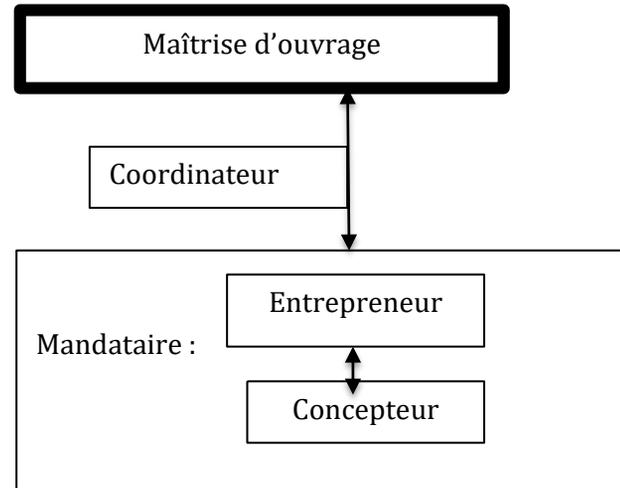


Figure 5 : Schéma des acteurs, cas français n° 1.

Le processus de conception-réalisation a été possible dans ce cas car la maîtrise d'ouvrage, soumise à l'ordonnance de 2005, avait une raison technique valable. Néanmoins, dans la période de 2009 à 2018, le gouvernement a mis en place une période de test du processus qui a permis aux maîtres d'ouvrage de logements sociaux d'avoir recours à la conception-réalisation sans avoir à produire de justification. Cela a été poussé plus loin dans le cadre de la loi sur la mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (dite « loi MLLE »). De plus, il y avait une volonté, de la part du maître d'ouvrage, d'en faire un exemple, un projet phare.

On remarque que dans ce cas, le mandataire est toujours l'entrepreneur, que ce soit en phase de conception ou en phase de réalisation. Alors même que la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques (MIQCP) soulignait dès 2010 que l'architecte pouvait être mandataire lors de la première phase, et que certains acteurs évoquaient la possibilité d'avoir l'architecte comme mandataire sur les deux phases, pour le groupe immobilier I3F, « *l'architecte est obligatoirement le mandataire du groupement pendant la phase conception et l'entreprise pendant la phase réalisation* » (cas des appels d'offres d'I3F, source : <http://www.groupe3f.fr>).

On retrouve les mêmes acteurs que dans le cas britannique, mais ceux-ci sont organisés différemment. Le concepteur (architecte et bureau d'étude) et l'entreprise font partie d'un groupement solidaire. Cependant, l'échange entre ces entités ne se fait pas sans une certaine logique de positionnement des acteurs, ne serait-ce que du fait de la position dominante qu'occupe celui qui est mandataire. Il revient à tous les acteurs (maître d'ouvrage et acteurs du groupement)

de vérifier que chaque acteur remplit bien sa fonction en exerçant un contrôle, qui est donc à la fois interne et externe au groupement. De plus, dans ce cas particulier, la maîtrise d'ouvrage ne possède ni expertise en interne ni expertise en externe et se base seulement sur son expérience passée et sur un suivi régulier et intensif. Cela limite le nombre d'acteurs intervenant dans le processus. La maîtrise d'ouvrage exerce ici un rôle de suivi et de vérification des échanges et des progressions au sein du groupement de conception-réalisation.

On observe, d'après la littérature et d'après les deux cas étudiés, de nombreux cas de conception-réalisation qui se développent en dépit des blocages que nous avons explicités précédemment. Cela nous fait donc entrevoir des perspectives pour ce processus. Il semblerait que celui-ci se développe, même si beaucoup de réserves ont été émises à son encontre. En développant l'analyse entre les deux pays, nous montrerons comment la conception-réalisation réussit ce tour de force.

## Discussion

Après avoir expliqué de quoi relève le processus de conception-réalisation, ce qu'il apporte comme bénéfices et comme évolution organisationnelle par rapport au processus traditionnel, nous avons explicité les enjeux majeurs des secteurs britanniques et français. Évaluant dans un cadre réglementaire différent, avec une organisation sectorielle spécifique à chacun, les cas pratiques nous permettent de comprendre comment le processus s'est développé, rapidement chez l'un et de façon plus laborieuse chez l'autre.

Des similitudes apparaissent de façon manifeste sur le processus en lui-même, sans lien direct avec le pays étudié. Il y a le rôle central d'un coordinateur qui assure que le processus de conception-réalisation est mené correctement. Il y a également le rôle, tout aussi important, du client, qui doit s'investir davantage que dans des cas traditionnels. Cela peut être fait en intégrant à ses compétences une équipe ayant l'expertise nécessaire (cas britannique 2), en sous-traitant cette fonction (cas britannique 1) ou bien en assurant un suivi très poussé (cas français). De plus, dans chacun des secteurs, on ne remet pas en cause l'intérêt du processus quant au partage du savoir et à la synergie des compétences. C'est un point qui est plébiscité dans la littérature et qui est reconnu dans les cas appliqués en France (MEDDE, 2013). Une fois expérimentée et mise en place, la conception-réalisation porte ses fruits dans les différents cas étudiés.

Pourtant, en comparant de plus près les deux pays, on voit apparaître d'importantes différences de fonctionnement. Le processus semble s'adapter à chacun des cadres réglementaires étudiés.

En premier lieu, en France, on note l'importance du rôle de la maîtrise d'œuvre. Même s'il y a un mandataire pour le groupement de conception-réalisation (cas français 1), la relation entre le concep-

teur et le réalisateur sera toujours une relation de cotraitance. Cela est fondamental dans le droit français, qui souhaite maintenir le triptyque maître d'ouvrage/maître d'œuvre/ entreprise. Cela va donc modifier, par rapport au cas anglais, les responsabilités attribuées à chacun, et pas seulement à l'entreprise. Il s'agira bien d'une cotraitance et non d'une sous-traitance comme c'est le cas au Royaume-Uni. En effet, la loi sur l'architecture (loi du 3 janvier 1977) interdit à l'architecte de réaliser en tant que sous-traitant (d'un entrepreneur ou d'un bureau d'études techniques) le projet architectural faisant l'objet de la demande de permis de construire.

En France, à la passation du marché, tous les rôles sont fixés pour éviter les dérives, notamment de l'entreprise, qui pourrait vouloir trancher dans ses coûts. Ainsi, par exemple, l'ingénierie sera fixée dès le début du projet sur qui, de l'interne ou de l'externe, réalisera quelles phases du projet, alors qu'au Royaume-Uni, l'entreprise peut choisir de sous-traiter à tout moment des phases de développement technique d'ingénierie, tout comme elle peut choisir de les garder en interne selon ses compétences. Du point de vue de leur profession, les bureaux d'études ne soulèvent pas de restriction sur l'utilisation des marchés en conception-réalisation dans le secteur public français (MEDDE, 2013). Ils sont ouverts aux différents types d'offre et même à des contrats en sous-traitance. Une particularité du processus français est la possibilité de passer un contrat de conception-réalisation avec un groupement d'entreprises (et non avec une entreprise générale) qui seront de ce fait toutes cotraitantes du projet.

Il est pertinent de regarder l'évolution de la législation, qui a tendance à s'adapter à la réalité. Si des cas de plus en plus nombreux se développent, alors les législations s'adapteront pour leur ménager une place. En effet, la loi sur le secteur du logement social (2009-2013) a été prorogée jusqu'en 2018 à la suite d'un rapport positif sur le processus. C'est aussi ce qui s'est passé au Royaume-Uni avec l'évolution des contrats de JCT 63, qui sont passés au standard JCT 80, et en fin de compte ont évolué jusqu'à la multitude de contrats possibles aujourd'hui. Un autre exemple d'importance, à prendre en compte pour l'avenir, est l'ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, qui s'est appliquée à partir du 1<sup>er</sup> avril 2016. Cette loi rend obligatoire la gestion des appels d'offres en lots séparés<sup>(2)</sup> pour les marchés de maîtrise d'ouvrage publique en France. Les marchés en conception-réalisation font exception à cette loi. Cela pourrait très probablement réorienter les choix de processus des maîtres d'ouvrage vers davantage de procédures en conception-réalisation. C'est une hypothèse plausible au vu de l'organisation actuelle du secteur, dans laquelle les maîtres d'ouvrages ont quand même souvent recours aux entreprises générales.

<sup>(2)</sup> Voir note 1 ; ainsi, une entreprise générale ne peut plus travailler sur tous les lots, ce qui oblige le service public à faire appel à un plus grand nombre de PME.

Confrontée à chacune des particularités décrites dans les deux cas que nous avons retenus (désidératas du client, restrictions réglementaires, codification des rôles etc.), la conception-réalisation a trouvé le moyen de se développer, d'adapter ses conditions, de s'organiser différemment, selon chacun des cas. La révolution de la conception-réalisation peut réellement s'opérer de par la flexibilité de ce processus. Cela ajoute une dimension organisationnelle aux atouts de la conception-réalisation traités dans la littérature.

Cependant, la conception-réalisation est-elle vraiment vouée à être la seule technique de passation de marchés ? D'après un rapport du MEDDE (2013) le pourcentage de la commande en logements sociaux en France serait de 20 à 40 % de leurs projets au grand maximum. En effet, d'après un entretien que nous avons eu avec l'acteur Polylogis, la conception-réalisation reste une méthode parmi d'autres, que l'on n'utilise que dans certains cas précis (technique, délais) comme le cas particulier du cas français 2 sur le secteur hospitalier. Ainsi, contrairement à certains points de vue selon lesquels la conception-réalisation serait l'avenir tout tracé et évident du secteur de la construction, en France, cela reste un outil utile qu'il revient au maître d'ouvrage d'utiliser ou non. De plus, les acteurs français voient des restrictions sur l'impact de cet « outil » sur l'ensemble des acteurs du secteur, notamment sur les PME : « *Compte tenu de la complexité d'une opération immobilière et de la multiplicité des compétences requises, peu d'acteurs sont capables d'intégrer l'ensemble des contraintes* » (BROUSSEAU et RALLET, 2008, p.16). Si on laisse s'imposer le processus de la conception-réalisation, les petites entreprises ne pourront pas survivre, ou bien elles tenteront de le faire au détriment de la qualité des projets. En effet, c'est là un point important qu'a soulevé le Syndicat National des entreprises de Second Œuvre (SNSO) (MEDDE 2013). C'est un avis débattu, car l'étude du ministère montre que c'est là une situation peu probable étant donné la possibilité pour les groupements d'entreprises de répondre aux appels d'offre en conception-réalisation. De plus, avec la nouvelle ordonnance qui a pris effet le 1<sup>er</sup> avril 2016 sur l'allotissement, les PME auront beaucoup plus de marchés du fait de l'exclusion des entreprises générales.

Finalement, le processus de conception réalisation pose des questions d'éthique, de préservation de la culture architecturale (HARTY *et al.*, 2007) et de diversité des entreprises (BROUSSEAU et RALLET, 1995). "Coordination of design and construction activities by powerful, common ICT systems has led to even more standardization of process, at the expense of the subjective and creative abilities of construction professionals. Novelty and innovation are severely stilted. (...) The training of construction professionals is directed at producing people with an understanding of construction as IT-driven process, where accountability is directed towards standards and regulation rather than the aesthetically driven architects and engineers of the past. Traditional disciplinary distinctions have gone." (HARTY *et al.*, 2007, p. 489). Cela soulève des questions sur le sens que l'on donne à la construction. Est-ce que

chaque logement et chaque bureau devraient être une œuvre originale et travaillée, dont la construction prend du temps ? Ou bien, dans le monde actuel du toujours plus de croissance, le secteur de la construction va-t-il tendre à entrer dans ce modèle économique de la rentabilité et de l'efficacité ? Le secteur britannique laisse davantage faire l'économie de marché, même dans le secteur public, alors qu'un contrôle pour préserver le patrimoine (urbain, environnemental, artistique) existe de façon plus développée en France. Le jugement sur l'évolution de la conception-réalisation peut donc fortement dépendre du point de vue adopté : soit l'on se place du côté de la loi des marchés, de l'efficacité et de la croissance, soit l'on se place du côté de l'esthétisme, du confort individuel et de la préservation des droits du travail.

## Bibliographie

- ABECASSIS-MOEDAS C., MAHMOUD-JOUINI S.B. & PARIS T. (2004), « Savoirs d'interaction et recomposition des filières de conception », *Revue française de gestion*, n°149, pp. 69-84.
- AKINTOYE A. & EAMON F. (1995), "Design and build: a survey of architects' views", *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 2, n°1, pp. 27-44.
- AL-RESHAID K. & KARTAM N. (2005), "Design-Build pre-qualification and tendering approach for public projects", *International Journal of Project Management*, vol. 4, n°23, pp. 309-320.
- BIAU V. & WEIL S. (2002), « La dévolution des marchés publics de maîtrise d'œuvre en Europe (Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni) », *Publication du Centre de Recherche sur l'Habitat*, ministère de la Culture et de la Communication (Direction de l'Architecture et du Patrimoine).
- BRACE C., GIBB A., PENDLEBURY M. & BUST P. (2009), *Health and Safety in the construction industry: under laying causes of construction fatal accidents: external research*, Loughborough University.
- BROUSSEAU E. & RALLET A. (1995), « Efficacité et inefficacité de l'organisation du Bâtiment », *Revue d'économie industrielle*, vol. 4, n°74, pp. 9-30.
- HARTY C., GOODIER C.I., SOETANTO R., AUSTIN S., DAINTY A. R. J. & PRICE A.D.F. (2007) "The futures of construction: a critical review of construction future studies ", *Construction Management and Economics*, vol. 25, n°5, pp. 477-493.
- KATSANIS C.J. (1998), *An empirical examination of the relationships between strategy, structure and performance in building industry organizations*, Thèse de doctorat, Université de Montréal.
- ERNZEN J. J. & SCHEXNAYDER C. (2000), "One company's experience with design/build: labor cost and profit potential", *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 126, n°1, pp. 180-185.

ESS C. (1999), "Design/build construction ", *Alaska Business Monthly*, vol. 15, n°2, p. 36.

GALVIN P., TYWONIAK S., & SUTHERLAND J. (2007), "Knowledge and the boundaries of the firm : design and permeability", *Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM 2007 Conference*, 4 - 7 December, Sydney, Australia.

GROUPE DE RÉFLEXION SUR LE MANAGEMENT DE PROJET (GREMAP) (1996), *L'ingénierie concurrente dans le bâtiment*, Paris, Eyrolles.

JACOBIDES G. M. & BILLINGER S. (2006), "Designing the boundaries of the firm : From " make, buy, or ally " to the dynamic benefits of vertical architecture", *Organization Science*, vol. 17, n°2, pp. 249-261.

LARSEN G.D. & WHYTE J. (2013), "Safe construction through design : perspectives from the site team", *Construction Management and Economics*, vol. 31, n°6, pp. 675-690.

MACFARLANE C. L. (2007), "The keys to unlocking design-build success ", *Intermountain Contractor IMCO* 57, vol. 63, n°11, p. 57.

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE (MEDDE) (2013), « Évaluation de l'emploi des contrats de conception-réalisation pour la construction de logements locatifs aidés par l'État », *rapport n°008368-01*.

MISSION INTERMINISTÉRIELLE POUR LA QUALITÉ DES CONSTRUCTIONS PUBLIQUES (MIQCP) (2010), « Conception Réalisation : Recommandations pour un bon usage du processus », *rapport n°2-11-096163-5*.

MOLENAAR K. R., SONGER A. D. & BARASH M. (1999), "Public-Sector Design/Build Evolution and Performance", *Journal of Management in Engineering*, vol. 15, n°2, pp. 54-62.

OZTAS A. & OKMEN O. (2004), "Risk analysis in fixed-price design-build construction projects", *Buidling and Environment*, vol. 39, n°2, pp. 229-237.

QUINN J. B. (1992), *Intelligent enterprise : A knowledge and service based paradigm for industry*, New-York, Free Press.

SIEFFERT Y., HUYGEN J.M. & DAUDON D. (2014), "Sustainable construction with repurposed materials in the context of a civil engineering-architecture collaboration", *Journal of Cleaner Production*, vol. 67, n°9, pp. 125-138.

# L'élaboration d'une politique publique environnementale, le Bilan Carbone®

## Entretien avec Thomas Gourdon, de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME)

Propos recueillis pour *Gérer & Comprendre*  
par Morgane LE BRETON et Frédérique PALLEZ

Mines ParisTech, PSL Research University, CGS – Centre de gestion scientifique, i3 UMR CNRS

### Le carbone et les organisations : de l'outil Excel® à la politique publique

La lutte contre les émissions de gaz à effet de serre (GES) est au cœur des politiques de lutte contre le changement climatique. Bien avant la COP21 qui a médiatisé ces thématiques à l'automne 2015, des politiques de lutte contre les émissions de GES s'étaient développées, notamment en Europe, via la mise en place d'un marché du carbone en 2005.

L'histoire que nous allons raconter concerne un autre dispositif, le Bilan carbone®, outil très utilisé de comptabilisation des émissions de GES des organisations (tant publiques que privées), qui s'est développé à partir du début des années 2000, et a connu un véritable essor dans la seconde moitié de cette décennie. Comment un tel outil naît-il et se développe-t-il ? Comment porte-t-il une politique publique ? Quel est le modèle de conception des politiques publiques qui s'en dégage ?

Pour répondre à ces questions, et en nous focalisant ici sur les entreprises, nous avons eu l'opportunité de recueillir le témoignage d'un groupe d'acteurs situés au cœur de cette histoire, l'équipe Bilan carbone® de l'ADEME. Au sein de l'ADEME, en effet, trois personnes, dans un petit service de 15 personnes qui se consacre à la thématique « climat », travaillent sur la comptabilité carbone, et plus généralement sur la stratégie carbone des organisations. Ayant interviewé à plusieurs reprises un de ses membres, Thomas Gourdon, nous vous présentons ici le point de vue de l'équipe qu'il forme avec Laurence Gouthière et Romain Poivet.

Ceci n'est donc qu'une vision de l'histoire : d'autres pourraient être racontées par d'autres acteurs...

### Une success story : le Bilan carbone®

#### Qu'est-ce que l'ADEME ?

**Gérer & Comprendre [G&C] :** Pouvez-vous d'abord nous présenter succinctement l'ADEME et son fonctionnement ?

**Thomas Gourdon [T.G.] :** L'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) est un établissement public d'environ 1000 personnes, qui résulte historiquement de la fusion, en 1992, de l'Agence française pour la maîtrise de l'énergie (AFME), de l'Agence nationale pour la récupération et l'élimination des déchets (ANRED) et de l'Agence pour la qualité de l'air (AQA). L'Agence travaille à la conception et à l'accompagnement de politiques publiques et alloue des fonds (sous différentes formes comme par exemple des subventions) pour accompagner des projets qui peuvent se situer très en amont – au stade « recherche » – jusqu'à des opérations de sensibilisation des citoyens. Par exemple, sur la cible « entreprises », nous faisons peu de « coaching poussé » en direct car nous n'avons pas les moyens suffisants pour ce faire, mais on peut proposer un support technique très en amont pour orienter l'entreprise et la diriger vers une approche appropriée comme un diagnostic ou une aide à l'investissement selon ses besoins. Ainsi, en plus de l'ensemble des supports techniques (guides, sites internet, outils, etc.), toute une panoplie d'outils financiers existe à l'Agence pour l'ensemble de nos cibles tels que les appels à projets de R&D, la gestion de fonds (comme les Fonds « Chaleur » ou « Déchet ») ou même les Investissements d'Avenir.

L'ADEME est financée à plus de 90 % par des budgets publics, elle est sous tutelle des ministères de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer et de ceux de

l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Ainsi, l'ADEME n'est pas en « mode *consulting* » comme cela peut se voir d'ailleurs dans d'autres agences environnementales en Europe.

## La genèse d'un outil et d'un intérêt

**G&C :** Pourriez-vous nous raconter la naissance de l'outil Bilan carbone® ?

**T.G. :** Je n'ai pas assisté personnellement à cette genèse<sup>(1)</sup>. Je vous restitue donc ma compréhension de la situation de l'époque. Au début des années 2000, Jean-Marc Jancovici, ingénieur de formation et consultant (encore peu médiatique à l'époque) s'intéressant au changement climatique propose une méthode de calcul, matérialisée par un tableur Excel®, qu'il présente à des acteurs publics ; il frappe à plusieurs portes dont celle du ministère de l'Environnement mais n'obtient apparemment rien de concret. C'est alors qu'il contacte le responsable du Service Économie de l'ADEME – Jean Pierre Tabet – qui s'y intéresse.

**G&C :** Tout est donc parti d'un petit tableur. Pourquoi cet intérêt de l'ADEME ?

**T.G. :** Nous avons une culture d'ingénieur, il nous faut des calculs pour appréhender la réalité ! L'idée de départ, c'était de permettre aux entreprises de déterminer leur dépendance vis-à-vis des énergies fossiles ou des « contraintes climat ». C'est lié au cœur de métier de l'ADEME : favoriser la transition environnementale *via* les acteurs économiques que sont les collectivités et les entreprises. Un des enjeux est le suivant : « comment mieux parler "environnement" avec les entreprises pour que cela soit dans leur agenda ? ». L'idée est entre autres d'impulser des changements de comportement au travers d'outils et de méthodes. Par exemple, un des meilleurs « produits » de l'ADEME sur la cible « entreprises » à la fin des années 90 était le guide expliquant comment mettre en place la norme qualité de management environnemental ISO 14 001.

Par ailleurs, l'ADEME est structurée entre services centraux et implantations régionales, ce qui permet de tester un outil en chambre, au siège, et de bénéficier d'une courroie de transmission *via* les directions régionales qui sont en prise directe avec nos « cibles ».

**G&C :** Les problématiques « climat » étaient-elles déjà traitées à l'ADEME ?

**T.G. :** Très peu. À l'époque, « l'ADEME et le climat », c'était nouveau : il y avait certes des économistes qui travaillaient sur des modèles de fiscalité mais il n'y avait pas d'offre ADEME pour les entreprises sur la thématique « climat ». De son côté, le ministère de l'Environnement a toujours conservé le *leadership* sur le thème du climat pour les entreprises à travers le dispositif des quotas. Il y avait déjà une équipe en charge des marchés du carbone qui s'intéressait principalement aux questions réglementaires ; ils s'appuyaient sur l'expertise de la Caisse des Dépôts et Consignations

pour préfigurer et mettre en place la partie financière du mécanisme des quotas, et sur le CITEPA (Centre interprofessionnel technique d'études de la pollution atmosphérique) pour les aspects techniques.

À l'ADEME, nous nous sommes emparés du thème sans l'avoir vraiment prémédité : il n'y a pas eu d'étude marketing à la base mais simplement des rencontres et une forte intuition sur le sujet. On n'anticipait pas du tout qu'il y aurait une réglementation. L'idée était donc d'appréhender le risque au niveau des entreprises, plutôt qu'au niveau national, et pour cela, de créer un programme volontaire, en mettant sur le « marché » un outil et une formation associée. Tant que cela restait un programme volontaire, le ministère n'était pas impliqué, car son activité était principalement réglementaire, avec notamment le dispositif ETS (*Emissions Trading System*), appelé plus communément « marché du carbone ». Ce dispositif, décliné dans tous les États pour respecter les engagements pris dans le cadre du Protocole de Kyoto, était le principal instrument de politique publique, au niveau européen, sur la thématique « entreprise et climat ».

## L'outil

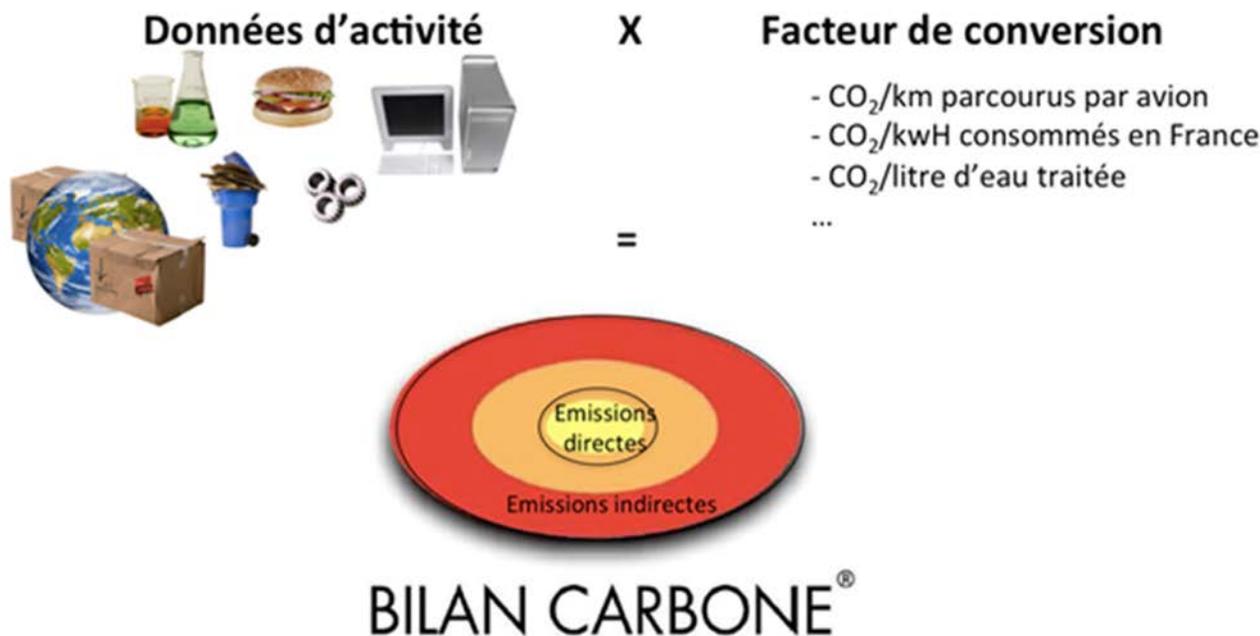
**G&C :** Pouvez-vous nous expliquer les principes de fonctionnement de cet outil ?

**T.G. :** Le principe général qui avait été adopté, suite au premier outil proposé par Jean-Marc Jancovici, était le suivant : les émissions de gaz à effet de serre (GES) des entreprises, ça ne se *mesure* pas, ça se *calcule*. Pour cela, on prend les données de *toute l'activité* d'une entreprise, auxquelles on va appliquer un *facteur de conversion* pour obtenir les émissions de gaz à effet de serre correspondantes.

C'est ce principe, déjà bien rôdé dans le cadre du calcul des émissions de GES à l'échelle d'un pays, qui a été appliqué pour des organisations (voir le schéma de la page suivante).

Derrière ce principe en apparence simple, la question fondamentale est : « Qu'entend-on par "toute l'activité" ? ». Une entreprise produit par exemple des tonnes d'acier ou des quantités de yaourts, mais elle consomme pour cela des kWh électriques, des produits agricoles ou des litres d'essence, elle génère des tonnes de déchets, elle transporte des tonnages sur un certain nombre de kilomètres, etc. Tout cela, c'est son activité, qui s'exprime en unités variées. Habituellement, on distingue deux catégories d'émissions, les émissions « directes » (scope 1 dans le jargon) et les émissions « indirectes » (scopes 2 et 3). Ainsi, les émissions directes d'une usine, résultant de ses *process*, ou de son parc automobile, font partie du scope 1 ; les émissions liées à l'électricité qu'elle utilise, même si elle n'a pas produit elle-même cette électricité, sont du scope 2 ; quant au scope 3, c'est ... tout le reste, c'est-à-dire ce qui est indirectement provoqué par l'activité de l'entreprise (et sans quoi l'entreprise ne pourrait pas fonctionner). Cela peut être le transport des personnels et des clients, la fabrication des matières premières achetées au fournisseur, leur transport, etc.

<sup>(1)</sup> Thomas Gourdon a été nommé à son poste à l'ADEME en mai 2008.



L'outil Bilan Carbone® de l'ADEME permet de recenser les émissions directes et indirectes de CO<sub>2</sub> des activités les plus diverses.

Par ailleurs, les gaz à effet de serre sont multiples : il y a le CO<sub>2</sub> certes, mais aussi le CH<sub>4</sub>, le N<sub>2</sub>O, etc. Pour avoir un résultat simple, et conformément aux règles internationales en vigueur (érigées par le GIEC<sup>(2)</sup>), on utilise des conventions pour additionner les quantités des différents gaz selon leur pouvoir de réchauffement (PRG). D'où le choix de *facteurs de conversion* permettant d'exprimer tous les résultats en « équivalents-CO<sub>2</sub> ».

**G&C** : Quel est, finalement, l'usage qui peut être fait de ces calculs ?

**T.G.** : L'idée est de permettre une sensibilisation simple des entreprises par un indicateur quantifié : ainsi, on fait l'hypothèse que si le prix du baril de pétrole monte à 150 dollars (ce qui était par exemple le cas en 2008), peut-être que les entreprises modifieront leurs comportements en appréhendant mieux leur vulnérabilité globale à cette hausse du coût de l'énergie. De la même manière, si une taxe carbone est instaurée, elles se demanderont sans doute à quel degré elles sont exposées (tant de manière directe qu'indirecte). Il faut donc les amener à se poser la question « Où suis-je dépendante de cette problématique-là ? ». Les résultats peuvent beaucoup les surprendre et varient énormément d'un secteur à un autre. C'est aussi un outil pour prioriser des actions qui permettront à l'entreprise de réduire simultanément ses coûts et son impact sur le climat. Dans une période « Grenelle », ce message passait bien !

## L'engouement

**G&C** : Comment cet outil a-t-il été diffusé ? Cette diffusion a-t-elle été couronnée de succès ?

**T.G.** : L'enjeu, donc, c'était que les acteurs économiques s'approprient la démarche en ayant une compréhension fine de ses potentialités stratégiques pour eux-mêmes. On disposait d'un outil sous Excel®, assorti d'une base de données répertoriant les facteurs de conversion<sup>(3)</sup>. Le tout était accompagné d'un guide de 300 pages où figuraient toutes les hypothèses des calculs. En « mettant sur le marché » cet outil, on s'est dit qu'il fallait simultanément monter des formations. Cette approche-là (accompagner la montée en compétence des acteurs pour accélérer la transition environnementale) fait partie de nos missions intrinsèques.

Au début, à l'ADEME, seule une personne, avec le soutien de M. Jancovici, s'en occupait « en direct » et formait directement des entreprises. Mais la machine s'est un peu emballée et, pour démultiplier la diffusion, on s'est mis à former d'autres binômes de bureau d'études et de nouveaux « Adémiens » issus des directions régionales. Ils ont ainsi formé des bureaux d'études, des entreprises, mais aussi des collectivités territoriales qui commençaient à s'intéresser à ces sujets qu'ils pressentaient porteurs. À ce moment-là (courant 2004), l'ADEME s'est mise en mode « grosse machine » avec un cahier des charges qui permettrait aux entreprises de contractualiser facilement avec une société de conseil pour se faire accompagner. On a

<sup>(2)</sup> Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

<sup>(3)</sup> Cette base avait été constituée dès 2004 par Jean-Marc Jancovici, mais elle a été ensuite améliorée par l'ADEME à mesure que des données de meilleure qualité étaient rassemblées.

proposé des subventions pour les encourager car s'il n'y a pas d'accompagnement financier tout est plus compliqué. Aux entreprises qui achetaient une prestation aux experts formés sur l'outil, l'ADEME pouvait payer jusqu'à 70 % de la prestation à travers son système d'aides.

Ce qui s'est passé, c'est que tout le monde a voulu se faire former. Le guide méthodologique était en accès libre sur notre site, mais le tableur et la base de données des facteurs de conversion n'étaient fournis gratuitement que si la formation était effectivement suivie. On a fait cela car on ne voulait pas que les bilans soient mal faits. On voulait développer des experts de qualité, former une nouvelle profession du conseil carbone. On voulait monter une profession qui fût susceptible d'encourager la pratique d'une comptabilisation intégrant les émissions indirectes, ce qui n'était pas encore très répandu mais qui, pour nous, constituait un véritable enjeu : cela devait permettre à toutes les entreprises<sup>(4)</sup> de découvrir qu'elles pouvaient finalement émettre beaucoup de GES, même si c'était de façon indirecte. En outre, l'outil a été adapté en 2007 au contexte des collectivités territoriales qui avaient elles aussi besoin de faire leur « diagnostic climat ».

Entre 2003 et 2012, on a soutenu la mise en place du programme à hauteur d'une dizaine de millions d'euros. Seul un Bilan carbone® sur deux était aidé par l'ADEME, il existait donc une vraie dynamique, au-delà de l'appui financier direct. On estime que 150 postes ont été créés dans le domaine du conseil. On a par ailleurs animé un club privé des utilisateurs qui s'appuyait notamment sur un forum. Au début, 20 ou 30 bureaux d'études venaient aux réunions, on faisait un petit repas, on discutait des évolutions pour l'année suivante. Puis il y a eu jusqu'à 300 utilisateurs au Salon Pollutec. On en est arrivé au point où certains des consultants déjà formés exprimaient fortement leur désaccord car on continuait à former... des concurrents ! Il était pour nous d'intérêt public de continuer à former, mais ce ne pouvait être le point de vue d'un bureau d'étude relevant d'un marché devenu concurrentiel. En parallèle, pour répondre à la demande, nous avons monté une formation de formateurs, qui nous a permis d'avoir une douzaine de formateurs en France et d'organiser jusqu'à 100 formations par an. Travailler à cette échelle, c'était quelque chose de nouveau pour l'ADEME. Nous avons été dépassés parce que d'habitude, la volumétrie est plutôt de l'ordre de moins de dix formations par an sur un même sujet...

À partir de l'outil, nous avons donc créé à la fois un marché, une profession et une communauté d'utilisateurs.

Au passage, le Service Climat avait été constitué en 2010 : on est trois personnes à travailler à la comptabilité carbone dans ce petit service de 15 personnes. Politiquement, c'était la première fois qu'il y avait le mot « climat » dans une rubrique de notre organigramme : cette thématique entrainait dès lors dans

nos compétences de manière officielle. Auparavant, les libellés de nos services mentionnaient « énergie » ou « protection de l'environnement » mais jamais « climat ».

## La normalisation internationale

Cette expérience a lancé une vraie dynamique en France sur le sujet climatique : on a enregistré plus de 6000 Bilans carbone® réalisés sur la période. Et elle nous a donné un vrai savoir-faire pour peser dans les discussions internationales. L'ADEME avait en effet suivi le travail de rédaction de la norme ISO 14064 portant sur la comptabilité carbone, qui est sortie en 2006. Mais à l'époque, celle-ci avait été rédigée de telle sorte qu'elle reprenait largement le cadre du standard hégémonique anglo-saxon de comptabilité carbone, le *GreenHouse Gas Protocol* (GHG Protocol), qui insistait surtout sur les émissions directes alors que de notre côté, nous voulions pousser dans le sens de la comptabilisation des émissions indirectes. Par conséquent, forts de cette expérience, nous avons proposé dès 2009 de coordonner la rédaction d'un guide technique ISO qui constitue une sorte d'annexe à la norme, pour tenter de la réorienter.

**G&C :** Comment, concrètement, se passe la négociation d'une norme internationale ?

**T.G. :** Concrètement, en séance, un texte de 15 à 100 pages est projeté, toutes les lignes sont numérotées et il y a un gros tableau à côté : en colonnes, il y a le numéro du commentaire, le nom du pays qui l'émet, le commentaire en question, la proposition de reformulation. Sur la norme, il y a eu jusqu'à 700 commentaires et on est obligé de répondre à tous pour assurer la transparence et l'équité. Les réunions durent une semaine *grosso modo* autour d'un quasi unique débat sémantique symbolisé par l'opposition SHALL vs SHOULD : « est-ce que j'impose à l'entreprise de le faire » ou « est-ce que je l'incite à le faire », autrement dit « est-ce que c'est obligatoire ou suggéré ? ».

**G&C :** Les enjeux sont-ils importants ?

**T.G. :** Oui. Il y a une grosse bataille qui se joue depuis 2009 et qui est maintenant presque achevée depuis que la France, représentée par l'ADEME, a pris en main la rédaction du guide technique, puis la révision de la norme elle-même : on est en train d'ajouter dans le texte que toutes les entreprises doivent évaluer leurs émissions indirectes, sur la base des critères que nous listons, et que, si elles ne procèdent pas à une évaluation pertinente de leurs émissions, elles doivent le justifier. On réussit donc à réintroduire ainsi l'enjeu des émissions indirectes. Il nous a fallu quatre ans pour comprendre comment marchait l'ISO ainsi que l'intérêt de chaque pays... mais force est de constater que nous avons enregistré des progrès bien plus importants à l'ISO que ce que l'on a parallèlement obtenu dans la réglementation française elle-même...

<sup>(4)</sup> Ce qui dépassait donc la cible du dispositif réglementaire ETS qui vise principalement les gros émetteurs « directs ». Les deux approches sont donc complémentaires.

## La naissance d'une réglementation française

**G&C :** Justement, entre temps, en 2008, intervient le Grenelle de l'Environnement. Quel impact cela a-t-il eu sur votre activité ?

**T.G. :** En France, ce qui s'est passé, c'est qu'une réglementation est née, suite au Grenelle, en 2008-2009 : c'est la loi Grenelle 2 de 2010.

**G&C :** Comment l'expertise de l'ADEME a-t-elle été utilisée dans ce processus réglementaire ?

**T.G. :** À partir de l'idée (issue des discussions qui ont été organisées durant le Grenelle de l'Environnement) de généraliser, *via* une réglementation, la réalisation d'un Bilan carbone®, l'ADEME a été impliquée dans la rédaction du décret d'application de la loi. La Direction générale de l'Énergie et du Climat (DGEC), au ministère, n'était jamais entrée en contact avec nous jusqu'alors sur ces sujets-là, parce qu'ils s'intéressaient avant tout à des problèmes réglementaires, et non pas aux programmes volontaires. Cette initiative a donné le fameux article 75 de la loi, qui dispose que « les entreprises feront un Bilan d'émission de gaz à effet de serre (BEGES) tous les trois ans et le rendront public ». D'un programme volontaire, on passait ainsi à un outil réglementaire. Mais en fait, c'est l'un des éléments qui, d'un certain point de vue, ont plombé la *success story* du Bilan carbone®, j'y reviendrai...

**G&C :** Comment s'est déroulé le processus, dans le détail ?

**T.G. :** Durant l'été 2007, des Comités opérationnels (ComOp) composés de cinq collègues de représentants (État, collectivités territoriales, représentants salariaux, patronaux et ONG) se sont réunis pour évoquer les principaux sujets et propositions à introduire dans une loi qui sortirait à l'issue du Grenelle de l'Environnement (loi pour l'Engagement national pour l'environnement, dite « loi Grenelle »). L'ADEME a fait partie du groupe préparatoire sur les sujets « énergie et climat » dans le collège « État ». La DGEC s'était en fait dit : « on pourrait faire un Bilan carbone® aux entreprises, on voit que ça marche, l'ADEME a l'expertise ». À l'issue de ces ComOp, la loi dite Grenelle 1 a donné en 2008 les principales orientations réglementaires sur l'environnement, que la loi Grenelle 2 a précisées. Par la suite, un groupe de travail (le Pôle de Coordination Nationale) a été chargé de rédiger la méthodologie de réalisation des bilans, alors que le décret qui devait cadrer l'exercice était encore en cours d'arbitrage. Toute la bataille s'est alors jouée autour de ce décret. Pour préparer les discussions, le Président de la République a mandaté un député, M. Michel Havard, pour rédiger un rapport qui proposerait des orientations pour le décret. Ce rapport est sorti fin 2009. En août 2010, il y a eu une première version informelle du décret. Cette version disait : « Le BEGES porte sur les émissions directes et indirectes ». Puis les lobbies d'entreprises et de collectivités se sont mis en marche : il y a eu une levée de boucliers au Pôle de Coordination Nationale car les représentants des organisations éligibles ne voulaient pas entendre parler des émissions indirectes.

Le projet de décret allait donc être réécrit. À l'ADEME, on s'est dit : « Il faut que nous soyons partie prenante de cette décision. ». Mais le rapport Havard suggérait que l'ADEME ne pouvait, dans le même temps, porter le Bilan carbone® et s'impliquer dans la réglementation. En somme, on ne pouvait pas être à la fois juge et partie de la réglementation, la rédiger et continuer de promouvoir un outil qui faisait partie du panel possible de ceux que la réglementation promouvait. Il nous a donc fallu choisir. Le choix stratégique que l'on a fait a consisté à se dire qu'on préférerait, finalement, être partie prenante du processus d'élaboration de la réglementation plutôt que de conserver la maîtrise de l'outil Bilan carbone®. On a donc transféré cet outil à une association créée *ad hoc*, l'ABC<sup>(5)</sup>, et nous avons participé aux discussions sur la trentaine de versions du décret... Il est à noter que ce rapport suggérait par ailleurs que les bureaux d'études devaient se fédérer pour être entendus en tant que profession à part entière. Cela a donné naissance dès 2010 à l'Association des professionnels en conseil carbone (APCC).

**G&C :** Au final, avez-vous réussi à faire passer vos idées ?

**T.G. :** L'enjeu principal portait sur le périmètre d'évaluation des émissions : seulement scope 1 et 2 ? Ou scope 3 en plus (ce qui était notre position) ? Il y a eu des batailles, comme lors de tout exercice de mise en place réglementaire. Dans le Pôle de coordination nationale chargé de définir les méthodologies, il y avait notamment le ministère de l'Environnement, le ministère de l'Industrie, l'ADEME (le « bras armé » technique), ainsi que les représentants des entreprises et des collectivités. Il y a eu six ou huit mois de débat. Les réunions pouvaient être tendues sur certains aspects... Le Pôle était (il l'est d'ailleurs toujours) présidé par la DGEC, le secrétariat étant confié à l'ADEME. Une des positions des entreprises a été de dire que la réglementation s'appliquait à des entreprises de dimension internationale et que la méthode devait donc l'être également (contrairement au Bilan carbone®). Ça ne nous posait pas de problème car à ce moment-là, on connaissait bien l'ISO et donc il était facile de montrer que la réglementation française allait être en conformité avec les normes internationales ! Finalement, malgré toutes les discussions, on n'est pas arrivé à faire intégrer la prise en compte ne serait-ce que d'une partie des émissions indirectes. C'est un regret : on avait là la possibilité d'avoir une réglementation ambitieuse, à la hauteur des enjeux, mais ça n'a pas été le cas. Donc, beaucoup de monde s'est demandé : « À quoi sert cette réglementation ? À quoi sert la méthode ? Pourquoi l'ADEME qui participe aux débats sur le décret n'a-t-elle pas donné à l'outil réglementaire la même ambition qu'à son outil volontaire ? » En plus, la réglementation n'est assortie d'aucun contrôle, d'aucune sanction... Donc, en termes de signal, il y a plus encourageant... Mais il faut comprendre que, lors du processus d'écriture du décret, chacun avait sa propre interprétation des intentions du législateur. En fin de compte, la proportion des entreprises éligibles – à savoir les

<sup>(5)</sup> Association Bilan Carbone.

entreprises françaises de plus de 500 salariés – ayant réalisé un BEGES était d'environ 50% en 2013. Certes, la réglementation a structuré le sujet avec un ancrage légal, un format homogène de publication des bilans et la création d'un Pôle de parties prenantes qui se réunit de deux à trois fois par an pour échanger sur l'évolution de la réglementation (le Pôle de coordination nationale), mais le périmètre de comptabilisation est inapproprié par rapport à l'exercice initial et l'image de l'ADEME en a souffert. On a entendu certains professionnels dire : « Vous coupez les subventions, vous lâchez le Bilan carbone® quand ça va mal, et vous participez à l'élaboration d'une mauvaise réglementation »...

## La reconstruction

**G&C :** L'ADEME a donc changé de posture, suite à la réglementation de 2010. Vous ne portez plus en propre le Bilan carbone® et vous qui avez accompagné les entreprises dans leur prise en compte du sujet climatique, vous suscitez maintenant de la défiance auprès des bureaux d'études et de l'incompréhension auprès de certaines entreprises. Comment avez-vous construit une nouvelle stratégie ?

**T.G. :** Effectivement, le nouveau paysage a été un petit peu perturbé. Par conséquent, entre 2013 et 2015, on a essayé de redresser l'image de l'Agence sur cette thématique. Pour cela, on a développé des projets qui nous ont permis de maintenir une dynamique.

En premier lieu, on a certes transféré l'outil Bilan carbone® à l'ABC, mais on a créé et animé dès 2012 la Base Carbone®, qui est une base de données des facteurs de conversion que nous n'avions pas cédée en même temps que le Bilan carbone®. C'est un de nos produits phares. On voulait positionner notre base de données comme référence nationale et donc, on a ouvert l'accès à cette base, en ce qui concerne le choix des valeurs à retenir, aux différentes parties prenantes : il y a les ministères concernés, le MEDEF, l'ONG RAC-F<sup>(6)</sup>, le CITEPA, l'Association des professionnels en conseil carbone (APCC), le Réseau des Agences Régionales de l'Énergie et de l'Environnement (RARE), etc. Cela tourne bien.

En plus de ça, on anime des démarches sectorielles : on veut éviter de faire calculer des choses qui ne serviraient à rien aux entreprises, donc on a soutenu des initiatives d'élaboration de guides ciblés par secteur. On l'a fait pour une quinzaine de secteurs. Dès 2008, nous avons eu des demandes en ce sens émanant des entreprises. Du coup, on accompagne les fédérations professionnelles. Grâce à cela, on a un contact direct avec beaucoup d'entreprises. Ce travail de fourmi nous a permis d'acquérir une grande connaissance des pratiques des entreprises dans le domaine.

En parallèle, on anime un groupe de travail sur le BEGES qui constitue en quelque sorte un espace de dialogue direct avec les entreprises et avec leurs représentants, en-dehors du cadre réglementaire, pour

discuter à nouveau de manière constructive et produire des livrables communs, comme des propositions d'évolution de la réglementation. À la rigueur, peu importe le livrable en tant que tel, à partir du moment où ça touche au carbone et qu'il intéresse à la fois les entreprises et les pouvoirs publics. Ça a bien marché pendant deux ou trois ans. Par exemple, nous avons élaboré une macro-norme pour aider les groupes sectoriels à produire des guides (car on ne pouvait pas continuer à travailler dans une telle proximité avec eux sur des sujets devenant moins innovants). L'idée, c'est de dire : si un secteur veut travailler sur le sujet, il y a un guide *ad hoc* pour aiguiller son travail d'appropriation « sectorielle » des calculs et démarches. Pour nous, l'appui à la mise en œuvre de la réglementation est un enjeu fondamental.

Cette dynamique de production de guides sectoriels est volontaire : il n'y a pas de réglementation, pas de pression, mais cela reste très structurant.

Un autre volet de notre action, a été de soutenir un axe de recherche qu'on a mis en place pour structurer un pool de laboratoires.

Enfin, un dernier volet de notre action est qu'on essaie depuis près d'un an et demi de se positionner à l'international, hors du champ normatif, autour de la dynamique des acteurs non étatiques liés aux *Conferences Of the Parties* (COP)<sup>(7)</sup>. Nous avons donc engagé un partenariat avec une ONG internationale basée en Angleterre qui porte un programme de *reporting* « climat » des entreprises à destination des investisseurs. Dans le cadre du projet en question<sup>(8)</sup>, il s'agit de créer un outil d'évaluation des entreprises permettant d'appréhender leur adéquation à une économie bas carbone, autrement dit, de juger si leur *business model* est compatible avec le « scénario des 2°C ».

Dans cette phase de reconstruction consécutive à la première phase réglementaire, on a donc réussi à réunir de nouveaux acteurs, et à ancrer un dispositif autour du sujet du climat<sup>(9)</sup>.

## L'élaboration à bas bruit d'une politique publique

**G&C :** Cette histoire n'est évidemment pas terminée. Mais, d'ores et déjà, on a l'impression de voir une politique publique se constituer progressivement grâce à un outil, sans formulation préalable par le gouvernement et l'administration en charge, sur la base d'une opportunité apportée par un expert et d'initiatives prises par l'ADEME, on pourrait presque dire *par certains des salariés de l'ADEME*. En outre, la philosophie initiale de cette politique publique repose sur l'idée de programmes volontaires et de sensibilisation plus que sur celle d'une réglementation assortie de sanctions.

<sup>(7)</sup> À l'instar de la COP21 à Paris, des négociations internationales climatiques ont lieu chaque année depuis 1995.

<sup>(8)</sup> Le projet ACT

<sup>(9)</sup> Au passage, pour plus d'informations, toutes ces nouvelles activités se trouvent dans un nouvel espace public sur Internet : le centre de ressources Bilans GES ([www.bilans-ges.ademe.fr](http://www.bilans-ges.ademe.fr))

<sup>(6)</sup> Réseau Action Climat – France : un réseau d'experts sur le climat issus de différentes ONG.

Ce n'est pas l'image que l'on a habituellement de la conception des politiques publiques. Partagez-vous cette vision ?

**T.G. :** Je n'ai pas vraiment le recul nécessaire pour répondre précisément à cette question. Mais il faut noter que nous avons agi en conformité avec les missions de l'ADEME : si nous sommes là, c'est notamment pour innover et promouvoir de nouvelles idées propices à la transition environnementale. La détection des signaux faibles reste au cœur de nos préoccupations. Par exemple, toujours sur la question du climat, mon collègue Romain Poivet avait été pionnier en mobilisant dès 2012 le secteur de la finance. Ce sujet n'est apparu au niveau international que plus tard, et l'on peut observer aujourd'hui une importante dynamique pré- et post-COP21. Et l'histoire sur le carbone n'est qu'une illustration parmi d'autres. Par ailleurs, il faut bien préciser que cette histoire s'applique à un tout petit champ des politiques publiques de l'environnement. Bien d'autres *histoires* pourraient être racontées dans ce vaste domaine : celles des réglementations thermiques pour les logements, de la qualité de l'air, de la gestion des déchets, etc.

**G&C :** En quelque sorte, vous avez joué à cette occasion le rôle d'un centre de R&D des politiques publiques... On a l'impression, qu'il y a, en outre un engagement personnel de certaines personnes, à l'ADEME, qui ont souhaité s'investir sur ces sujets et qui ont bénéficié d'une grande liberté d'initiative au sein de votre organisme. Est-ce exact ? Est-ce là un mode de fonctionnement habituel de l'ADEME ?

**T.G. :** Nous avons cette chance, à l'ADEME, de pouvoir compter sur une richesse d'expériences quasi unique en matière de politiques publiques environnementales. Ajoutez-y de profondes convictions et une forte motivation au travail de la part du personnel et de l'équipe dirigeante, et vous comprendrez facilement les raisons de la dynamique de l'Agence depuis de nombreuses années ! Évidemment, en amont, les opportunités stratégiques d'investir tel ou tel sujet sont par ailleurs dûment pesées.

**G&C :** Par ailleurs, cela pose la question des rôles respectifs de l'Administration et d'un opérateur comme l'ADEME. Y a-t-il un partage des tâches implicite entre

eux ? Pourquoi l'Administration se cantonne-t-elle aux problèmes de réglementation ?

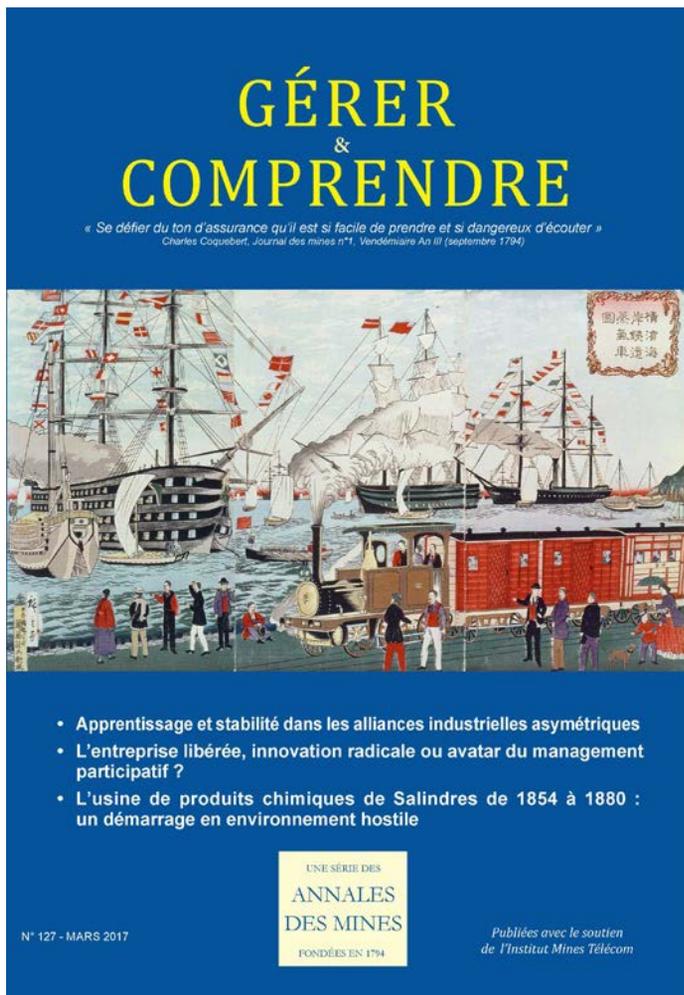
**T.G. :** Il y a une complémentarité de fait. En réalité, sur ce sujet précis, on ne se connaissait pas bien jusqu'en 2010, au moment de la discussion sur la réglementation, mais on a tout de suite très bien travaillé ensemble. Il est vrai qu'une grande partie de l'activité du ministère sur les sujets du carbone porte sur des enjeux réglementaires ou est liée à des exigences européennes ou internationales. On peut avancer plusieurs hypothèses à cet état de fait mais le mieux serait sans doute de leur poser directement la question... On peut imaginer le manque de ressources en temps disponible du bureau qui est en charge de ces problématiques. Pourtant, on voit bien que les gens sont intéressés, mais dès qu'il y a un sujet réglementaire, ça vient souvent écraser toute autre initiative. Il y a aussi la nature des compétences présentes dans ce bureau : ils ont une très forte expérience dans la production de documents législatifs et réglementaires (ainsi que dans la rédaction des documents qui les accompagnent), mais ils sont moins dans leur élément quand il s'agit de traiter de questions purement techniques et/ou méthodologiques. Il y a également l'injonction du politique qui cherche à rendre son action visible par des textes juridiques. Le bâton et la carotte restent les deux aiguillons essentiels d'une politique publique, mais quand les ressources budgétaires se raréfient, la réglementation peut prendre une importance accrue...

**G&C :** Pourtant, comme vous l'avez dit, cette réglementation n'était assortie d'aucune sanction...

**T.G. :** C'était vrai jusqu'il y a peu. Très récemment, une amende symbolique a été mise en place pour les entreprises qui ne publieraient pas leur Bilan carbone®. De toute façon, les entreprises sont toujours attentives aux processus réglementaires : elles s'investissent dans ces négociations, comme cela s'est passé en 2010. Plus récemment, la loi sur la Transition Énergétique vient de rouvrir une porte sur une possible réglementation de la comptabilisation des émissions indirectes. Affaire à suivre, donc...

**G&C :** Vous décrivez donc un processus de conception de politiques publiques encore inachevé, dans lequel de nombreux acteurs interviennent, et qui pourrait réserver d'autres surprises à l'avenir...

# GÉRER & COMPRENDRE



- Apprentissage et stabilité dans les alliances industrielles asymétriques
- L'entreprise libérée, innovation radicale ou avatar du management participatif ?
- L'usine de produits chimiques de Salindres de 1854 à 1880 : un démarrage en environnement hostile

## Réalités méconnues

Quelles stratégies pour les sous-traitants face aux reconfigurations des chaînes de valeur ?

Le cas de la joaillerie en France

**Colette DEPEYRE, Emmanuelle RIGAUD et Fabien SERAIDARIAN**

## L'épreuve des faits

Du risque contrôlé au risque régulé : le cas de la médecine nucléaire

**Bénédict GEFROY, Sophie BRÉTESCHÉ et Romain LONCEINT**

## En quête de théorie

Une représentation française de la relation interculturelle : quel impact sur les compétences interculturelles des managers français ?

**Catou FAUST**

L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?

**Patrick GILBERT, Ann-Charlotte TEGLBORG et Nathalie RAULET-CROSET**

## Autres temps, autres lieux

L'apprentissage unilatéral et conjoint dans les alliances asymétriques  
Quels effets pour la stabilité de la relation partenariale ?

**Fadia BAHRI KORBI**

L'usine de produits chimiques de Salindres (1854-1880) : un démarrage en environnement hostile

**Marie-Claire LOISON et Oussama OURIEMMI**

## Mosaïque

### La société du paraître

À propos de l'ouvrage de Jean-François Amadiou, *La Société du paraître*, Éditions Odile Jacob, septembre 2016

**Nicolas BERLAND**

### La SNCF que l'on aimerait

À propos de l'ouvrage de Pierre Messulam et François Regniault, *Que faire de la SNCF ?*, Tallandier, octobre 2016

**Michel BERRY**

### « Tenue correcte exigée ! »

À propos de l'ouvrage de Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2015

**Stéphane DESCHAINTE et Emmanuel COBLENCÉ**

### Manager, est-ce instrumentaliser des hommes ?

À propos du livre de Thibault Le Texier, *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, Éditions La Découverte, 2016

**Antoine MASINGUE**

### The "Gross National Happiness Index" (GNH)

À propos du livre de Karma Ura, Sabian Alkire, Tshoki Zangmo et Karma Wangdi, *An Extensive Analysis of GNH Index*, The Centre For Bhutan Studies, Thimphu, Bhutan, 2012, 213 p.

**Michel VILLETTE**

n° 127 - Mars 2017

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

<http://www.anales.org>

# Les « carrières immobiles » : un *challenge* pour le management ! Les atouts d'une compréhension fondée sur le travail réel et les attentes des salariés

Par Lætitia PIHEL

Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA), Université de Nantes

Pour le management, les carrières immobiles constituent un défi qui met à l'épreuve la stratégie RH, les outils de gestion des carrières et, au-delà, les représentations qui les portent. L'immobilisme se caractérise par la recherche de stabilité dans les fonctions actuellement occupées et par l'absence d'appétence pour la mobilité. Notre contribution s'appuie sur une étude de cas ethnographique de 17 mois réalisée au sein d'une clinique privée. La Direction de l'établissement dit faire face à un « immobilisme contagieux ». Pourtant inspiré de bonnes pratiques, le programme de gestion des carrières proposé ne rencontre pas le succès escompté auprès des Infirmières diplômées d'État (IDE). Notre étude a été portée par trois grandes questions : 1) Quelles sont les origines de l'immobilisme de carrière ? 2) Quels sont les mécanismes qui le sous-tendent ? 3) Au-delà, quels sont les angles morts de la réflexion managériale qui mettent en échec les politiques RH en matière de carrières ? Les résultats montrent que l'immobilisme est le produit d'une dynamique complexe engageant plusieurs dimensions : la formation initiale suivie, l'organisation du travail et l'individu (attaché à son projet de carrière). Notre étude a mis au jour les mécanismes d'emboîtement et d'enchevêtrement de ces dimensions au cœur du travail, du collectif, des relations, d'un quotidien qui accapare. Elle témoigne d'une réalité turbulente qui impose des mobilités à l'intérieur même du métier d'IDE et qui permet, à d'autres, de bénéficier de promotions informelles. Elle rend compte de la nécessité d'approcher les conduites de carrière au plus près du contexte et des trajectoires. Elle démontre également que l'immobilisme ne va pas de pair avec une absence de projet et d'ambition professionnels, mais que tout à l'inverse, et contre toute attente, leur présence peut le nourrir. Au-delà des préconisations managériales qu'elle formule, cette contribution livre au débat les réflexes partagés en matière de gestion des carrières tant sur le plan de la pratique que sur celui de la recherche académique.

## Introduction

La communication sur les carrières regorge de représentations désirables mettant en scène des héros fringants, « *super-mobiles* » (FALCOZ, 2010), infatigablement pressés et animés par des projets professionnels bouillonnants. Pour les fidéliser, les entreprises doivent offrir des perspectives de développement, individualiser les propositions d'évolution professionnelle et sophistiquer à l'envi leurs programmes de gestion des carrières. En somme, elles doivent permettre aux talents d'exprimer leurs projets, si elles veulent pouvoir espérer les retenir.

Pourtant, en coulisses, les praticiens qui se heurtent à l'*immobilisme*<sup>(1)</sup> de certains collaborateurs ne sont pas rares. Bien loin des images d'une modernité « ultra-liquide » (BAUMAN, 2010), l'appétence des personnels pour la mobilité se révèle, dans les faits, plus relative qu'universelle. Dès lors, la fluidité nécessaire à l'entreprise peut se trouver singulièrement empêchée. La solution la plus rapidement trouvée pour encourager la mobilité d'un collaborateur consiste

<sup>(1)</sup> Le terme « immobilisme » est employé ici en référence au n° 35 de la revue *Personnel*, 2012 : « *Les carrières immobiles* ».

le plus souvent en un accompagnement individuel visant à contrer cette tendance à l'immobilisme. Il s'agit alors d'éliminer la source identifiée : la résistance, la peur... Mais il arrive aussi que ces efforts achoppent durablement sur une énigme, comme l'exprime ce cadre de Direction, jusqu'à mettre en question les conceptions qui fondent l'action managériale :

« *Je n'arrive pas à comprendre ce qui fait que les efforts de la Direction ne percutent pas... Quelle est la force qui agit là-dessus ? C'est presque une force divine !* »<sup>(2)</sup>

Dès lors, deux réactions sont possibles : poursuivre la sophistication des programmes et des outils de gestion des carrières dans l'espoir de mieux convaincre, ou considérer la situation comme une opportunité pour ré-envisager les grilles d'analyse en matière de mobilité et de carrière.

C'est cette seconde option qui est explorée ici. En effet, il nous semble que le phénomène d'immobilisme vient révéler l'inachèvement d'une forme de pensée managériale. La carrière est aujourd'hui essentiellement envisagée comme une aventure individuelle orchestrée par un individu instinctivement proactif (DANY *et al.*, 2013 ; GATIGNON *et al.*, 2013). Dès lors, le phénomène de « carrière immobile » amène à interroger la légitimité même de l'individu concerné. L'immobilisme ne trouve pas de place dans le monde du management, lequel s'inscrit par principe dans l'action : lorsqu'il est évoqué, c'est au travers d'un jugement négatif décrivant un état de sclérose un peu « honteux » qui nuit copieusement à la flexibilité de l'entreprise.

Par définition, l'immobilisme renvoie à « *une disposition à se satisfaire de l'état présent des choses, à refuser le mouvement ou le progrès* »<sup>(3)</sup>. Appliqué à la carrière, il marque l'état d'un parcours professionnel en suspens qui, arrivé à un certain point (ou à un certain niveau), n'est pas porté par un désir de progression. La préférence va au présent et à la stabilité. Parce qu'elles imposent de mettre en cause « *l'état présent des choses* », toutes les formes potentielles de mobilité professionnelle apparaissent dans ce cas comme étant « abandonnées », qu'elles soient géographiques (changement de lieu de travail), verticales (promotion, prise de responsabilités supérieures), horizontales/fonctionnelles (évolution du contenu du poste, changement de métier), ou encore « d'environnement » (« *faire le même métier dans un autre univers, sans changement significatif dans les missions* », DANY, 2012), « de reconversion » (en « *rupture avec le reste du parcours professionnel* », DANY, 2012).

L'immobilisme suppose de rester dans la fonction actuellement occupée. C'est donc un comportement qui trouve difficilement crédit dans l'ère actuelle fondée sur l'intrépidité et qui tend à disqualifier de l'arène de la carrière l'individu « immobile », accusé d'être sans projet, sans ambition, voire contre l'entreprise, en définitive « hors-jeu ».

Notre objectif consiste ici, d'une part, à comprendre ce phénomène de carrière immobile pour construire des dispositifs qui soient à même de mieux les gérer, et d'autre part, à mettre en questionnement des réflexes partagés en matière de pilotage des carrières. Pour cela, nous nous appuyons sur le cas d'un établissement de santé privé (Églantine) pour lequel une méthodologie ethnographique a été développée. Les principaux résultats issus de l'étude sont ensuite présentés et discutés dans une logique de préconisations. Trois grandes questions ont guidé l'étude que nous avons menée au sein d'Églantine : 1) Quelles sont les origines de l'immobilisme de carrière ? 2) Quels mécanismes le soutiennent ? 3) À partir de là, quels sont les angles morts de la réflexion managériale qui mettent en échec les politiques RH de carrière ?

## Églantine : une dynamique managériale dans l'impasse

### L'histoire, socle d'une réflexion managériale inspirée

Églantine<sup>(4)</sup> est une clinique privée centenaire dotée d'une histoire forte. Fondée par une communauté religieuse, cette structure a bâti sa réputation sur la qualité des soins dispensés et la bienveillance dans la prise en charge des patients. Des sœurs ont des années durant assuré en totalité le pilotage de la structure et l'organisation des soins, sans formalisme ni outillage dédiés. Le principe au centre de leur action, à savoir « *l'écoute bienveillante* »<sup>(5)</sup>, a, en revanche, profondément imprégné la structure de régulations puissantes et structurantes.

Dans les années 1980, pour répondre aux évolutions du secteur et de la demande de soins, les sœurs ont ouvert leur recrutement à des personnels laïcs pour occuper des fonctions de direction et de soins. Cette ouverture s'est faite sous le contrôle constant de la communauté afin d'assurer aussi bien le respect et la cohérence de la culture d'entreprise que la pérennité du message fondateur.

Au début des années 2000, Églantine rachète une autre clinique, Campanule. Les deux structures sont alors réunies sous une entité juridique unique. Chacune des deux cliniques conserve sa dénomination propre et sa localisation géographique initiale. L'effectif total comprend 92 % de femmes au moment de l'étude et selon le bilan social de la structure. Le personnel en CDI est composé à 39 % d'infirmières diplômées d'Etat (IDE), pour une ancienneté moyenne de 7 ans et à 21 % d'aides-soignantes (AS) ayant une ancienneté moyenne de 15 ans<sup>(6)</sup>. 63 % des IDE ont entre

<sup>(2)</sup> Extrait tiré du cas présenté ci-après dans cette contribution.

<sup>(3)</sup> Dictionnaire Robert, nouvelle édition 2011.

<sup>(4)</sup> L'identité de la structure étudiée a été maquillée : Églantine et Campanule sont des noms d'emprunt.

<sup>(5)</sup> Pour assurer l'anonymat de la structure, le message fondateur est traduit en ces termes.

<sup>(6)</sup> Compte tenu de la forte représentativité des femmes, les acronymes IDE et AS sont utilisés au féminin dans le texte.

25 et 40 ans<sup>(7)</sup>. Les AS sont en moyenne plus âgées : 56 % d'entre elles ont entre 40 et 60 ans. Campanule emploie une centaine de personnes en CDI. Propriété initiale de médecins libéraux, Campanule est désormais pilotée par l'équipe dirigeante d'Églantine.

Églantine constitue notre terrain d'étude principal<sup>(8)</sup>. Cette clinique compte un effectif CDI de plus de 300 personnes auquel viennent s'ajouter des CDD et des intérimaires réguliers. La clinique comporte un bloc opératoire et six unités de soins (US). Cinq US dites « de chirurgie » accueillent des patients pour des séjours de courte durée et pour des pathologies variées et réparties par US (pneumologie, cardiologie, orthopédie, etc.). Une US dite « de médecine » prend en charge les pathologies lourdes et les fins de vie. L'étude a essentiellement porté sur les IDE de jour des 6 US. Celles-ci travaillent sur des créneaux horaires établis (matin, ou après-midi, ou journée), par rotations. Les mêmes dispositions horaires s'appliquent à toutes les US.

Les religieuses ont décidé de se retirer progressivement d'Églantine en cédant leurs parts du capital à un groupe de santé (jusqu'à leur totalité, fin 2010). Pour autant, les sœurs qui résidaient dans la clinique sont restées un an de plus, disponibles 24h/24, pour accompagner les patients et aider le personnel des US.

### Une volonté outillée... mais contrariée

Au début des années 2000, la fonction de Responsable Ressources Humaines a été créée au sein d'Églantine. Les actions du RRH sont guidées par le projet d'établissement qui inscrit dès son introduction le message fondateur de la clinique centenaire : « *l'écoute bienveillante* ». L'établissement a développé depuis lors des outils et des initiatives autour du « prendre soin » du patient (par exemple, un comité éthique). Cela à la fois pour anticiper les enjeux liés au départ des sœurs, et pour perpétuer le maintien des symboles historiques.

La qualité des soins de l'établissement est reconnue par la presse spécialisée. Le projet de la Direction consiste à renforcer cette position distinctive. Pour cela, elle déploie des actions managériales centrées sur l'évolution et la professionnalisation des personnels soignants (IDE et AS). Les IDE sont la cible principale de ces programmes : la Direction souhaite les faire monter en compétences pour nourrir la qualité des soins et renforcer la flexibilité interne. Il est attendu d'elles qu'elles aillent au-delà de la maîtrise technique du soin (qui les réduirait à la fonction de « *techniciennes*

<sup>(7)</sup> Selon la DREES (2011), l'âge moyen des IDE du secteur privé est de 38,9 ans et de 40,2 ans pour l'ensemble de la profession.

<sup>(8)</sup> Campanule constitue un terrain d'étude secondaire.



Religieuses soignant un malade alité. Enluminure provenant du Cueilloir (registre des donations) de l'Hôtel-Dieu, XV<sup>e</sup> siècle. Manuscrit conservé aux archives de l'Hôtel-Dieu de Montreuil-sur-Mer.

« L'établissement a développé des outils et initiatives autour du "prendre soin" du patient, à la fois pour anticiper les enjeux liés au départ des sœurs, et pour perpétuer le maintien des symboles historiques. »

de soins »). Selon la Direction, compte tenu de leur statut (niveau de diplôme et de rémunération les plus élevés dans les US), les IDE doivent placer au cœur de leur action l'« écoute » du patient, c'est-à-dire être au plus près de lui, disponible pour lui, et rassurantes de par leur savoir.

Plusieurs outils sont diligentés par la Direction en ce sens : formation, proposition de bilans de compétences et aide individuelle à l'évolution (entretien RH à la demande). Il s'agit d'encourager la mobilité verticale des IDE à travers le passage d'un DU (diplôme universitaire) de management leur permettant d'accéder aux fonctions de Cadre de Santé, mais il s'agit aussi et surtout d'activer la mobilité horizontale/fonctionnelle en soutenant les montées en compétences au sein même du métier (formations spécialisées, enrichissement par la mobilité). La Direction cherche à fluidifier les mouvements d'IDE entre US dans une logique de partage de compétences et de renforcement de la qualité de service :

« En complément de leurs missions, [l'idée est] de les ouvrir sur d'autres spécialités, un complément de compétences qui rentre tout à fait dans leur champ d'action d'IDE, mais qui est un plus, une petite spécialisation, sans pour cela que ce soit forcément toujours diplômant. Elles acquièrent une compétence utile, qui enrichit et qui peut être utile pour toute la maison et justement, pour qu'après, elles puissent travailler en transversal avec les autres professionnels de la clinique, c'est ça qu'il faut développer : de la multi-compétence, pour que ce soit dynamique et que, quand on rencontre un problème dans la prise en charge d'un patient, il y ait quelqu'un avec quelque chose en plus pour pouvoir subvenir à la demande » [Cadre de Direction].

La logique de mission et de transversalité chère à la Direction a été appliquée aux postes de Responsable d'Unité de Soins (RUS) d'Églantine. Les RUS (effectif 100 % féminin) ont chacune en charge l'animation et le pilotage quotidien d'une US. Depuis 3 ans, des tâches auparavant limitées à leur périmètre d'US, la gestion des plannings et des lits, leur incombent désormais par roulement, et ce, pour toutes les US de la clinique.

Dans les faits, les initiatives développées au plan RH pour encourager et promouvoir la mobilité des IDE ne rencontrent pas le succès escompté. Les mobilités internes<sup>(9)</sup> sont rares, jugées difficiles à enclencher, et les inscriptions en formation très faibles. Durant l'année, 3 IDE<sup>(10)</sup> ont obtenu un DU (2 pour des spécialités, 1 pour aller vers des fonctions d'encadrement). La Direction pointe un repli des ambitions dont elle peine à identifier l'origine et sur lequel ses efforts buttent.

<sup>(9)</sup> La Direction comptabilise les mouvements d'ensemble (toutes catégories confondues, administratif, soins, etc.) : « 14 personnes ont changé de service dans le cadre de postes mis en appel à candidatures » sur un effectif total de 400 personnes, selon le Bilan Social.

<sup>(10)</sup> Moins de 2 % de l'effectif des IDE.

## Construction méthodologique

Ces constats se révèlent déconcertants pour la Direction d'Églantine qui se trouve confrontée à une « énigme », une « force » qui retarde ses ambitions, alors même que sa démarche semble s'inspirer de bonnes pratiques. En effet, celle-ci :

- Premièrement, s'inscrit dans la continuité de l'histoire de l'établissement et dans la mémoire collective. La Direction s'engage sur le maintien du message fondateur qui place au centre le « prendre soin », soit une valeur symbolique de la profession de soignant (DIVAY, 2014 ; VEGA, 2008 ; BOURGEON, 2007 ; WENNER, 2004. ABRAHAM, 1998).
- Deuxièmement, elle met au centre la qualité du soin qui constitue un ancrage de l'identité professionnelle d'IDE (CHANIAL, 2010 ; OSTY, 2003 ; HUGUES, 1996 ; STRAUSS, 1992). En cela, la démarche apporte des moyens complémentaires à l'élaboration du sens à donner aux évolutions professionnelles en proposant un cadre propice à l'enrichissement du profil de soin.
- Enfin, troisièmement, le projet RH porté apparaît cohérent avec ce qui correspond à la logique d'évolution professionnelle des IDE. La carrière des IDE est décrite par les études comme étant stable et plus horizontale que verticale (DIVAY, 2012 ; DRESS, 2014, 2010 ; SAVOYANT, 2005 ; BOUFFARTIGUE *et al.*, 2004). Par conséquent, l'offre RH proposée par la structure (qui met davantage l'accent sur la mobilité fonctionnelle) se veut particulièrement consistante avec les attentes de la profession.

Cette problématique d'immobilisme se double d'un autre constat essentiel qui a été établi par la Direction :

« Mais le pire, c'est que ceux qui entrent prennent les mêmes attitudes que ceux [qui sont] là depuis 20 ans ! Alors qu'au moment du recrutement rien ne laissait présager et supposer ça !... » [Cadre de Direction].

Le caractère qualifié de « contagieux », de « viral » de l'immobilisme a aiguillé la construction méthodologique de notre étude. Il laisse entendre un poids important du contexte de travail dans les comportements des entrants. Les grilles habituelles en matière de gestion des carrières ne tiennent, dans l'ensemble, que peu compte de ces phénomènes. Rares sont actuellement les études à proposer une compréhension des comportements de carrière dans une perspective globale, agrégée et multidimensionnelle.

S'agissant des IDE, les études dédiées à la carrière sont très peu nombreuses. Bouffartigue *et al.* (2004) expliquent l'absence de mouvement de carrière chez les IDE par les « déterminants » de cette catégorie socioprofessionnelle et notamment par l'impossibilité, pour cette population, de concilier évolution professionnelle et implication au sein de la famille où elles sont très attendues. D'autres insistent sur la proximité relationnelle recherchée avec le patient pour justifier le rejet d'un poste de cadre qui impliquerait de s'éloigner physiquement du patient (DIVAY, 2012). Si le contact avec le patient est un filtre d'analyse qui nous éclaire incontestablement sur la faiblesse des évolutions

verticales, il nous informe peu, en revanche, sur ce qui limite la volonté de développer des compétences professionnelles en faveur du patient et de la qualité du contact avec celui-ci, conformément au souhait de la Direction d'Églantine. Pour Abraham (2004), les freins à la mobilité horizontale des IDE sont à rechercher dans les enjeux qui entourent l'exercice du métier. À partir d'une enquête réalisée dans un hôpital public, elle montre que la mobilité entre services fait l'objet d'anticipations négatives en raison des « coûts » qu'elle engendre, en particulier de ceux qui sont liés à la nécessité de témoigner, au plan technique et devant ses pairs, de compétences spécifiques à la chirurgie d'affectation et d'investir de nouveaux repères sur le plan organisationnel (rangement, ergonomie, etc.).

Les particularités du cas Églantine et la volonté de dresser un tableau global de compréhension de l'immobilisme ont justifié que nous construisions une méthodologie *ad hoc* fondée sur l'immersion et sur la démarche ethnographique. L'étude s'est étendue sur 17 mois. La Direction a souhaité s'engager dans une démarche de recherche qui fût à même de l'aider à révéler les valeurs fortes et les logiques d'implication de ses équipes de travail. La compréhension de l'immobilisme constituait un sujet inquiétant et prioritaire pour la Direction en ceci qu'il pouvait traduire une sorte « *d'anti-management* », de rejet des outils. Plus globalement, cette étude visait, pour la structure, à construire l'avenir dans le cadre de nouveaux rapprochements d'établissements prévus au sein du groupe de santé, en préservant les valeurs du « prendre soin » et en leur donnant force.

L'étude a été guidée par le principe de pénétration de la « *conscience* » du milieu, proposé par l'ethnologue Marcel Mauss (2003). Selon celui-ci, la *conscience* renvoie aux références ancrées et partagées (mémoire, traditions, règles) d'un contexte, qui donnent sens aux conduites et aux échanges. Le temps est considéré comme l'allié d'une compréhension consistante des règles du milieu, en tant qu'il permet de pénétrer la complexité et de lever les contradictions apparentes. Si Mauss ne propose pas de guide détaillé de sa méthode, il pose toutefois le principe d'une démarche holistique, heuristique et ouverte. Celle-ci doit accueillir toutes les dimensions du milieu concerné dans leur diversité et

leurs interdépendances. Il s'agit alors de « *percevoir l'essentiel, le mouvement du tout, l'aspect vivant, l'insistant fugitif où la société prend* » (MAUSS, p. 275). Durant l'étude il s'est agi pour nous de recueillir et d'analyser les attentes et les préoccupations des IDE, en observant celles-ci et en les interrogeant sur leur travail, leur trajectoire professionnelle et leurs expériences. La mise en sens des conduites nécessitait de caractériser le milieu (Églantine) et d'étudier en parallèle les autres populations en contact pour comprendre « *le tout* », qui aboutit à la « *contagion* » c'est-à-dire à la stabilisation d'une norme de comportement. Les outils méthodologiques mobilisés sont recensés dans le Tableau n°1 ci-après.

### Élucider le mystère de « la force divine »

Expliquer les comportements de carrière en considérant principalement l'influence et la volonté de l'individu constitue une tendance marquée. Il ressort ici, de façon manifeste, que la réflexion sur l'immobilisme ne peut s'y limiter. L'étude réalisée met au jour le poids et la force de phénomènes organisationnels, sociaux et relationnels qui conduisent à une paralysie des trajectoires professionnelles. Plus concrètement, le cas Églantine présente l'immobilisme comme étant le produit d'une dynamique de trois facteurs : la formation initiale reçue, l'organisation (travail, collectif) et l'individu. Il montre que l'immobilisme des carrières doit être compris comme le résultat de plusieurs mécanismes imbriqués, qui n'excluent en aucun cas, chez les personnels concernés, activité et implication fortes.

### Les carences de la formation initiale, vectrices de l'immobilisme

L'immobilisme est très souvent perçu comme un état de nonchalance satisfait et heureux. À l'opposé de cette vision, l'étude fait ressortir une insatisfaction généralisée des IDE. De manière unanime, l'insatisfaction des IDE porte sur une partie des missions qui leur incombe au quotidien, à savoir « *l'administratif* ». Dans les propos recueillis, *l'administratif* est utilisé pour traduire un travail qui consiste à préparer, enregistrer et contrôler des données patients (mise à jour du dossier de

Nombre de demi-journées d'intervention :	66 (dont 6 chez Campanule).
Étude de la documentation interne :	Documents historiques + <i>process</i> organisationnels et RH + intégralité des projets en cours
Nombre d'entretiens semi-directifs :	55 (dont 28 % IDE, 13 % AS, 9 % Agents de Service Hospitalier (ASH), 50 % restants : cadres dirigeants et fonctionnels, communauté religieuse, toutes les RUS)
Nombre de séances d'observation au sein des US :	29 (n'incluant pas l'observation de différentes réunions internes [28], et de certains événements propres à la vie de l'organisation).

Tableau n°1 : Données méthodologiques.

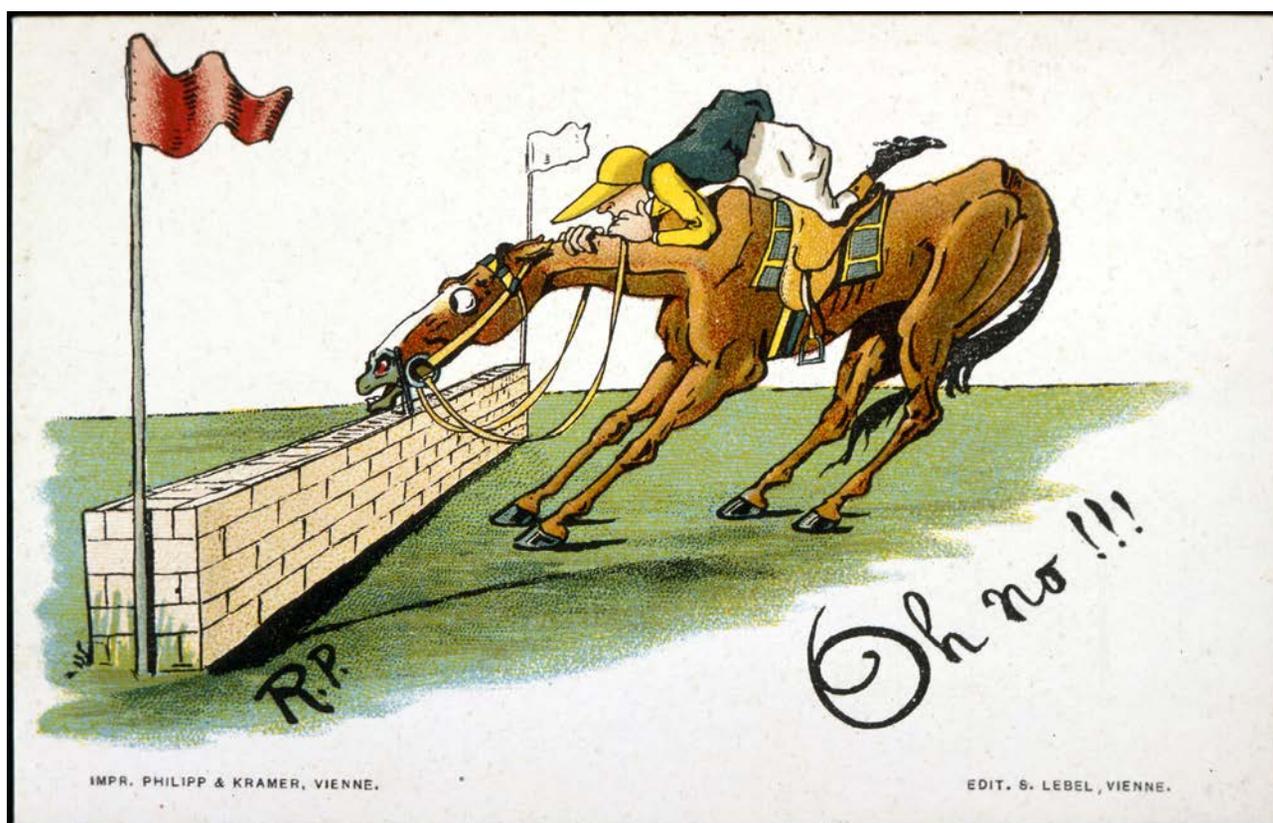


Photo © Collection KHARBINE-TAPABOR

Carte postale satirique représentant un cheval refusant de sauter un obstacle, vers 1900.

« L'étude réalisée met au jour le poids et la force de phénomènes organisationnels, sociaux et relationnels qui conduisent à une paralysie des trajectoires professionnelles. »

soins, suivi des prescriptions), ou encore à téléphoner (réserver des ambulances, des places dans des établissements de suite). La particularité de ces missions est qu'elles impliquent pour les IDE d'être éloignées physiquement du patient, d'être dans l'office<sup>(11)</sup>, et non dans la chambre du patient et en contact direct avec lui comme « doit l'être » une infirmière. Les jeunes IDE disent avoir découvert la dimension *administrative* de leur métier une fois entrées en fonction, et vivent cela comme une sorte de tromperie sur le métier réel [E1]. Les plus anciennes font observer la croissance de ces activités qui, selon elles, participent d'un déclasserment et d'une transformation de l'identité professionnelle [E2] :

**E1** : « L'administratif, ça n'était pas prévu au programme ! Pas du tout ! Et même quand on fait nos stages, les infirmières nous font faire beaucoup de soins et on zappe totalement la partie administrative... Quand on se retrouve [en poste], du jour au lendemain on nous dit : "Y'a ça et ça à faire". "Quoi ? Hein ? Mais je les vois quand les gens ?"... C'est du secrétariat, ranger les médicaments, et recopier et recopier encore et sortir les feuilles des anesthésistes et les rappeler. C'est énorme et c'est pas du tout ça, [ce] que l'on recherche. ».

**E2** : « Avant, on était moins parasitées par la papperasse ! Maintenant, je suis infirmière et secrétaire ! »

<sup>(11)</sup> L'office (infirmier) est le local où sont situés les médicaments, les dossiers patients, les ordinateurs et le téléphone de l'US.

Dans l'absolu, l'*administratif* est étroitement lié au patient puisqu'il constitue la continuité des soins. Cependant, pour les IDE, il n'est pas perçu comme tel. L'*administratif* affecte le sens du métier et ce pour quoi il a été choisi, en tant qu'il « malmène » les repères physiques, spatiaux et relationnels du métier et les représentations traditionnelles de la proximité avec le patient.

Les jeunes IDE tout particulièrement remettent en cause la formation initiale qu'elles ont reçue dans sa capacité à préparer à la réalité du métier. Au-delà du contenu des enseignements, les stages pratiques qui leur sont proposés ne permettent pas, selon elles, d'appréhender l'ensemble des enjeux qui entourent la fonction. Les stages visent avant tout à développer et à évaluer les compétences techniques. Elles se disent non préparées et non formées au métier. Une fois en poste, il s'agit pour elles de se former à la maîtrise des missions administratives et de les prendre en charge, autant que de se former à un mode d'organisation du travail particulier qui comporte des règles, des *process*, mais aussi des codes relationnels propres.

Pour les IDE, la maîtrise des missions réclame du temps et de la stabilité dans le poste occupé. Une IDE qui arrive dans une US doit assimiler l'organisation générale de l'établissement, les habitudes des chirurgiens, l'utilisation des technologies et les règles d'organisation propres au service, en même temps

que se spécialiser dans les pathologies propres à l'US d'affectation [E3] :

**E3** : « *Au début c'est un peu la noyade, parce que y'a plein de médecins, on les connaît pas et puis ils nous connaissent pas. Ce qu'était gênant c'est tout ce qui était administratif : trouver le matériel... Après, en soins, c'est les filles qui m'ont formée au fur et à mesure. J'étais pas du tout au point, pourtant j'étais formée, j'ai fait des stages...* ».

Cette phase d'intégration est définie comme complexe par les IDE. Elle repose essentiellement sur les personnels déjà en poste au sein des US, rompus au fonctionnement, et qui *in fine* vont leur permettre d'être opérationnelles. La maîtrise des tâches réclame un investissement fort qui autorisera à agir avec pertinence et certitude et à être reconnue. La découverte du métier réel les oblige à un statut de novice, et à s'inscrire dans un apprentissage au sein et auprès d'un collectif (US et équipe de travail). Cette découverte brutale qui ne les décourage pas pour autant, se veut toutefois très accaparante au quotidien et essentielle au développement de l'identité professionnelle des jeunes IDE. Ce statut d'« apprenti invisible » en dehors de l'US auquel oblige l'absence de maîtrise du métier, vient reléguer au second plan toute autre ambition de développement professionnel.

Les plus anciennes s'engagent, quant à elles, dans une lutte pour la sauvegarde de leur identité professionnelle, tout aussi envahissante au quotidien. Pour elles, les évolutions internes du métier participent d'une véritable mobilité fonctionnelle, en ceci qu'elles portent des changements de contenu et d'organisation du travail qui ne sont pour autant ni objectivés ni mesurés comme tels par la Direction.

### Le quotidien : un parcours d'évolution informel et certifiant

Entrer dans le métier d'IDE oblige à dépendre des autres, c'est-à-dire des collectifs d'immersion (US, équipe, binôme). Cette dépendance est d'autant plus forte que les structures étudiées ne disposent pas de dispositif formel d'intégration : c'est le personnel de l'US qui assure de manière informelle le parrainage de l'IDE qui rejoint l'équipe. Plus spécifiquement ce sont les AS, qui forment avec les IDE des binômes, qui se chargent de leur inculquer les règles de l'US. Véritable rite de passage dans certains cas, l'AS instruit les manières de faire [E4] en matière d'organisation du travail et de rôle à tenir dans le collectif (ce que fait l'AS, ce qui est attendu de l'IDE, les territoires réservés) [E5] :

**E4** : « *Bah il faut composer avec qui on est... Les AS ont des habitudes différentes, c'est ça qu'est dingue : c'est nous qui nous adaptons, on connaît les AS avec qui on est, y'en a qui font ça et d'autres pas et on s'adapte... C'est très compliqué...* ».

**E5** : « *Un jeune qui arrive, c'est pas facile, il faut qu'il fasse pareil : pas faire la pause du matin, c'était la catastrophe, si on se retrouvait à l'écart c'était de notre faute, parce qu'on prenait pas le café avec elles. Ça peut durer longtemps comme ça !* ».

Le poids des spécificités propres à l'organisation du travail<sup>(12)</sup> a particulièrement été pointé par les IDE affectées au Pool de Remplacement (PR). Les IDE du PR interviennent sur toutes les US par rotations pour pallier les absences, les congés et les pics d'activité. Leur présence au sein d'une US se limite en général à quelques jours au maximum (le plus souvent à une journée). Toutes insistent sur l'usure et le coût inhérents aux adaptations permanentes liées à la maîtrise du travail et à la conduite à tenir. Elles doivent dès lors composer avec les habitudes du collectif (pour être irréprochables au regard des attentes de l'équipe) et tenir le rôle qui a été pensé et défini pour elles [E6], ce qui réclame une flexibilité importante au quotidien [E7].

**E6** : « *C'est très stressant, parce que vu que l'inconvénient de tourner, aussi, c'est qu'on revient pas forcément le lendemain donc on ne nous redit pas, des fois quand on oublie des choses (ça peut arriver)... L'inconvénient, obligatoirement, c'est que ça va parler : "Ah bah elle a pas fait ça, elle a pas fait ci" : ça revient toujours au même. J'aime pas, personne n'aime que l'on parle de lui en négatif, donc le problème c'est que l'on ne revient pas, donc on entend pas, donc on peut pas savoir ce qui se dit, donc on est hyper-concentrées et quitte à faire du rab souvent, parce que pour être sûres, pour tout vérifier, pour être sûres que ça parle pas, que l'on ne fait pas de bêtises, que tout soit nickel pour la fille d'après parce qu'on ne revient pas le lendemain elle pourra pas nous le dire. Sinon ça va jaser, ça jase énormément, c'est pour ça qu'on est souvent sous tension (parce que la tension vient pas que du travail en lui-même, ça vient aussi des équipes).* ».

**E7** : « *C'est des habitudes de service plutôt et c'est compliqué et pour moi qui bouge partout c'est compliqué parce que des fois on se souvient plus où est-ce qu'il faut aider à faire le lit. Où est ce qu'il ne faut surtout pas aider ! (rires).* »

Ces résultats mettent au jour la fragilité et la dépendance auxquelles condamne l'absence de préparation au travail réel. Les IDE qui poursuivent leur apprentissage du métier entrent dans un collectif qui porte un ordre qu'elles ne semblent pas à même de pouvoir légitimement contester : « *Nous, on court plus en tant que jeunes parce que l'on a plus de mal à s'imposer* ».

La dépendance ressort comme un contrecoup des carences de formation et des obligations liées à la chaîne relationnelle au cœur du travail dans les US. C'est le collectif en place qui définit des jalons propres de reconnaissance, soit une sorte de parcours de progression à l'intérieur du métier, par ailleurs invisible pour la Direction de l'établissement. Chaque collectif définit pour l'IDE un rôle social sur mesure dans lequel elle sera évaluée, voire étroitement contrôlée, et dans lequel elle devra témoigner de savoir-être spécifiques (accepter de respecter les règles, se montrer flexible,

<sup>(12)</sup> Voir notamment : HUGUES (1996) et STRAUSS (1992).

etc.). Refuser ou résister au scénario entraîne des sanctions sociales immédiates [E8] :

**E8** : « *Moi qui prends pas mal de temps avec les patients parce que je suis quand même là pour ça, eh bien, plus d'une fois, y'en a des AS qui se sont carapantées pendant le tour, parce qu'elles en avaient marre d'attendre !* ».

L'étude menée complète les travaux d'Abraham (2004) sur la mobilité fonctionnelle des IDE. Pour cette auteure, la mobilité entre services s'accompagne de coûts directs de gestion d'image : pour être reconnue, il s'agit de prouver à ses pairs que l'on maîtrise techniquement le soin lié à la pathologie d'affectation. Ici, la mobilité entre US impose surtout d'accepter une mobilité « intellectuelle », une évolution identitaire, un contenu de métier étroitement circonscrit et singulier. Pour être reconnue, il s'agit avant tout de signaler son adhésion aux règles sociales construites.

Pour les IDE du pool, les enjeux associés à cette resocialisation et redéfinition permanente de soi et de son rôle justifient la recherche d'un poste fixe dans une US. Les mécanismes mis au jour dans cette étude rendent compte d'une complexité sociale qui, pour être gérée, réclame un certain immobilisme pour atteindre à une identité et à une maîtrise.

### Le quotidien en mode « super-mobile » : une lutte pour la réalisation professionnelle

Les observations du travail témoignent d'une activité dense des IDE : il faut « courir », « faire du rab » pour parvenir à « tout faire » et laisser derrière soi un travail conforme aux attentes des autres et au métier tel qu'il se présente aujourd'hui avec sa composante administrative. Les IDE se disent très « mobiles », en mouvement permanent et sous pression dans le métier. Loin de la stabilité, le quotidien est mouvant, flottant, en même temps qu'il laisse au milieu du gué [E9] :

**E9** : « *Voilà on est infirmière et on prend soin des gens, mais voilà : soit on le fait à fond, soit on le fait pas... et nous, on est entre les deux. On essaie de le faire à fond mais on lutte car à côté on a des choses qui nous attendent et qu'on est obligées de faire aujourd'hui... L'impression de faire moitié-moitié et d'avoir l'impression d'être toujours en flottement, de ne pas être à fond dans mon truc...* ».

Le temps passé par les IDE sur des tâches qu'elles jugent administratives et chronophages réduit, selon elles, la véritable proximité avec le patient et crée un vide relationnel dans la chambre. Ce « vide » est comblé par les AS qui, remplacent l'IDE auprès de patients, en obligeant celle-ci dans le même temps à un contre-don [E10] :

**E10** : « *En fait, quand elles [les AS] nous font ça, ça nous permet de nous désengorger. Nous on les aide aussi... Le soir, je veux dire, elles finissent les départs, j[je n]ai plus de patients, je vais les aider à faire le ménage dans les chambres, je nettoie mon office, je fais tout, je passe la serpillère. C'est du travail d'équipe, ça participe de l'équipe... Je veux dire, [il] faut se donner un coup de main, que ça ne soit pas toujours dans le même sens,*

*parce que c'est fatiguant et que j'aimerais pas faire leur boulot. Y'a assez de tensions dans le milieu médical* ».

S'acquitter de services rendus par l'AS n'implique pas nécessairement pour l'IDE d'être plus proche du patient. Et même quand cela le permet, c'est au profit d'un glissement de rôle interdit par la Direction au nom du respect de la hiérarchie formelle des diplômes. Aider l'AS constitue une obligation du point de vue de l'équipe, et c'est aussi un moyen de lutter, de retrouver du contact avec le patient, et de rattraper l'identité métier recherchée [E11].

**E11** : « *Les binômes c'est important, c'est un temps gagné. On apprend des choses quand on fait la toilette, c'est complètement un moyen de rester en contact avec lui [le patient]* ».

L'éloignement physique des IDE permet dans le même temps aux AS de récupérer une partie de leurs missions d'écoute des patients. Cette récupération engage à leur profit une démarche de revalorisation de leur métier : le relationnel, « gratifiant », qu'elles récupèrent ainsi, justifie le fait de ne pas vouloir évoluer vers un poste d'IDE [E12, E13], puisque, dans les faits, elles ont vécu une ascension professionnelle sans pour autant que le service RH de la structure ne l'ait perçu.

**E12** : « *Non, moi, le concours d'infirmière cela ne m'intéresse pas, ce n'est pas le même métier. Les infirmières n'ont pas les mêmes relations avec le patient. Les patients ont peur de l'infirmière, l'infirmière c'est la piquûre, et quand il y a la piquûre, nous, on est là pour leur prendre la main, les rassurer, être auprès d'eux...* ».

**E13** : « *Devenir infirmière, ah non !, j'ai pas du tout envie, parce que les infirmières c'est les soins techniques, moi ce que j'aime c'est le relationnel, c'est être proche du malade, c'est travailler presque dans l'intime...* ».

Ce que redoute la Direction d'Églantine, c'est d'avoir des IDE en contact avec le patient uniquement pour opérer les soins techniques, voire pire, qui réalisent des missions relevant d'un niveau de qualification inférieur (la toilette du patient notamment), ce que tendent à confirmer les observations. Être une IDE proche du patient semble possible sur des créneaux réservés de la journée. Pour autant, cela ne peut constituer, au regard de la charge de travail, la base structurante et organisatrice de l'action. Cet état de fait n'est pas une posture de principe des IDE, ni un choix délibéré, mais plutôt une conséquence de l'organisation du travail. De ce fait, la stabilité au sein d'une équipe ressort comme une condition favorable à la proximité avec le patient. Les routines permettent un gain de temps salutaire. Ainsi, par ce qu'elles permettent de gagner ou de retrouver, il n'y a aucun intérêt à les détruire, bien au contraire.

### Les projets professionnels à contretemps versus les contretemps du projet professionnel

L'individu immobile est volontiers décrit « sans projet » professionnel, au sens où ce projet s'appuie sur « des choix à travers lesquels il entend se réaliser dans la sphère professionnelle » (BOUTINET, 2014, p. 41). L'analyse des trajectoires des IDE révèle une toute

autre réalité, l'immobilisme de leur carrière apparaissant ici « nourri » par un projet professionnel.

En effet, l'entrée dans le métier d'IDE s'inscrit dans un choix de métier porté par une vocation (BOURGEON, 2007 ; ABRAHAM, 1998). Le métier destine à un « marché du travail fermé » au sens de Paradeise (1984), au sein duquel il est prévu de « faire carrière » (p. 352). Les entretiens menés auprès des IDE confirment cette dimension vocationnelle, avec au commencement le désir d'aider, de prendre soin de l'autre, d'être dans une proximité relationnelle (« en contact » avec le patient). Elle est par ailleurs souvent exprimée à l'aune d'une prédestination sociale et psychologique : « ma mère est IDE », « dans ma famille, tout le monde est dans ce milieu... » [E14].

**E14** : « Moi, c'est très très tôt. J'ai perdu mon papa quand j'avais 8 ans, j'ai connu le milieu médical très tôt. Ma maman s'est retrouvée veuve avec 2 enfants, elle a repris ses études et du coup elle a commencé une formation d'AS, donc moi j'ai été un peu dans ce truc-là et en fait, depuis cet âge-là, j'ai toujours dit que je serais dans le milieu médical... ».

Le projet professionnel des IDE se présente avant tout comme un « projet professionnel identitaire », au sens de Boutinet (2014), c'est-à-dire comme un projet « marqué par une perspective de réalisation et de continuité dans le même travail ». Il se distingue du « projet professionnel de mobilité ou projet de carrière » qui, lui, échafaude un « itinéraire fait de changements pour les années à venir » (p. 41). Toutes les IDE que nous avons rencontrées nous ont signifié qu'elles voulaient rester dans le métier.

Elles ont de manière précoce fait un choix de carrière impliquant, sans limitation de durée *a priori*. Elles ont choisi une formation dédiée et exclusive en vue d'obtenir un diplôme qui leur permette par la suite de rechercher un poste. *In fine*, l'obtention d'un poste officialise l'existence dans la profession et l'aboutissement de la démarche projet.

Les IDE rencontrées ont témoigné d'une stratégie unanime en matière de recherche d'emploi. Celle-ci comporte des facteurs d'exclusion (de lieux : E15 ; de types d'établissements : E16, E17) et un élagage à grands traits des types de pathologie [E18] et d'US [E19, E20]. Elle place au centre la recherche d'une identité métier conçue comme « universelle » dans un champ des possibles important<sup>(13)</sup>.

**E15** : « J'ai suivi mon compagnon qui allait à X et j'ai tout de suite postulé ici, et un peu partout [ailleurs], et j'ai été prise ici : alors voilà !... ». La localisation doit nécessairement être compatible avec la situation personnelle.

**E16** : « J'ai postulé dans toutes les cliniques du coin, ici, et voilà, j'ai été prise ». Les candidatures sont uniquement envoyées vers des hôpitaux.

**E17** : Privé, public ? « Pfff... Cette question-là, je ne me la suis pas du tout posée ! »

La distinction entre le privé et le public ne ressort pas comme un critère de choix.

**E18** : « Je [ne] savais même pas spécialement qu'il y avait des sœurs. J'suis pas venue pour l'urologie : déjà, au départ, je ne connaissais même pas la clinique ».

Une dichotomie franche est opérée entre la chirurgie et la médecine au regard de l'engagement requis sur un plan personnel et identitaire :

**E19** : « La chirurgie, y'a une sorte de guérison, même si ça peut être temporaire... Ça a un côté rassurant ».

**E20** : « [En médecine] c'est hyper valorisant de se dire qu'on a accompagné quelqu'un jusqu'à la mort ».

Les IDE ont initialement cherché à exprimer une identité, et disent avoir accepté le premier poste qu'on leur a proposé. La pathologie et les distinctions techniques ne constituent pas des critères de choix fondamentaux : ils sont transcendés par l'identité. Il s'agit avant tout de trouver dans l'exercice du métier la possibilité d'épanouir des valeurs, que l'on doit pouvoir retrouver dans tous les services. En poste, les IDE expérimentent un métier dont une facette n'a pas été appréhendée et qui, selon elles, s'éloigne de l'image construite du métier. Ce n'est pas la démarche projet (le trajet pour le réaliser) qui est en cause ici, mais le résultat qu'elles observent au terme de sa mise en œuvre. Leur projet reste d'une certaine manière inabouti, inassouvi, inachevé. Au travers de l'expérience, la recherche de proximité avec le patient se révèle être contrariée alors même qu'elle constitue la source du projet identitaire. Pour autant, toutes les IDE ont signifié vouloir rester dans le métier et lutter pour réaliser ce qu'elles souhaitent. Il est important de souligner que l'évolution professionnelle est davantage pensée vers l'extérieur que vers l'interne. La mobilité externe est (à long terme et de manière marginale) perçue comme une possibilité de trouver un cadre d'exercice plus favorable (notamment chez les jeunes) ou comme une manière de changer de métier et de lutter ainsi contre certains risques d'usure.

La problématique posée par le cas Églantine semble aussi être pour les IDE celle d'enclencher un nouveau projet professionnel, étant donné ce qu'elles expérimentent (l'inaboutissement de celui qu'elles ont construit très tôt et qu'elles tentent de réaliser). Elles ne sont pas à court de projet. Les IDE conçoivent d'une manière générale qu'elles sont dans une organisation emblématique, « familiale », laquelle, de par son histoire, porte haut des valeurs, une culture (« la bienveillance ») et qui d'une certaine manière assure une résonance plus claire avec leur dessein. Il s'agit pour elles d'un privilège là où elles observent une dégradation générale du métier dans les autres établissements d'exercice : « c'est partout pareil... ».

<sup>(13)</sup> En raison de la diversité des lieux d'exercice (EHPAD, crèche, etc.) et d'un rapport de force employé/employeur en faveur des IDE (BARET *et al.*, 2013), tout particulièrement dans certaines régions (MOTTAY, 2010).

## Ce que nous apprend le cas Églantine sur l'immobilisme professionnel et la gestion des carrières

L'immobilisme professionnel n'est pas simple affaire de volonté individuelle qui condamnerait irrévérablement le management à l'impuissance. Pas plus que la multiplication et la sophistication des outils de gestion des carrières ne constituent le remède universel à ce « syndrome ». Le cas Églantine dresse un tableau beaucoup plus fourni et complexe et met en évidence plusieurs angles morts de la pensée managériale actuelle.

L'immobilisme ressort comme étant le produit d'une dynamique engageant plusieurs dimensions : la formation initiale suivie (ses carences qui fragilisent), l'organisation du travail (les espaces de régulation et d'intégration informels) et l'individu (attaché à son projet). C'est en considérant ensemble ces dimensions, cet écheveau, que l'on parvient à donner les clés de l'énigme managériale. L'étude met ici en relief, au plan méthodologique, l'intérêt d'une démarche contextuelle, ouverte et immergée pour comprendre les comportements de carrière. Elle témoigne aussi de la nécessité de reconsidérer les espaces temporels en jeu – le passé, le présent – pour envisager les conduites et leur avenir.

L'immobilisme pointé masque ici une activité forte, des luttes identitaires, l'existence manifeste de projets professionnels (inaboutis ou étouffés), une implication prononcée des IDE, qui plus est en phase avec la Direction (retrouver coûte que coûte du temps avec le patient), comme une volonté d'en découdre avec une organisation du travail qui met en péril les attentes de carrière. Bref, l'immobilisme est traditionnellement défini comme un état, alors qu'il ressort comme étant un processus composite. L'observation de ce phénomène appelle également à ré-envisager les canons de la mobilité et ses étalons de mesure. La Direction, placée en dehors des US, observe une absence de mouvement là où les IDE se disent « ballottées » face à un métier en transformation, qui réclame d'apprendre et de s'adapter. En d'autres termes, les IDE pointent les enjeux des évolutions du travail qui réinterrogent non seulement la légitimité d'approches managériales « à distance » du travail et de son milieu, mais aussi les étalons de mesure de la mobilité fondés sur le visible, le palpable, le formel, des grilles et des plans. Les IDE font face à des changements qui percutent leur identité métier et ce qui est attendu d'elles, exactement comme le ferait une mobilité professionnelle.

Il en ressort que la réflexion sur le pilotage des carrières est inséparable d'une analyse des métiers tels qu'ils sont réellement exercés, des liens qu'ils entretiennent entre eux, de l'organisation du travail, des rôles des managers et des attentes et préoccupations qui animent les acteurs cibles des programmes. Le cas étudié met en débat les représentations courantes qui associent l'immobilisme à l'absence d'ambition professionnelle. Il montre que l'immobilisme n'exclut nullement l'idée de projet, mais semble à l'inverse témoigner de sa

force et de sa prénance. L'importance accordée au projet professionnel s'exprime par une énergie quotidienne et omniprésente mise au profit de sa réalisation. L'organisation du travail, le collectif et la formation initiale, pour les plus jeunes IDE notamment, font de leurs tâches un ouvrage inabouti et toujours en cours qui accapare et préoccupe. La question qui se pose alors est celle de savoir s'il est possible de construire un nouveau projet lorsque le précédent est « bloqué ». Et si oui, comment ? Sur quel espace-temps ? Et sur quels engagements de l'organisation ? – en ce sens que « *le projet a toujours à voir avec un itinéraire déjà constitué, un passé à élucider pour penser un nouveau désiré, pour greffer un inédit.* » (BOUTINET et BRECHET, 2014 : p.14). Un projet professionnel fondé sur la fuite, la résignation et la déception peut-il faire sens pour l'individu ? Peut-il être profitable pour l'organisation ?

Là où des analyses stylisées pourraient associer l'immobilisme à un attachement satisfait à une position confortable, celui des IDE *a contrario* se fonde sur une insatisfaction certaine. L'équilibre identitaire des IDE se trouve engagé dans la démarche de persévérance (DUBAR, 2000). En ce sens, les routines de travail sont gage d'une certaine survivance, quitte à défier les règles formelles.

Les attentes des IDE sont bien plus proches de celles de la Direction que celle-ci ne le pense. Pour autant, selon la Direction, les IDE n'engagent pas de mobilité et perdent de l'ambition. Le projet professionnel des IDE s'est dessiné précocement, il a été mis en œuvre à partir d'une stratégie fondée et apprise. L'expérience révèle des désajustements forts qui, loin d'éteindre les efforts pour retrouver une place auprès du patient, alimentent un jeu qui contrecarre les principes de la Direction (pour une IDE : ne pas faire le travail d'une AS) et ses investissements dans des propositions de développement de leur carrière. Le travail de régulation qui appartient aux RUS apparaît difficile à tenir. Les soignants opèrent un constat de conséquences autour des nouvelles fonctions transversales des RUS : « *On ne les voit jamais* ». Les points de référence deviennent l'équipe et ses règles de fonctionnement propres.

L'immobilisme d'une population entraîne celui des autres populations qui travaillent à son contact. Les AS retirent toute satisfaction de la situation des IDE, grâce à laquelle elles vivent une mobilité professionnelle informelle très gratifiante. En dehors de l'US, cette ascension est invisible et leur carrière semble paralysée. Les IDE qui s'attachent à vouloir voir se concrétiser les images et les représentations idéales de leur métier, mais qui s'en estiment « empêchées », n'envisagent pas pour autant des fonctions de cadres de santé, une telle évolution supposant selon elles de devoir « *faire le deuil du patient* » de manière définitive. Il s'agirait alors effectivement d'une renonciation.

Au-delà, les préconisations managériales qui suivent ces analyses et qui ont été formulées auprès de la Direction d'Églantine s'orientent vers plusieurs cibles.

La formation initiale, tant dans ce qu'elle laisse échapper (la partie administrative du travail qui réclame des connaissances organisationnelles) que dans ce qu'elle conforte (les représentations idéelles), contribue à fragiliser la population cible. Les désajustements semblent en effet tenir aux parcours et aux représentations acquises par les IDE avant leur entrée chez Églantine. Les attentes se construisent sans nécessairement trouver un écho dans l'expérience. Les stages pratiques comme les contenus de formation (les repères de la proximité) pourraient en ce sens être mis en débat. La Direction d'Églantine a notamment été encouragée à développer des partenariats avec des établissements de formation au métier de soignant. Les axes de travail s'orientent sur ce point autour de la réalité du travail, notamment l'accueil de stagiaires selon un protocole d'intégration mettant l'accent sur la dimension organisationnelle.

Sans cette démarche de rapprochement, le processus d'intégration des établissements de soins s'avère plus qu'impératif – et à structurer. L'objectif devient alors de prendre en charge la formation et la communication sur la part échappée du travail : *l'administratif*. La mise en sens de cette part du travail peut faire l'objet de groupes de travail autour des liens manifestes qu'elle entretient avec le patient. Enfin, parallèlement, l'intégration impose un suivi, au même titre que le soutien du projet professionnel l'exige désormais. Les managers de proximité (RUS chez Églantine) ont un rôle prioritaire à jouer. Leur présence au plus près des équipes apparaît incontournable pour orienter et guider les soignants dans une dynamique d'évolution. Cela implique également d'y avoir été formé au préalable. Au sein d'Églantine, la redéfinition des fonctions des RUS apparaît incompatible avec cette mission d'accompagnement, leur présence au sein des US s'étant profondément réduite, laissant par là-même possibles les jeux informels.

Plus globalement, Églantine a été encouragée à repenser son organisation en binômes en tenant compte des âges, et à organiser des groupes de travail consacrés à la mise en discussion des rôles propres des soignants et à la « *transmission* » des savoirs<sup>(14)</sup>. L'ancienneté des AS et l'inexpérience des plus jeunes IDE trouvent ici à conforter certains modes de fonctionnement qui fragilisent et mécontentent les uns au profit des autres.

## Conclusion

L'individualisme méthodologique occupe aujourd'hui une place saisissante dans la recherche sur les carrières. De nouvelles devises émergent autour de la figure de l'individu « à projet », sans pour autant que le fond du concept de projet (DENAVE, 2015 ; PRALONG, 2011 ; ZUNIGO, 2010) soit débattu en GRH. Les images modernes et normatives nous semblent laisser en jachère une question essentielle, celle des lieux de construction et d'institutionnalisation qui les soutiennent. Les non-cadres, souvent perçus comme

des « sans carrière » (DANY, 2012 ; Pihel, 2006), peuvent aussi conduire des projets. Le cas Églantine met en valeur des éléments occultés qui révèlent les ellipses de la pensée managériale en matière de pilotage des carrières.

## Bibliographie :

- ABRAHAM J. (2004), « Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité », In GUERRERO S., CERDIN J.L. & ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières*, Enjeux et perspectives, Vuibert, pp. 35-54.
- ABRAHAM J. (1998), « Identité hospitalière et culture de métiers », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°28, pp. 3-14.
- AUTRET J. (2002), *Le monde des personnels de l'hôpital. Ce que soigner veut dire*, L'Harmattan.
- BARET C., DUMAS F., MAIRESSE C. & RANDON S. (2013), « Exploiter une enquête de satisfaction pour identifier les principaux facteurs de fidélisation du personnel. Le cas du centre hospitalier de Versailles », *Revue Interdisciplinaire Management, Hommes & Entreprise*, n°8, pp.124-134.
- BAUMAN Z. (2010), *L'amour liquide. De la fragilité des liens entre les hommes*, Pluriel.
- BOUFFARTIGUE P. & BOUTEILLER J. (2006), « Jongleuses en blouse blanche. La construction sociale des compétences temporelles chez les infirmières hospitalières. », *Revue Temporalités*, n°4.
- BOUFFARTIGUE P. & BOUTEILLER J. (2004), *Le temps de travail dans le temps de l'emploi. Biographies professionnelles et biographies familiales d'infirmières de plus de 40 ans*. Rapport de recherche L.E.S.T pour le compte de la DREES, avril.
- BOURGEON D. (2007), *Don, résilience et management*. Éditions Lamarre.
- BOUTINET J.P. (2014), *Psychologie des conduites à projet*, PUF, dernière édition.
- BOUTINET J.P. & BRECHET J.P. (2014), *Logiques de projet, Logiques de profit. Convergences ou oppositions ?*, Chronique sociale.
- CHANIAL Ph. (2010), « Le new public management est-il bon pour la santé ? Bref plaidoyer pour l'ineestimable dans la relation de soin », *Revue du MAUSS*. La gratuité. Éloge de l'ineestimable, n°35, pp. 107-122.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- DANY F., Pihel L. & ROGER A. (coord.) (2013), *La gestion des carrières. Populations et contextes*, Vuibert.
- DANY F. (2012), « La gestion des carrières », In ALLOUCHE J. coord., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, pp. 144-150.
- DENAVE S. (2015), *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*, PUF.

<sup>(14)</sup> Voir notamment DIVAY (2014).

- DIVAY S. (2014), « Les dessous cachés de la transmission du métier de soignante », *SociologieS*, Dossiers La transmission du métier.
- DIVAY S. (2012), *Les carrières des infirmières, plus horizontales que verticales*, Céreq. Net.Doc.90.
- DREES (2014), *Étude qualitative sur le thème de l'emploi du temps des infirmières et des infirmiers du secteur hospitalier*. Document de travail. Série Études et Recherches, n°132, novembre.
- DREES (2011), *La profession d'infirmière : situation démographique et trajectoires professionnelles*. n°759, mai.
- DREES (2010), *La profession d'infirmière : situation démographique et trajectoires professionnelles*, n°101, novembre.
- DUBAR C. (2000), *La socialisation : construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin.
- FALCOZ C. (2010), *Pour en finir avec les carrières sans frontière – Prolonger et dépasser le courant des "boundaryless careers" – Pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières*, Congrès annuel de l'AGRH, Saint-Malo.
- GATIGNON-TURNAU A.L., VENTOLINI S. & FABRE C. (2013), *Soyez proactif pour gérer votre carrière ! Du discours managérial à la théorie*, Congrès annuel de l'AGRH, Paris.
- GUERRERO S., CERDIN J.L. & ROGER A. (coord.) (2004), *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, Vuibert.
- HUGUES E.C. (1996), *Le regard sociologique*, Éditions EHESS.
- MAUSS M. (2003), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », In MAUSS M. *Sociologie et anthropologie*. Quadrige, pp. 145-279.
- MOTTAY D. (2010), *Le recrutement et la fidélisation des IDE en Midi-Pyrénées*, Congrès annuel de l'AGRH, Saint-Malo.
- OSTY F. (2003), *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, PUR.
- PARADEISE C. (1984), « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue Française de Sociologie*, n°25, pp. 352-375.
- PIHELL. (2006), *La relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- PRALONG J. (2011), « Les projets n'engagent que ceux qui y croient ! Une étude longitudinale des projets, performances et compétences », *Revue Française de Gestion*, n°216, pp. 15-31.
- SAVOYANT A. (2005), *La professionnalisation des personnels infirmiers*, Document CEREQ n°4/5.
- STRAUSS A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionniste*, L'Harmattan.
- VEGA A. (2008), *Une ethnologue à l'hôpital. L'ambiguïté du quotidien infirmier*. Éditions des Archives Contemporaines.
- WENNER M. (2004), *Comment et pourquoi devient-on infirmière ?*, édition révisée, éd. Seli Arslan.
- ZUNIGO X. (2010), « Le deuil des grands métiers. Projet professionnel et renforcement du sens des limites dans les institutions d'insertion ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2010/4, pp. 58-71.

# Cahier des charges et relation client-fournisseurs : une tentative de synthèse

Par Paul BOUVIER-PATRON  
CERGAM – IAE – Aix Marseille Université

Les relations clients-fournisseurs sont stratégiques et le cahier des charges, bien qu'il en soit un dispositif central, est pourtant peu et mal étudié. L'emprunt fait aux sciences pour l'ingénieur (SPI) par le management sur la question du cahier des charges semble se focaliser sur une catégorie particulière (« *Black Box Part* »). Or, à partir des références pertinentes, une rationalisation est susceptible d'apporter un meilleur socle référentiel concernant la classification des relations clients-fournisseurs d'après le type de cahier des charges mobilisé. C'est là une étape absolument cruciale pour étudier les entreprises contemporaines recentrées sur leur métier et mobilisant fortement les relations contractuelles d'achats de différentes natures. La méthodologie relève d'une approche critique s'appuyant sur la littérature existante. Le résultat proposé est un tableau rigoureux de classement des relations clients-fournisseur.

## Introduction

Notre double objectif est de résumer et de rationaliser la littérature disponible sur le cahier des charges en éliminant tout biais d'interprétation pour proposer une boîte à outil utilisable (les divers cas possibles, avec préconisations, figurent dans le tableau récapitulatif final). La fonction achat s'est développée au milieu des années 1980. En effet, les firmes japonaises disposent alors d'un standard de qualité élevé à un prix concurrentiel inaccessible pour les autres entreprises. L'organisation en réseau en est la clef (AOKI, 1986,1988) et implique l'achat de prestations stratégiques à des fournisseurs. Chaque firme opère un *recentrage sur son cœur de métier* s'accompagnant d'une *externalisation*<sup>(1)</sup> (TEECE, 1980,1988 ; PRAHALAD et HAMEL, 1990 ; QUINN et HILMER, 1994). Les fondements conceptuels ont plusieurs racines : la *coordination par l'organisation* ou par le *marché* (*Make or Buy* de COASE, 1934 popularisé par WILLIAMSON, 1975 qui, par ailleurs, promeut la *spécificité* de la transaction) ; les *solutions aux interactions conflictuelles* (SCHELLING, 1956,1960) ; les *complémentarités verticales* (RICHARDSON, 1972) ; l'importance de la *qualité relationnelle* client-fournisseur (HAKANSSON, 1982, 1988, 1989). La coordination de complémentarités verticales client-fournisseur avec mise en

commun implique une *interdépendance* nécessitant une gestion du risque relationnel s'accompagnant de règles prudentielles d'approvisionnement (ou *sourcing*) pour limiter la dépendance potentielle. La *dépendance* (PFEFFER et SALANCIK, 1978) survient lorsque l'une des parties est en asymétrie relationnelle défavorable non compensable par négociation (exemple : simple preneur d'ordre ou, à l'opposé, client achetant sur catalogue un item spécifique). Plus fondamentalement, la littérature contemporaine des relations clients-fournisseurs a comme noyau d'analyse les travaux d'Aoki (1986, 1988) sur la comparaison des modèles polaires *A* (américain) *versus J* (japonais) complétés par ceux d'Asanuma (1985a,b, 1989) sur le *rang* et le *pouvoir de négociation* des fournisseurs.

La performance du *développement des nouveaux produits* au sein d'une organisation en réseau implique de spécifier le besoin puis le *Supplier System* (ASANUMA, 1989 ; CLARK et FUJIMOTO, 1991 ; CUSUMANO et TAKEISHI, 1991 ; FUJIMOTO, 1994), à savoir : la nature de la collaboration ; le degré d'externalisation ; les rangs des fournisseurs ; les relations inter-organisationnelles à long terme ; l'émulation des fournisseurs ; les collaborations et les innovations ; la productivité ; la réduction des coûts.

Le *cahier des charges* (CC) en est l'instrument d'interface. En procédant à l'examen de la littérature associée, nous proposerons une boîte à outils de lecture et de mise en œuvre du CC.

<sup>(1)</sup> L'externalisation est le recours aux fournisseurs, hors du *cœur de métier*, de tout élément jugé nécessaire mais non stratégique en interne.

Après l'examen de l'ingénierie du cahier des charges ainsi que du lien SPI-Management, nous aborderons l'étude du rang des fournisseurs puis nous proposerons, d'après les références séminales pertinentes, une clarification de l'interprétation managériale académique de façon à rétablir une typologie cohérente et utile pour l'investigation tant théorique que pratique.

## Intérêt managérial d'une typologie empruntée aux sciences pour l'ingénieur (SPI)

Les SPI mobilisent une typologie du CC en trois modalités : la *White Box* (WB : ordre d'exécution prescrit) ; la *Grey Box* (GB : interaction et mutualisation partenariale) ; la *Black Box* (BB : délégation). Examinons le concept de BB mobilisé par les SPI.

Compte tenu de la complexité des projets d'ingénierie, chaque composant (ou système de composants) peut être conçu comme une « *Boîte Noire* » (*Black Box* ou BB) par celui qui la manipule sans en être le concepteur et/ou le développeur. En effet, chaque ingénieur ne peut comprendre, de façon approfondie, une par une, l'intérieur de chacune des composantes complémentaires nécessaires au système considéré. Il faut donc développer des méthodes opératoires pour incorporer un composant ou un sous-système sans avoir à disséquer celui-ci mais tout en parvenant (KHAN *et al.*, 2012) à tester son comportement (d'abord dans sa fonctionnalité intrinsèque puis, ensuite, dans le tout considéré). Cela revient donc bien à traiter le composant ou le sous-système comme une *Boîte Noire* dont il s'agit d'opérer le test opérationnel (exemples : systèmes embarqués, logiciels, etc.). Reste à saisir la transmission faite des SPI au Management et la concordance possible de vues entre ces deux domaines.

### La transmission des SPI au management

La transmission réalisée est opérée par les praticiens d'entreprises de formation technique mais évoluant, pour leurs carrières, sur des profils plutôt technico-commerciaux. La culture technique des SPI imprègne le jargon d'entreprise qui sert de code commun. Plus globalement, depuis le milieu des années 1950, l'optique *Marketing Pull* consiste à attirer le client à l'entreprise : cela passe par une étude de marché, réalisée en interne et/ou déléguée à un prestataire spécialisé, visant à connaître précisément quel est le besoin à satisfaire<sup>(2)</sup>. L'entreprise doit alors être en capacité, en principe par des ressources internes, de retranscrire puis de traduire ce besoin (en aval) en produit (par délégation, partielle ou totale, en amont) ; la rédaction d'un cahier des charges est nécessaire dans tous les cas. Dans une logique technico-commerciale, l'idée de la BB obéit à ce principe de pilotage aval avec délégation vers l'amont.

<sup>(2)</sup> Aujourd'hui, le client devient même acteur (VON HIPPEL, 1976) en participant de plus en plus à la *conception du produit*, surtout dans le secteur *high-tech* mobilisant l'interaction avec l'utilisateur (exemple : *Ubisoft*, pour les jeux).

L'entreprise est donc supposée disposer des compétences ainsi que du savoir-faire techniques lui permettant d'opérer cette transcription/traduction. Or, elle s'appuie de plus en plus sur d'autres, en amont, pour pouvoir réaliser un produit (c'est le transfert de l'aval vers l'amont).

La dépendance du client envers le fournisseur est alors un risque s'exprimant comme une fonction croissante de l'unicité de la source et de la capacité de celle-ci à influencer le client. Généralement, c'est là plus un choix du client (par exemple, le choix du mono-source), quand il peut l'éviter (absence de monopole amont et outils de réduction de risque comme l'appel d'offres puis l'approvisionnement en double source).

En somme, il existe une BB quand, sans regarder à l'intérieur de la partie transférée et/ou sans être en mesure de pouvoir le faire, le client s'appuie sur un spécialiste en amont. Par conséquent, il devrait être stratégique de préserver en interne<sup>(3)</sup>, même sous une forme minimale, l'expertise liée au savoir-faire pour vérifier et contrôler la prestation d'un fournisseur. Sinon, chaque prestation sera validée par celui qui la réalise effectivement sur l'ensemble de la *Supply Chain* (*du client du client au fournisseur du fournisseur*). Au sein d'un réseau donné, chacun devrait définir son périmètre stratégique et en anticiper l'évolution. Pour un fournisseur spécialisé disposant de compétences spécifiques, celui-ci défendra ses intérêts et orientera le projet, s'il en a la possibilité, comme il le pense réalisable plutôt que comme le postule et/ou l'envisage de façon floue un client. Par ailleurs, pour tout client ou pour tout fournisseur, si le savoir-faire n'est pas à minorer, ce qui compte aussi est de disposer, en interne, de bonnes *capacités d'absorption* des connaissances (COHEN et LEVINTHAL, 1990) passant, *a minima*, par l'existence d'un service de R&D.

Le client travaille normalement en *complémentarité* de compétences (RICHARDSON, 1972) avec ses fournisseurs mais, à l'extrême, *tout* peut dépendre de ces derniers (PFEFFER et SALANCIK, 1978). Le client apporte généralement une compétence industrielle spécifique (assemblage et contrôle qualité). Il peut aussi renoncer à l'élaboration matérielle (*Fables*) en se recentrant sur des compétences tertiaires (exemple : R&D et marketing, pour *Nike*) – parfois au risque d'être (ou de devenir) une *entreprise creuse*<sup>(4)</sup>.

<sup>(3)</sup> La question de savoir si le client sait faire (ou pense savoir faire), même en ne faisant pas, est cruciale. Dans l'absolu, il lui faudrait maintenir une capacité minimale de savoir-faire mais à quel coût ? Néanmoins, le client (transférant à un fournisseur) peut alors rédiger le CC et vérifier sa réalisation. Renoncer à détenir en interne les compétences clés nécessaires à élaborer un produit, même par choix concurrentiel, c'est s'exposer à un risque de dépendance mais aussi à un risque de perte dans l'élaboration même du CC outre celle du CCF.

<sup>(4)</sup> Si certaines entreprises disposent de capacités industrielles pointues en sachant faire (presque tout) tout en faisant faire beaucoup, comme *Apple*, d'autres (c'est le cas général) font ou font faire alternativement (selon le coût et, selon la limite de leurs compétences avec le risque de perdre celles-ci dès la première délégation). Du point de vue industriel, le risque pris alors est de devenir une « *entreprise creuse* » (*Hollow Corporation*, CHANDLER, 1977) de type  *Holding*, par gestion d'un portefeuille d'actifs purement financiers.

## Concordance de vues SPI-management sur le transfert aval-amont

Les points de recoupement SPI-management sont a priori nombreux sur l'enjeu du transfert aval-amont.

- La vision technologique BB des SPI est cohérente avec le *Supply Chain Management* (SCM) sur la gestion des flux de types *Just in Time* et *Kanban* (initiés chez Toyota) avec pilotage par l'aval : il y a, techniquement parlant, transfert<sup>(5)</sup> de l'aval vers l'amont d'un besoin, lequel se traduit en CC pour chaque part nécessaire à réaliser (il y a donc autant de BB potentielles).
- Il existe aussi une synchronisation SPI-Management sur l'analyse de la performance de l'élaboration d'un produit (notamment du nouveau produit) par souci d'optimisation et d'efficacité (faire plus et mieux avec moins) : *Lean Management* (WOMACK *et al.*, 1990).
- Un autre lien SPI-Management est la standardisation industrielle permettant, en particulier, de réduire les coûts (l'exemple historique étant la Ford T. On a aussi les options produit proposées pour des automobiles, des VTT, des ordinateurs PC, des téléviseurs, etc.). Le pari industriel moderne est, par le pilotage aval, de réaliser un produit en *différenciation retardée via la modularité* (BALDWIN et CLARK, 1997), avec standardisation des intrants et répercussion sur les relations contractuelles en amont. Réalisée dans des délais réduits, la production est alors en cohérence avec les besoins. Le choix du fournisseur est simplifié par la capacité de ce dernier à répondre à la standardisation, ce qui engendre aussi une minimisation des temps d'échanges et d'interaction, une fois le contrat signé. L'implication managériale d'une telle logique n'est pas neutre : Clark et Fujimoto (1991) et Cusumano et Takeishi (1991) constatent, dans le secteur automobile japonais, une relation positive entre la réduction du nombre de *fournisseurs de premier rang* et la politique de *modularisation*. Une moindre spécificité, par une décomposition en modules standardisables, a tendance à gommer la hiérarchie de rangs en favorisant la substituabilité des fournisseurs. La perte de spécificité des prestations engendre une dépendance des fournisseurs, ceux-ci devenant interchangeableables. Seule l'innovation permanente des fournisseurs peut encore leur procurer un avantage concurrentiel en rétablissant de la spécificité et en freinant la substituabilité (exemple : *Valeo*).
- La *vision* du produit est un autre point commun important SPI-Management. Tant la démarche d'ingénierie que la démarche d'affaires ont d'abord perçu le produit comme un ensemble d'ingrédients ou comme un ensemble de caractéristiques (LANCASTER, 1975<sup>(6)</sup>). La révolution managériale de Porter (1985), focalisée sur la *valeur perçue* par le client en aval, va renforcer encore la cohérence existante. Plus on s'approche du client final, et plus le marketing de la valeur opère.

<sup>(5)</sup> Chacun étant recentré sur son métier, l'interdépendance doit prévaloir car chaque membre du réseau a besoin des autres du fait de spécificités verticales complémentaires. La dépendance prévaudra pour le client lié à un seul prestataire, et ce, surtout si ce client ne génère pas lui-même de spécificité.

<sup>(6)</sup> "Consumption involves the extraction of the characteristics embodied in the goods at the production end".

La valeur perçue d'un produit est plus élevée que la somme de celles des composants incorporés (d'ailleurs souvent banalisés), voire même sans lien avec elles (exemple : l'*iPhone*).

En SPI, la conception/réalisation des produits *via* le pilotage par l'aval génère la variété conforme aux besoins attachés à la *valeur perçue* : la clef est la différenciation retardée basée sur la modularité/standardisation viabilisant la performance économique du système.

Au total, le transfert vers l'amont tiré par l'aval (cohérent avec la logique BB) rend très cohérente la double approche SPI-Management. Néanmoins, cette harmonie comporte un biais dû à l'interprétation managériale académique. Pour en saisir l'importance, il faut préalablement approfondir la question, fondamentale, du *rang* des fournisseurs.

## Le rang du fournisseur

Les relations clients-fournisseurs peuvent être jugées instables par surestimation de l'opportunisme potentiel du fournisseur (WILLIAMSON, 1985), mais elles s'avèrent plutôt stables (HAKANSSON, 1982 ; VALLA, 1982) du fait de la nécessité de construire ou de fiabiliser la relation pour l'élaboration d'un produit (existant ou nouveau). Plus le rang du fournisseur est élevé, plus la relation sera stable mais, en dynamique, garder sa place est un enjeu stratégique majeur reposant sur le maintien et/ou l'accroissement de ses compétences. Ainsi, ce *rang* est, peu ou prou, déterminé à  $t_0$  par la *spécificité* (WILLIAMSON, 1975) – ou l'*idiosyncrasie* (chez HAYEK, 1945) – de la prestation, compte tenu des compétences détenues : tout fournisseur sélectionné, et donc désiré (exemple : *Safran* pour *Airbus* ou *Boeing*), est éligible pour occuper un rang important lié au degré de spécificité de sa prestation. Occuper un rang élevé signifie être difficilement imitable sur le marché. Le réseau d'entreprises où sont signifiés ces rangs est animé par l'*acteur coordinateur (ensemblé ou « assemblé »*, tel *Airbus*) qui pilote, de façon plus ou moins hiérarchique (verticalité *versus* horizontalité), les prestations de tous les fournisseurs nécessaires à la réalisation de son produit. Le cas le plus courant est le *réseau en étoile* permettant une décomposition en un ensemble de relations bilatérales entre le client *ensemblé* ayant à réaliser un produit (exemple : *Schneider*) et chacun de ses fournisseurs mis en concurrence (en principe) avant, pendant ou après la signature du contrat (respectivement par : appel d'offres, sélection en double ou multiple-sources, appel d'offres restreint). Le choix d'un fournisseur peut s'effectuer sur sa *réputation* (KREPS et WILSON, 1982) et/ou par *expérience* vécue avec lui. En *marketing inverse* (opposé à la démarche classique partant du vendeur vers l'acheteur), le client est gestionnaire d'un *portefeuille de fournisseurs* et il s'agit pour lui (OLSEN et ELLRAM, 1997) de distinguer positivement les relations stratégiques de celles qui ne le sont pas.

Le caractère *stratégique* est fondé sur plusieurs éléments clés ;

- le lien entre l'achat et le *cœur de métier* ;
- la valeur ajoutée contributive de l'achat dans le produit final ;
- la valeur monétaire de l'achat (prix d'acquisition, volume commandé, fréquence d'achat) ;
- le degré de difficulté de gérer une relation non remplaçable.

La valeur stratégique d'une prestation achetée dépend ainsi centralement de sa *spécificité*, et donc de la *difficulté à la remplacer par une autre via le marché* (WILLIAMSON, 1975, 1985 ; HART et MOORE, 1990). Ainsi, plus l'acteur délivrant la prestation désirée est en situation de monopole (quel qu'en soit le motif : *légal, naturel, prédateur, innovant*<sup>(7)</sup>), plus il est incontournable et plus il se situe, à un moment donné, à un rang élevé. Conséquemment, chacune des relations bilatérales nouées dans le *réseau en étoile* n'a pas la même importance pour l'acteur coordinateur. Cela induit des degrés de *qualité relationnelle* client-fournisseur (HAKANSSON, 1982). Aussi, le *Pouvoir de Négociation* du fournisseur (PNf : ASANUMA, 1989)<sup>(8)</sup> permet d'envisager une gradation qualitative croissante de ces relations pouvant aller jusqu'au partenariat. Du PNf, on peut déduire si le CC est *imposé* ou seulement *délégué*. Notons que, dans le temps, le *PNf* est modifiable (dans un sens ou dans un autre). Il s'agit de parvenir à *garder son rang*, et donc de maintenir ou d'accroître son avantage concurrentiel en termes de *spécificité* (via l'innovation notamment) et ce, dans le jeu stratégique permanent entre la *mobilité* et les *barrières à la mobilité* (CAVES et PORTER, 1977) : ainsi, *Asus*, fournisseur de *Sony* pour les PC portables, est devenu un *leader* incontestable de ce marché, sous sa propre marque. La compétence acquise à l'instant  $t_0$  (cas cité de *Sony*) n'est donc jamais définitive. Le niveau de compétences impacte directement le PNf ainsi que le partage de la valeur, à un moment donné, entre client et fournisseur.

### Le pouvoir de négociation du fournisseur (PNf)

Historiquement, la situation d'absence de PNf correspond à la logique industrielle de 1950 à 1970, période durant laquelle la sous-traitance (ST) (HOUSSIAUX, 1957) correspondait à « *la mobilisation de capacités supplémentaires, auprès de tiers aux ordres, pour répondre à la demande (en l'absence d'investissements internes par le donneur d'ordres)* ». Au contraire, la concurrence japonaise de 1980 se fonde sur une approche résiliaire dans laquelle le recours à des parties extérieures (au sein de l'inter-organisation, c'est-à-dire *au-delà de la frontière juridique de la firme*) obéit moins à des capacités épongeant l'aléa de demande qu'à une recherche vitale de complémentarités de compétences (RICHARDSON,

1972), de par les spécialités respectives des fournisseurs (ASANUMA, 1985).

Si l'usage établit une différence utile entre capacité et spécialité, ce qui a prévalu ensuite a été l'importance stratégique de la spécialité<sup>(9)</sup> consacrant l'approche client-fournisseur.

Au sein de l'ensemble large des relations clients-fournisseurs, la ST a sa place mais ne représente qu'un aspect du spectre possible. La ST résulte d'emblée d'une décision de *ne pas faire* en interne, tandis que l'externalisation (liée au recentrage sur le métier) résulte d'une décision stratégique de *ne plus réaliser* certaines prestations en interne en réduisant le périmètre des frontières de la firme pour se recentrer sur le seul *cœur de métier*. Celui-ci découle, en principe<sup>(10)</sup>, de la *dépendance du chemin suivi* (ARTHUR, 1989), comme, par exemple, IBM passant progressivement de la machine à écrire à l'ordinateur de bureau. Ce qui n'est plus fait en interne, mais demeure nécessaire, est confié à des tiers extérieurs : externalisation auprès de fournisseurs, avec des degrés de qualité relationnelle (spécificité croissante) variables selon le PNf.

### Cahier des charges imposé ou cahier des charges délégué

La qualité relationnelle s'illustre, chez Asanuma (1989), par la différence entre « *ds* » (*Drawings Supplied*) et « *da* » (*Drawings Approved*) : on réalise une prestation d'après le cahier des charges fourni par le client (« *ds* ») ou par approbation *ex post* du client (« *da* »). Ainsi, selon le type de CC, il y a stricte observance des injonctions du client au « *trait* » près (« *ds* ») ou bien des degrés de liberté laissés au fournisseur mais avec une approbation *ex post* du client (« *da* »). Dans ce dernier cas, le PNf est bien supérieur, la capacité stratégique du fournisseur étant de pouvoir interpréter/modifier les consignes et/ou les plans initialement fournis par le client. De façon plus large, le CC est un espace de médiation où est consignée, avec un degré de précision plus ou moins élevé, la traduction d'un besoin exprimé par un client ne sachant pas nécessairement toujours le formuler avec netteté (selon son niveau d'expertise).

Il conviendrait en outre de distinguer entre *Drawings* (dessins), *Blue Prints* (plans) et *Specifications* (cahier des charges). Le CC contient, potentiellement, *Drawings* et *BluePrints* (considérés ici comme synonymes). Les plans complètent en explicitant la réalisation, au lieu de longs descriptifs tendant à opacifier le document. Le CC contient aussi des spécifications sur le *process* de fabrication à utiliser, sur les moyens de contrôle qualité à mettre en place ou encore sur les moyens relatifs au contrôle de la conformité des fabrications.

Au total, nous nous référerons à la notion essentielle de CC et nous identifierons « *ds* » à *CC imposé* et « *da* » à *CC délégué*.

<sup>(7)</sup> La situation de *monopole innovant* est la plus légitime, car elle est cohérente avec la dynamique concurrentielle.

<sup>(8)</sup> Dans nos travaux, le *PNf* est positivement lié au *niveau de compétence détenue*, à la *rareté de cette compétence* et à la *difficulté de la remplacer par une autre* (et ce, jusqu'à la non-substituabilité).

<sup>(9)</sup> Dans l'opposition *Capacité/Spécialité*, la ST de *Spécialité*, dominante aujourd'hui, laisse alors place au vocable élargi, neutre et générique de *relation Client-Fournisseur*.

<sup>(10)</sup> Dans certains cas, la définition du métier peut résulter de la seule vision du dirigeant (par exemple, avec J.-M. Messier créant *Vivendi*).

D'un point de vue pratique, il faut encore distinguer entre *cahier des charges technique* (CCT) et *cahier des charges fonctionnel* (CCF). Le CCF donne le cadrage général de ce qui est souhaité au niveau fonctionnel par le client, et ce, indépendamment du fait de savoir si ce dernier dispose du savoir-faire potentiel pour élaborer (seul ou aidé) le CCT.

Toutes les situations (voir le tableau 1 de la page 40) sont envisageables pour le client (maîtriser le CCF et le CCT ; maîtriser le CCF mais pas le CCT ; ne maîtriser ni le CCF ni le CCT) – ce qui se traduit en termes d'influence subie et/ou de plus ou moins grande dépendance. Le cas courant est la situation où le client maîtrise (ou pense maîtriser) au moins le CCF. Or, le fournisseur, selon son degré d'expertise, est en mesure d'influencer le CCF en le révisant ou en l'infléchissant. Il n'est donc pas anormal que la littérature insiste, pour prévenir tout abus, sur l'importance non seulement d'un contexte coopératif (AOKI, 1986) et d'un degré d'ouverture idoine (HASLAN, 1988), mais aussi d'un degré d'interactions et d'échanges (HAKANSSON, 1982 ; KARLSSON *et al.*, 1998) entre acteurs disposant de complémentarités verticales (RICHARDSON, 1972) et spécifiques (WILLIAMSON, 1975). L'insistance mise sur l'ouverture et/ou l'interaction résulte d'un constat empirique : l'impossibilité de pouvoir définir le CC comme un *document préétabli et figé*<sup>(11)</sup> (sauf cas singulier : ST « *ds* »). Généralement, l'hypothèse forte, implicitement admise dans la littérature des relations clients-fournisseurs, est que *le client connaît son besoin et sait l'exprimer* – ce qui n'est pas avéré, d'autant plus lorsque le niveau d'expertise du fournisseur donne à ce dernier la capacité d'influencer le client. Ainsi, la question de savoir « *qui tient le crayon* » (terminologie des praticiens) est absolument essentielle. Un PNf fort face à une capacité floue du client à exprimer son besoin va induire une relation très asymétrique dans laquelle le fournisseur va imposer ses solutions (directement par une prise en charge globale et/ou indirectement, en influençant l'élaboration du CCF, outre la maîtrise du CCT).

Le PNf est la variable décisive pour analyser le rang du fournisseur et le CC. La relation *Rang-PNf-CC* est établie depuis Asanuma (1989). Or, le raccourci typologique centré sur la BB ignore cet aspect important et conduit même à une forme d'opacité.

## Emprunt aux SPI et biais managérial : proposition de clarification

Solution interne aux SPI, la logique WB, GB, BB est passée, pour tout ou partie, dans le management. Examinons l'utilisation qui en est faite en termes d'apport potentiel puis en termes de biais engendré conduisant à un besoin de clarification.

<sup>(11)</sup> La fermeture/ouverture du CC est essentielle, le cas courant étant celui de la semi-ouverture (*mix* ou *middle range*) pour des raisons pragmatiques d'expertises réparties, sans pour autant être partenariales.

## Apport managérial des SPI sur le cahier des charges et gestion relationnelle

Définir le CC (SMITH et REINARTSEN, 1991) comme un « *ensemble d'instructions écrites définies à l'avance pour guider les phases opérationnelles d'élaboration du produit réalisé* » est formellement rigoureux mais particulièrement réducteur. Pour Karlsson *et al.* (1998), il est tout aussi rigoureux, mais plus réaliste, de définir le CC, à l'instar de Hollins et Pugh (1990), comme « *l'identification d'un besoin et sa satisfaction effective jusqu'à la vente* », concept de *Total Design* tout à fait cohérent avec la logique BB.

La logique BB est appliquée de façon extensive dans la littérature managériale. La correspondance typologique du CC des SPI en management devrait être la suivante :

- *White Box* (WB) : *sous-traitance* « *ds* » chez Asanuma (1989) ou *exécutant d'ordre* chez Houssiaux (1957) dans une transparence relationnelle absolue, car tout est défini<sup>(12)</sup> (CCF et CCT compris) par le client devenant donneur d'ordres ;
- *Black Box* (BB) : assimilable à « *da* », du moins en prenant la définition BB de Clark (1989) ;
- *Grey Box* (GB) : *partenariat* avec interactions permanentes, collaboration très en amont et interdépendance entre les membres.

Le partenariat renvoie *a priori* à la *Grey Box* dans laquelle le client est explicitement placé en situation d'incompétence relative sur la partie confiée au fournisseur choisi (et ce, même si son expertise éventuelle lui permet d'être partie prenante active sur le CCF), l'objectif étant d'obtenir la meilleure complémentarité possible pour déboucher sur un produit nouveau.

Or, ce niveau maximal d'ouverture et d'interactions nécessaire au partenariat ne saurait être de la même intensité pour la BB, situation dans laquelle l'ouverture et les interactions doivent être seulement suffisantes pour qu'idéalement le fournisseur traduise parfaitement le CCF fourni par le client en CCT – ce qui, en soi, peut placer le client en difficulté s'il n'a pas l'expertise requise pour élaborer le CCF. Si les attentes du client sont, de son fait, mal formulées et/ou s'il y a une interprétation inadéquate par le fournisseur, c'est rarement le fait du hasard. En outre, l'idée souvent véhiculée est que le client<sup>(13)</sup> pourrait tout apprendre du fournisseur sans aucun coût autre que celui de l'achat de la prestation. Or, sauf dans certains cas précis (WB, ou « *ds* », ou une exportation conditionnée au transfert complet des savoirs et/ou des savoir-faire), aucun client n'est en mesure d'écrire un contrat incitant le fournisseur à révéler son savoir, son savoir-faire et à le transférer chez le client – ce que stipule la *théorie de l'agence* (JENSEN et MECKLING, 1976). Ce qui sera transfé-

<sup>(12)</sup> La domination par le client par une capacité d'imposer, contractuellement, à un tiers ce qu'il doit faire, est la seule situation permettant la mise en œuvre effective, au niveau inter-organisationnel, de la *théorie de l'agence* (JENSEN et MECKLING, 1976) ; cas de la ST « *ds* ».

<sup>(13)</sup> Cela est sous-tendu par des propos de management concernant la performance de la BB confondant *Black* et *Grey* avec transfert du savoir-faire fournisseur vers le client.

ré est, en principe, la prestation achetée. En revanche, le fournisseur peut, lui, disposer du savoir et du savoir-faire lui permettant de réaliser la partie confiée et d'être en capacité potentielle d'influencer la rédaction du CCF.

Les entreprises doivent disposer de règles et de repères identiques – au besoin par *traduction* – (CARLILE, 2004) pour effectuer la mise en commun des éléments nécessaires à la compréhension du besoin, et ce, d'autant plus lorsque le fournisseur est impliqué très en amont (*Early Supplier Involvement* : HANDFIELD *et al.*, 1999 ; PETERSEN *et al.*, 2003) dans le cadre du *développement d'un nouveau produit* (*New Product Development* : NPDP).

S'appuyant sur Carlile (2004), Kellogg *et al.* (2006) étudient finement les modalités de fonctionnement inter-organisationnel client-fournisseur(s) afin d'aplanir les difficultés pour la coordination, l'apprentissage commun et l'adaptation ou l'évolution. Le *degré d'ouverture nécessaire du CC* (HASLAN, 1988<sup>(14)</sup> : *Closed* versus *Open*) est décisif. Trop rigide (*Closed Specifications*), le CC réduit le champ des possibles. Trop ouvert (*Open Specifications*), il laisse carte

blanche au fournisseur pour sculpter le projet sans qu'il y ait nécessairement de lien avec le souhait, même flou, du client.

Ainsi, une typologie du CC est envisageable sans aucun lien avec la logique BB :

- *CC fermé* : détaillé d'après les spécifications impérieuses ou encore d'après les clauses restrictives (sur tel composant ou processus) fixées par le client (« *ds* ») ;
- *CC semi ouvert* : acceptation *ex post* par le client de la réalisation du fournisseur (« *da* ») ;
- *CC ouvert* : les responsabilités sont bien définies et les interactions permanentes afin d'associer des spécificités complémentaires pour un produit nouveau (*partenariat*).

<sup>(14)</sup> Cet auteur propose une catégorisation du CC sans véritable hiérarchie des termes. Chacun d'eux (*Closed*, *Open*, *Restrictive*, *Exclusive*, *Negative*) mériterait d'être pris en compte, mais il y a trop d'hétérogénéité si l'on place des éléments de différents niveaux sur le même plan. Il n'en demeure pas moins que le *degré d'ouverture du CC* permet de fonder une typologie claire – bien que non exhaustive.



Photo © Gianni Dagli Orti / DE AGOSTINI-BRIDGEMAN IMAGES

Bas-relief avec deux scribes, Mastaba d'Akhethépet à Saqqarah, Egypte, V<sup>e</sup> dynastie, vers 2400 av. J.-C.

« L'ouverture, l'interaction par échange d'informations et l'effort de traduction sont les conditions *sine qua non* du fonctionnement et de la réussite de la relation client-fournisseur. »

En résumé, l'ouverture, l'interaction par échanges d'informations et l'effort de traduction sont les conditions *sine qua non* du fonctionnement et de la réussite de la relation client-fournisseur. Cependant, la mise en commun est maximale seulement dans le cas partenarial (*CC ouvert* ou *Grey Box*) pour articuler des spécificités complémentaires. À cela, s'ajoutent des règles prudentielles<sup>(15)</sup> liées au management du risque relationnel permettant de prévenir la dépendance éventuelle de l'une des parties.

### Biais, clarification et rationalisation : vers un tableau de synthèse

L'essai typologique de Clark (1989) mobilise le premier, en management, le concept de BB, mais en associant celui-ci aussi à d'autres catégories émanant du jargon technico-commercial d'entreprise. Il en résulte un spectre particulier des relations clients-fournisseurs. En effet, souhaitant étudier les pratiques réelles des relations clients-fournisseurs, Clark (1989, p.1251), suivi par Clark et Fujimoto (1991) ou par Cusumano et Takeishi (1991), propose une construction typologique comportant trois modalités : *Black Box Parts*<sup>(16)</sup>, *Supplier Proprietary Parts*<sup>(17)</sup>, *Detail-Controlled Parts*<sup>(18)</sup>. Précisons-en la traduction intelligible en soulignant que cette typologie reste incomplète et peu satisfaisante :

- *BB* : ST « *da* » (sachant qu'une telle équivalence disparaît au-delà de Clark 1989) ;
- *Supplier Proprietary Parts* : achat sur catalogue fournisseur ;
- *Detailed-Controlled Parts* : ST « *ds* ».

Si Clark (1989) définit la BB en cohérence avec celle de ST « *da* » d'Asanuma (1989), Karlsson *et al.* (1998), malgré un apport significatif<sup>(19)</sup>, donnent à la BB un sens extensif assez confus, avec un risque évident d'ignorer un triptyque essentiel : le rôle du PNf ; la capacité d'influence du fournisseur ; l'importance de la cohérence typologique. L'extensivité définitoire de la BB de Karlsson *et al.* (1998, p. 536) est patente : « *l'assembleur définit le CCF... et le transmet à deux ou trois fournisseurs dans une logique de source multiple, fournisseurs se voyant attribuer plutôt la délégation du CCT... avec une association très en amont fondée sur le partenariat... de la conception jusqu'à la réalisation* ». En fait, la BB débordante de Karlsson

<sup>(15)</sup> Ces règles sont généralement les suivantes : identification du nombre de fournisseurs *leaders* par marché ; procédure d'appel d'offres ; nombre de fournisseurs sélectionnés ; choix de la modalité relationnelle selon le rang du fournisseur (le rang étant fonction de la compétence, de sa rareté et de sa désirabilité) ; durée du contrat ; valeur du marché d'une prestation dans le CA client ; maximum de volume d'affaires à réaliser dans le CA du fournisseur ; solidité financière et capacité d'innovation du fournisseur ; certifications ISO ; sécurité logistique ; exclusivité ou non de la prestation achetée ; indicateurs de suivi de la relation (Prix/ Qualité/ Délai) ; réactivité du fournisseur à une sollicitation ; retour de productivité et/ou retour d'innovation.

<sup>(16)</sup> "*Functional specification is done by assemblers, while detailed engineering is done by parts suppliers*".

*et al.* (1998) montre surtout une évolution des enjeux et des préoccupations dans les relations clients-fournisseurs (notamment la complexité des prestations à gérer) sans pour autant en tirer les conséquences de façon rigoureuse. Ainsi, au lieu de faire migrer l'analyse vers la *Grey Box* (partenariat), comme cela s'imposerait, la préférence va à une forme étendue de BB. Le partenariat est pourtant fort bien balisé par la littérature (AOKI, 1986 ; ASANUMA 1989 ; FARRELL *et al.* 1988 ; RINGVEN 1992, 1994).

Plus récemment, les tentatives typologiques relatives à la BB<sup>(20)</sup> (HANDFIELD *et al.*, 1999 ; PETERSEN *et al.*, 2003) se sont fondées sur le *degré d'implication* et de *responsabilité* des fournisseurs dans la réalisation de la prestation. C'est là beaucoup plus réaliste car l'analyse se base alors sur le *transfert de responsabilité*, chaque partie devant assumer la sienne (exemple : en cas d'incident ou d'accident aérien, la pièce défectueuse ou dysfonctionnelle en cause implique la responsabilité du prestataire, plutôt que celle du constructeur de l'avion). Toutefois, sur le plan analytique, ce degré d'implication et/ou de responsabilité est directement lié au *niveau de compétences détenues*, car la compétence permet une potentielle implication (à l'opposé, la non-compétence induit la dépendance et la non-responsabilité, qui sont des signaux négatifs) et la responsabilité associée (du moins en relation client-fournisseur *Business to Business* ou *B to B*). Autrement dit, les variables listées (implication, responsabilité) résultent d'une variable plus fondamentale : le *niveau de compétences détenues*, lequel détermine le PNf. Il serait donc plus immédiat de prendre en compte la variable explicative de premier niveau<sup>(21)</sup> et de reconnaître le travail pionnier d'Asanuma.

<sup>(17)</sup> "*Those parts which are developed entirely by parts suppliers as standard products*". Cette définition pose problème en mentionnant la standardisation produit (car cela n'est pas nécessairement le cas, à moins de considérer le recours au catalogue fournisseur comme exclusivement lié à des achats standards).

<sup>(18)</sup> "*Developed entirely by assemblers from functional specification to detailed engineering*".

<sup>(19)</sup> À savoir l'examen du lien spécifique liant les deux parties ; permettre au fournisseur de participer à la conception ; (donc) mobiliser un cahier des charges ouvert et modifiable ; entrer de ce fait dans une logique de collaboration fondée sur l'interaction, l'intensité d'échanges et l'apprentissage ; insister sur le degré d'implication de chaque partie, mais tout autant sur l'importance de la qualité de la relation pour favoriser ces échanges et instaurer la confiance ; privilégier une logique sélective en choisissant quelques fournisseurs uniquement.

<sup>(20)</sup> En maintenant la confusion entre BB et GB, ce qui conduit à des analyses inutilement sophistiquées.

<sup>(21)</sup> Pour la mesure empirique, il est certes plus confortable de chercher à évaluer le degré d'implication et/ou le degré de responsabilité. L'observation indirecte d'un phénomène est une solution. À condition toutefois de savoir ce que l'on manipule et de ne pas prendre ensuite la conséquence pour la cause.

En enrichissant l'approche de ce dernier auteur, il est possible de construire une typologie des relations clients-fournisseurs cohérente, robuste, fiable et applicable en se fondant sur le PNF croissant<sup>(22)</sup> (voir le Tableau 1 ci-dessous).

SPI	Vision Technique Objective	Traduction Managériale Cohérente	Maîtrise Client (cl) sur CC <i>(risque de dépendance)</i>	PNF gradation qualitative	Exemple Caractéristique en B to B
<i>White Box</i> <i>WB</i>	CC fermé <i>(closed)</i>	CC imposé <i>(«ds»)</i>	CCF et CCT <i>(indépendance)</i>	0	Marque de distributeur (MDD) «premier prix»
<i>Black Box</i> <i>BB</i>	CC semi-ouvert <i>(middle range)</i>	CC délégué <i>(«da»)</i>	CCF ? <i>(risque variable selon compétence cl)</i>	+	MDD «innovante»
<i>Grey Box</i> <i>GB</i>	CC ouvert <i>(open)</i>	Partenariat	CCF partagé <i>(interdépendance)</i>	++	A380 et Rolls Royce
	Catalogue	Achat sur catalogue à OEM	ni CCF ni CCT <i>(dépendance)</i>	+++	PC Asus avec Intel «Intel Inside»
	Achat Banal	Achat produit standard	CCF <i>(indépendance)</i>	-	Clé USB

Tableau 1 : Tableau des équivalences du cahier des charges (CC) (Source : auteur).

NB : Les exemples donnés dans ce tableau ont une valeur représentative.

<sup>(22)</sup> L'auteur préconise la typologie suivante fondée sur le PNF croissant : achat occasionnel *Spot* d'une prestation banale et/ou standardisée ; *ST « ds »* (prestataire exécutant mais capable de réaliser le CCT prescrit par le client) ; *ST « da »* (expertise technique sur la base du CCF du client) ; *partenariat* (élaboration commune originale spécifique entre client et fournisseur) ; achat sur *catalogue* auprès d'*OEM (Original Equipment Manufacturer)*, fournisseurs incontournables vendant sous leur marque avec des options ou adaptations proposées au client.

## Conclusion

Après avoir mis en perspective l'apport des SPI dans l'analyse du CC puis la question du *rang* des fournisseurs et du Pnf, nous avons examiné la rupture de cohérence présente dans l'analyse managériale pour proposer une clarification. Celle-ci est possible en mobilisant le pouvoir de négociation du fournisseur (Pnf) en interaction avec le cahier des charges (CC). Le tableau classificatoire qui en résulte constitue un outil opératoire pour la prise de décision en stratégie d'achats.

L'intérêt de la littérature managériale concernant la BB est d'associer plusieurs idées essentielles (engagement très en amont, ouverture nécessaire, interfaçage et échanges requis pour une traduction inter-organisationnelle efficace dans le cadre coopératif) mais la distorsion réside dans l'appropriation atrophie de la typologie originale des SPI, ainsi que dans une mauvaise application du cadre conceptuel. L'implication et la responsabilité du fournisseur doivent conduire au changement de rang de celui-ci, et donc à une modification du cadre relationnel (passage de BB à GB), plutôt qu'à une extension du même cadre (BB). La modification à opérer est plus radicale encore si le client s'avère finalement dominé et en situation relationnelle asymétrique défavorable (dépendance vis-à-vis d'un OEM non coopératif).

La typologie des fournisseurs de Clark (1989) opère une première réduction, tout en empruntant au jargon d'entreprise. D'autres analyses ultérieures perdent le sens de la BB et conduisent à une dérive, confondant les niveaux de qualité de collaboration client-fournisseur BB et GB. Les commentateurs ou utilisateurs du vocable BB en management sont enfermés dans une double injonction contradictoire dont il faut sortir : soit *White, Grey, Black* sont à mobiliser sans mélanger *Black* et *Grey*, soit l'usage flou de BB doit être abandonné.

Cela d'autant plus que des alternatives d'analyse existent : le *degré d'ouverture* du *cahier des charges* et, sur un plan stratégique, le *pouvoir de négociation du fournisseur*.

D'autres clarifications doivent être faites : le client est parfois appelé (KARLSSON *et al.*, 1998) *Original Equipment Manufacturer (OEM)*. Or, dans une filière (*Supply Chain*), la position de chacun et/ou sa valeur ajoutée contributive ont une grande importance. Ainsi, un OEM peut exister à n'importe quel stade de la chaîne de valeur externe avant le client final.

En *B to B*, le client est, très généralement, un *ensemblier*<sup>(23)</sup> (ou *assemblier*) vendant sous sa marque et réalisant une partie du tout (ou parfois un peu de chaque partie) mais s'approvisionnant toujours auprès de fournisseurs de différentes natures (dont des OEM).

<sup>(23)</sup> Le terme approprié pour le client en *B to B* est, normalement, celui d'*ensemblier* car assemblant l'ensemble des prestations des tiers extérieurs (outre celles qu'il réalise encore en interne selon sa spécialisation sur son *cœur de métier*). Les achats représentent, en moyenne, désormais facilement 70 % du CA d'une entreprise.

Les biens, d'équipements – professionnels ou non – ou de consommation, sont des assemblages réalisés par les ensembliers (*Renault, Airbus, Schneider ou Legrand*) ou pour le compte d'autres (exemples : *Dacia* pour *Renault* et de façon plus systématique encore avec les MDD d'enseignes de grande distribution sortant souvent d'usines de marques nationales), sur la base de prestations achetées (dont certaines uniquement auprès d'OEM comme *Valeo* ou *Bosch*). Quant au *Co-Branding* souvent valorisé, il est efficace en cas de partenariat (*A380* et *Rolls-Royce*) ou comme caution de marque nécessaire (*Intel Inside*).

Le modèle industriel historique de référence, généralement analysé pour les relations clients-fournisseurs, est celui du secteur automobile (CUSUMANO et NOBEOKA, 1992). Ici, il s'agit bien d'obtenir une grille typologique des relations clients-fournisseurs qui soit valable pour tous les secteurs (d'où la diversité des exemples cités dans le Tableau 1 de la page précédente).

Au total, le CC complet (CCF et CCT) qui était détenu en interne jusqu'au milieu des années 1980 (les achats étant réduits ou dictés par les limites ultimes de compétences<sup>(24)</sup> ou de capacités installées, l'est de moins en moins après 1985, du fait du jeu des complémentarités *via* le couple recentrage/externalisation. Aujourd'hui, l'externalisation est généralisée. Se pose la question de savoir *qui* a effectivement la compétence et l'influence réelles dans la rédaction du CC. Les parties concernées peuvent parvenir concomitamment à préserver leurs compétences de façon dynamique, par l'innovation. Cependant, le client tend à ne conserver que quelques fonctions stratégiques (R&D, marketing, assemblage, contrôle qualité : cas des entreprises allemandes), ce qui renforce le rôle des fournisseurs. Or, la valorisation financière à court terme pour servir les actionnaires incite à la désindustrialisation et à la délocalisation. La délocalisation, notamment, conduit à accroître la dépendance auprès de fournisseurs lointains et imprévisibles pour vouloir s'affranchir de fournisseurs locaux s'inscrivant pourtant plus facilement dans une logique d'interdépendance et de progrès.

Le client porte la plupart du temps une grande responsabilité dans la relation client-fournisseur. Il peut générer un cercle vertueux lorsqu'il appréhende correctement la phase de conception et la qualité du *Sourcing*.

<sup>(24)</sup> Pratiquant l'intégration verticale dans les années 1950, *Renault* n'a alors jamais fabriqué de pneumatiques.

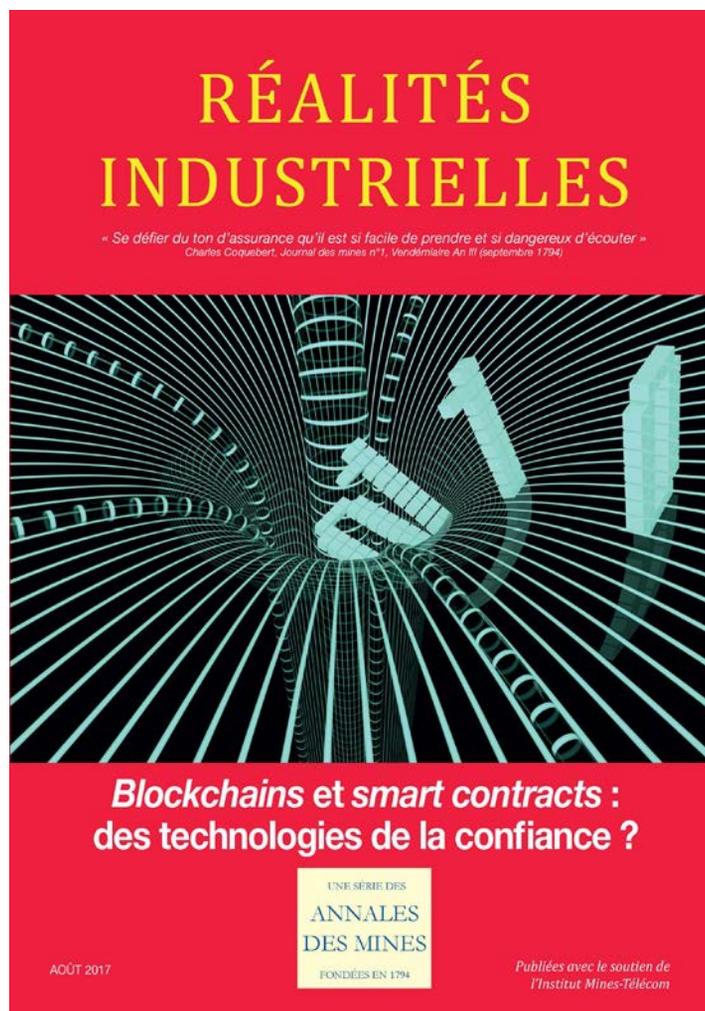
## Bibliographie

- AOKI M. (1986), "Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, n°5, pp. 971-983.
- AOKI M. (1988), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, CUP.
- ARTHUR B. (1989), "Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events", *The Economic Journal*, vol. 99, March, pp. 116-131.
- ASANUMA B. (1985a), "The contractual practice for parts supply in the Japanese automotive industry", *Japanese Economic Studies*, vol. 13, n°4, pp. 54-78.
- ASANUMA B. (1985b), "The organization of parts purchases in the Japanese automotive industry", *Japanese Economic Studies*, vol.13, n°4, pp. 32-53.
- ASANUMA B. (1989), "Manufacturer Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skills", *Journal of Japanese and International Economics*, pp. 1-30.
- BALDWIN C. & CLARK K. (1997), "Managing in the Age of Modularity", *Harvard Business Review*, Sept/Oct, pp. 81-93.
- CHANDLER A. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge.
- CLARK K. (1989), "Project Scope and Project Performance: The Effect of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development", *Management Science* 35, n°10, pp. 1247-1263.
- CLARK K. & FUJIMOTO T. (1991), *Product Development Performance: Strategy, management and organization in the world auto industry*, Cambridge, MA Boston, Harvard Business School Press.
- COASE R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, pp. 386-405.
- COHEN W. & LEVINTHAL D. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, pp. 128-152.
- CUSUMANO M. & TAKEISHI A. (1991), "Supplier Relations and Management: A survey of Japanese, Japanese-transplant and U.S. Auto Plants", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp. 563-588.
- CUSUMANO M. & NOBEOKA K. (1992), "Strategy, Structure and Performance in Product Development: Observations from the auto industry", *Research Policy*, vol.21, pp. 265-293.
- FARRELL J. & SCOTCHMER S. (1988), "Partnerships", *Quarterly Journal of Economics*, pp. 279-297.
- FUJIMOTO T. (1994), "The Origin and Evolution of the 'Black Box Parts' Practice in the Japanese Industry", *Working Paper* n°94-F-1, January, University of Tokyo, Faculty of Economics.
- HAKANSSON H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons.
- HAKANSSON H. (1988), "Formal and Informal Cooperative Strategies in International Networks", in CONTRACTOR & LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, pp. 369-379.
- HAKANSSON H. (1989), *Corporate Technological Behaviour*, Routledge.
- HANFIELD R., RAGATZ G., PETERSEN K. & MONCZKA R. (1999), "Involving suppliers in new product development", *California Management Review*, vol.42, n°1, pp. 59-82.
- HART O. & MOORE J. (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, pp. 119-1158.
- HASLAN J. (1988), *Writing Engineering Specifications*, Ed. Spon.
- HAYEK F. (1945), "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, n°4, pp. 519-530.
- HOLLINS B. & PUGH S. (1990), *Successful Product Design*, Frome.
- HOUSSIAUX J. (1957), « Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie », *Revue Économique*, n°2, pp. 220-247.
- KARLSSON C., NELLORE R. & SODERQUIST K. (1998), "Black box engineering: redefining the role of product specifications", *Journal of Product Innovation Management*, vol.15, pp. 534-549.
- KELLOGG K., ORLIKOWSKI W. & YATES J. (2006), "Life in the Trading Zone: Structuring Coordination across Boundaries in Postbureaucratic Organizations", *Organization Science*, vol.17, n°1, pp. 22-44.
- KHAN M. & KHAN F. (2012), "A Comparative Study of White Box, Black Box and Grey Box Testing Techniques", *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol.3, n°6, pp. 12-15.
- KREPS D. & WILSON R. (1982), "Reputation and Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, vol.27, pp. 253-279.
- LANCASTER K. (1975), "Socially Optimal Product Differentiation", *American Economic Review*, Sept., vol.65, n°4, pp. 567-585.
- OLSEN R. & ELLRAM L. (1997), "A Portfolio Approach to Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, vol.26, pp. 101-113.
- PETERSEN K., HANFIELD R. & RAGATZ G. (2005), "Supplier integration into new product development ; coordinating product, process and supply chain design", *Journal of Operations Management*, vol.23, pp. 371-388.
- PFEFFER J. & SALANCIK G. (1978), *The External Control of Organization ; a Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.

- PORTER M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press.
- PRAHALAD C. & HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May, n°3, pp. 79-91.
- QUINN J. & HILMER F. (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, vol.35, n°4, pp. 43-55.
- RICHARDSON G. (1972), "The Organization of Industry", *Economic Journal*, pp. 883-896.
- RING P. & VAN DE VEN A. (1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 483-498.
- RING P. & VAN DE VEN A. (1994), "Developmental Processes of Cooperative Inter-organizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp. 90-118.
- SCHELLING T. (1956), "An Essay on Bargaining", *American Economic Review*, pp. 283-306.
- SCHELLING T. (1960), *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press.
- SMITH P. & REIMARTSEN D., (1991), *Developing Products in Half the Time*, Van Nostrand Reinhold.
- TEECE D. (1980), "Economies of scope and the scope of the enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, pp. 223-247.
- TEECE D. (1988), "Technological Change and the Nature of the Firm", pp. 256-281, in *Technical change and Economic Theory*, DOSI G. et al. (ed.), Pinter.
- VALLA J.-P. (1982), « Éléments d'une approche marketing du concept de filière », *Revue d'Économie Industrielle*, n°21, pp. 76-92.
- VON HIPPEL E. (1976), "The dominant Role of Users in the Scientific Instrument Innovation Process", *Research Policy*, n°5, pp. 212-225.
- WILLIAMSON O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press.
- WILLIAMSON O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- WOMACK J., JONES D. & ROS D. (1990), *The Machine that Changed the World*, Harper & Collins.

# RÉALITÉS INDUSTRIELLES

## Blockchains et smart contracts : des technologies de la confiance ?



Août 2017

**Avant-propos** - Jean-Pierre DARDAYROL

### Les blockchains

La *blockchain* : concept, technologies, acteurs et usages - Côme BERBAIN

Les enjeux économiques de la *blockchain* - Patrick WAELBROECK

La *blockchain* – Les défis de son implémentation - Ilarion PAVEL

### Cas d'usage, transformations des entreprises et des secteurs économiques

Technologie des registres distribués : quel impact sur les infrastructures financières ?

Alexis COLLOMB, Klara SOK et Lucas LÉGER

Les enjeux de la *Blockchain* pour la Banque de France et l'Autorité de Contrôle prudentiel et de Résolution (ACPR)

Nathalie BEAUDEMOULIN, Didier WARZÉE et Thierry BEDOIN

La *blockchain*, un levier de digitalisation pour les banques de financement et d'investissement (BFI) - Éric ROSSIGNOL et Xavier LAURENT

Comment La Poste, acteur de confiance séculaire, aborde-t-elle la *blockchain*, avec l'appui de l'IRT SystemX ?

Alain ROSET et François STEPHAN

Le fonctionnement de la *blockchain* - Gautier MARIN-DAGANNAUD

*Blockchains* et *smart contracts* : premiers retours d'expérience dans l'industrie musicale - Christophe WAIGNIER

Objets d'art : les enjeux de la *blockchain* - Jurgen DSAINBAYONNE

La chaîne du livre et les chaînes de blocs - Arnaud ROBERT

La *blockchain* au service de l'action publique

Malo CARTON et Pierre JÉRÉMIE

Les infrastructures et les services de l'Internet - Stéphane BORTZMEYER

MakerNet : la fabrication distribuée - Pierre-Alexis CIAVALDINI

*Blockchains* et *Smart Contracts* : des perspectives pour l'Internet des objets (IoT) et pour l'e-santé

Philippe GENESTIER, Loïc LETONDEUR, Sajida ZOUARHI, Alain PROLA et Jean-Marc TEMERSON

### Les smart contracts et les oracles

La régulation des *smart contracts* et les *smart contracts* des régulateurs  
Catherine BARREAU

*Smart contracts*... Aspects juridiques ! - Éric BARBRY

La mise en œuvre de la *blockchain* et des *smart contracts* par les industries culturelles - Jérôme PONS

L'Oracle *hardware* : la couche de confiance entre les *blockchains* et le monde physique - Vanessa RABESANDRATANA et Nicolas BACCA

### Les opportunités, les enjeux

Pourquoi la normalisation s'intéresse-t-elle à la *blockchain* ?

Olivier PEYRAT et Jean-François LEGENDRE

Sécurité et insécurité de la *blockchain* et des *smart contracts*

Jean-Pierre FLORI

La (ou les) *blockchain(s)*, une réponse technologique à la crise de confiance  
Arnaud MANAS et Yoram BOSCH-HADDAD

Un nouvel outil numérique pour la fiabilisation des *supply chains* : la *blockchain* - Matthieu HUG

Smart business networks: the evolution - Louis-François PAU

Ce numéro est coordonné par Jean-Pierre DARDAYROL

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

# Crowdsourcing : la foule en question(s)<sup>(1)</sup>

« Que de fois j'ai constaté que l'intelligence s'agrandit et s'élève, dès qu'on vit seul, qu'elle s'amointrit et s'abaisse dès qu'on se mêle de nouveau aux autres hommes ».   
Guy de Maupassant (1888)

Par Sophie RENAULT

Institut d'Administration des Entreprises – Laboratoire Vallorem, Université d'Orléans

Sophie RENAULT

Alors même qu'elle est au cœur du *crowdsourcing*, la définition de la foule fait l'objet de controverses. Dans son acception originelle, la foule réfère à une multitude d'individus réunis dans un même lieu. Or, dans le contexte du *crowdsourcing*, ce lieu est essentiellement virtuel (il est d'ailleurs question de foule numérique). Dès lors, bon nombre des aspérités de ce que l'on dénomme « la foule » questionnent : est-elle constituée d'un large nombre d'individus ? Est-elle réunie dans un même espace ? Produit-elle de la bonne qualité ? Afin de mieux comprendre la morphologie et les contours, cet article interroge sept idées reçues autour de la foule.

## Introduction

« Excitable, impulsive, passionnée, versatile, inconséquente, irrésolue et, ainsi, prête aux extrêmes dans ses actes, accessible seulement aux passions plutôt grossières et aux sentiments plutôt simples, extraordinairement suggestible, légère dans ses raisonnements, violente dans ses jugements, réceptive uniquement aux conclusions et aux arguments les plus simples et les plus défectueux, facile à mener et à ébranler, sans conscience de soi, sans respect de soi ni sentiment de responsabilité, mais prête à se laisser entraîner par la conscience de sa force à tous les forfaits que nous ne pouvons attendre que d'une puissance absolue et irresponsable » (MCDUGALL, 1920, p. 45, cité par FREUD, 1921, pp. 42-43) : à un degré extrême, telle serait la foule. Son côté obscur est souvent mis en lumière : émotive, capricieuse, lunatique, volage, passive, soumise, telles sont les « qualités » prêtées par Moscovici à la femme<sup>(2)</sup>, mais également à la foule (1985, p. 153). D'autres diront qu'elle est manipulable, irresponsable, indomptable... Ainsi, nombreux sont les auteurs qui, à l'instar de Maupassant (1888), de Le Bon (1895) ou encore de McDougall (1920), ont souligné avec ardeur ses aspects les plus sombres.

Telle qu'elle est souvent décrite dans la littérature qui s'y est consacrée, la foule est tout aussi attractive qu'effrayante. Comme le rappellent Pénin *et al.* (2013, pp. 50-51), « l'image de la foule nous renvoie plus facilement à un imaginaire fait de suivisme moutonnier, d'absence de créativité, voire de violence de groupe. L'image de la foule mise en scène par tous les régimes totalitaires vient parasiter tout discours sur l'intelligence de la foule ». Or, la foule est également capable

d'accomplir de belles choses : « Dans des circonstances exceptionnelles, apparaît dans une collectivité le phénomène de l'enthousiasme qui a rendu possibles les plus grandes réalisations des foules » (FREUD, 1921, p. 38). Follet (1918) met également en avant la dualité propre à l'appréhension de la foule. Selon elle, l'enthousiasme de la foule peut conduire à des émeutes, mais il peut également entraîner des actes héroïques. L'auteur rappelle que si l'on fait souvent référence à la panique à laquelle peut être sujette la foule, il convient également de noter que chaque soldat sait que les hommes, au sein de la masse, peuvent faire montre de courage (FOLLET, 1918).

## Crowdsourcing : quand la foule est au cœur d'un processus de création de valeur

À l'ère du web 2.0., particuliers et organisations marchandes ou non entendent jouir des multiples ressources et compétences dont la foule dispose. Il s'agit de bénéficier de son travail, de sa créativité, de ses connaissances mais aussi de son soutien financier. Il est alors question de « *crowdsourcing* » en tant que modalité d'externalisation vers la foule *via* le média électronique (HOWE, 2006a). Ce néologisme est la

<sup>(1)</sup> L'auteur remercie Sébastien Damart pour les encouragements et conseils prodigués suite à la lecture de la première version de cet article ainsi que les deux rapporteurs anonymes de la revue *Gérer & Comprendre* pour leurs suggestions stimulantes et constructives.

<sup>(2)</sup> Précisons que dans une approche critique, l'auteur cherche à interpeller les écrits de ceux qui se sont penchés sur le sujet de la foule, d'où le propos particulièrement ironique.

conjonction de deux termes : « *crowd* » qui signifie la foule et « *outsourcing* », l'externalisation. C'est précisément de cette foule, vers laquelle sont externalisées des activités, qu'il sera question dans cet article.

Selon Lebraty (2009), le *crowdsourcing* constitue une modalité d'externalisation ouverte. En effet, à l'inverse de l'externalisation classique, dite « fermée », on ignore qui parmi la foule en ligne est susceptible de répondre à la demande du « client », qualifié de *crowdsourcer*. Fournisseur atypique, la foule peut donc être sollicitée dans des registres très étendus. En témoignent les quelques exemples ci-après :

- Le site « NameMyDaughter » a été développé en 2014 par un père désireux que les internautes l'accompagnent dans le choix du prénom de son futur enfant<sup>(3)</sup>.

<sup>(3)</sup> <http://namemydaughter.com/pending.php>

- La plateforme eYeka propose à sa communauté de s'investir dans des challenges au profit de grandes marques (RENAULT, 2013). En 2016, la foule était notamment sollicitée pour trouver une « idée éclatante pour une nouvelle gamme de glaces Ben & Jerry's » susceptible de ravir les jeunes urbains de la génération Y...

- Recipay met en relation les entreprises alimentaires avec la foule de ceux qui souhaitent leur fournir du contenu, en particulier des recettes. En 2016, on trouvait par exemple ce défi : « On achète vos recettes de feuilletés au fromage, avec du fromage de la marque Tartare, une recette parfaite pour un apéritif entre amis ».

- Chaque jour, en renseignant un reCAPTCHA (voir l'Encadré 6 de la page 54) des milliers d'internautes participent à la numérisation de livres (VON AHN *et al.*, 2008).

- Sur la plateforme Duolingo, les apprentis linguistes aident à traduire le web (GARCIA, 2013).

C'est dans l'article « *The rise of crowdsourcing* » de Jeff Howe, publié en 2006 dans la revue *Wired*, que le néologisme *crowdsourcing* est apparu pour la première fois. Howe partage la paternité du terme avec son éditeur Mark Robinson avec lequel il a échangé pour trouver l'accroche de son article. Deux ans plus tard, Howe publie un ouvrage dédié à ce sujet *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business* ; il y expose quatre modalités d'externalisation vers la foule<sup>(4)</sup>. Nous les présentons tour à tour :

**Le crowdfunding** : Le « financement participatif », dans sa traduction française, implique de solliciter les ressources financières dont dispose la foule pour soutenir un projet quelle qu'en soit la nature. C'est en quelque sorte sur l'adage selon lequel « les petits ruisseaux font les grandes rivières » que repose le *crowdfunding*. En effet, l'investissement financier de plusieurs personnes permet aux porteurs de projets de trouver les fonds espérés. Plusieurs modèles de *crowdfunding* coexistent : le don sans contrepartie, le don contre récompense, le prêt avec ou sans intérêt et l'investissement en fonds propres au capital d'une entreprise (BESSIERE et STEPHANY, 2014).

**Le crowd voting** : Des particuliers ou des organisations peuvent solliciter le point de vue de la foule sur différents sujets. La foule constitue ainsi un appui à un processus de réflexion ou de décision. Les choix qui s'ensuivent peuvent en quelque sorte être habilités ou validés par la foule. Ainsi, en octobre 2016, par exemple, avant de lancer la production d'un bonnet au profit du Téléthon, la marque « Le Slip Français » a sollicité les internautes afin qu'ils choisissent parmi une sélection de quatre bonnets celui qui serait fabriqué.

**La crowd creation** : Le travail de la foule dans un registre créatif ou non est requis. La plateforme Wilogo<sup>(5)</sup> sollicitait des graphistes amateurs ou professionnels afin qu'ils proposent un logo aux organisations qui en émettaient le besoin. Quant à la plateforme Amazon Mechanical Turk, elle invite les internautes à réaliser des tâches relativement simples (traduire un texte, répondre à un sondage, saisir des données, décrire une image...) pour des organisations de toutes natures (FORT *et al.*, 2011 ; KAUFMANN *et al.*, 2011).

**Le crowd wisdom** : C'est la sagesse de la foule qui est ici requise. Les connaissances et les idées de la foule sont plébiscitées pour résoudre des problématiques, envisager des *scenarii* futurs ou bien encore guider les orientations stratégiques d'une organisation. Dans ce domaine, le *Jam*, outil d'idéation développé par IBM, permet à une foule en ligne d'échanger dans un espace-temps limité sur des problématiques sociétales ou managériales (RENAULT et BOUTIGNY, 2013). Le *Jam* s'appuie ainsi sur l'idée forte selon laquelle les sources d'innovation et d'évolution des questions sociétales reposent sur la sagesse des foules au sens de Surowiecki (2008).

<sup>(4)</sup> Depuis le travail séminal de Howe (2006, 2008), de nombreux chercheurs se sont saisis du *crowdsourcing* comme objet de recherche. Plusieurs typologies sont dès lors proposées : BRABHAM, 2010 ; BURGER-HELMCHEN & PÉNIN, 2011 ; GEIGER *et al.*, 2011 ; SCHENK & GUITTARD, 2011 ; ERICKSON *et al.*, 2012 ; RENAULT, 2014a... Malgré leur intérêt, nous ne pourrions dans cet article les détailler.

<sup>(5)</sup> Wilogo a marqué le développement des plateformes de *crowdsourcing* à contenu créatif sur le territoire français. Rachetée par Fotolia, une banque d'images qui a rejoint le groupe Adobe en 2014, la plateforme annonçait en novembre 2015 qu'elle ferait ses portes.

Encadré 1 : Les différentes facettes du *crowdsourcing*.

• *Via* des plateformes de *crowdfunding* (ONNEE et RENAULT, 2013, 2014), la foule accompagne et aide des porteurs de projets d'horizons très variés à financer leurs rêves : ouvrir un élevage d'escargots, une auto-école solidaire, un magasin de cupcakes...

À l'ère du web 2.0, le recours à la foule ne semble dès lors pas aussi dangereux ou inconsidéré qu'on aurait pu le penser *a priori*. Au contraire, les plateformes de *crowdsourcing* sont en plein essor et un nombre croissant d'organisations y ont recours (ROTH, 2015).

Indéniable source de création de valeur pour les organisations, la foule est au fondement de différentes formules de *crowdsourcing* : *crowdfunding*, *crowd voting*, *crowd creation* et *crowd wisdom* (voir l'Encadré 1 de la page précédente). Or, la morphologie de cette foule pose question : qui est-elle ? Quels sont ses différents visages ? Est-elle incarnée par le *quidam* ? Comme le suggère Freud à une autre époque et dans un autre contexte : « *On a vraisemblablement réuni sous le terme de "foule" des formations très différentes qui ont besoin d'être distinguées* » (1921, p. 39). Ce constat, que nous faisons ici nôtre, implique de mener une réflexion sur la foule dont il est question en matière de *crowdsourcing* : est-elle constituée d'un large nombre d'individus ? Est-elle réunie dans un même espace ? Produit-elle de la bonne qualité ?... Pour ce faire, notre article repose sur la base d'une revue de la littérature confortée par un protocole qualitatif permettant d'approcher de multiples modalités de *crowdsourcing* (voir l'Encadré 2 ci-dessous).

Notre article repose sur une architecture relativement singulière. Il s'agit de questionner sept « idées reçues » relatives à la foule. Les deux premiers questionnements sont inhérents à la définition traditionnelle de la foule comme multitude de personnes réunies dans un même lieu. Dès lors, la foule dont il est question en matière de *crowdsourcing* est-elle constituée d'un grand nombre d'individus ? Est-elle simultanément réunie dans un même espace ? Nous nous interrogerons ensuite sur la nature de l'activité de la foule : s'agit-il ou non d'un travail ? De plus, peut-on considérer, comme certains le déplorent, qu'elle est exploitée ? Par ailleurs, la littérature met en avant l'amateurisme de la foule et conséquemment les soucis inhérents à la qualité de ce qu'elle produit (HOWE, 2006b). Qui plus est, elle ne disposerait que de peu de temps pour réaliser une tâche (HOWE, 2006b). Enfin, la foule est supposée s'engager volontairement et consciemment dans une démarche de *crowdsourcing* (ESTELLES-AROLAS et GONZALEZ-LADRON-DE-GUEVARA, 2012). La discussion de ces derniers aspects témoignera que tel n'est peut-être pas toujours le cas.

### La foule se compose-t-elle d'un grand nombre d'individus ?

La définition originelle de la foule renvoie à une multitude d'individus, un grand nombre. Or, la foule dont il s'agit en matière de *crowdsourcing* n'est qu'un potentiel qui n'est pas nécessairement activé. La foule, ce sont certes des millions d'individus qui saisissent des

Nos recherches se concentrent depuis 2010 sur différentes formules de *crowdsourcing* (RENAULT, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 ; RENAULT et BOUTIGNY, 2013, 2014 ; ONNEE et RENAULT, 2013, 2014). Dans le contexte de cet article, certaines des données précédemment recueillies ont fait l'objet d'une analyse supplémentaire (HEATON, 2004 ; THORNE, 2004). Nous avons ainsi procédé à un nouvel examen de plusieurs données qualitatives (entretiens, notes de recherche...) afin d'apporter une réponse à un questionnement que nous n'avions jusqu'alors qu'effleuré : de quelle foule est-il question en matière de *crowdsourcing* ? Au regard de la densité des données que nous avons recueillies depuis le début de nos recherches sur le sujet du *crowdsourcing*, il nous a en effet semblé opportun de traiter de ce questionnement en mobilisant cette méthodologie de recherche. Comme l'indiquent Chabaud et Germain (2006), la réutilisation de données qualitatives permet de bénéficier de leur richesse et de renouveler les questionnements du chercheur, en particulier dans le champ des sciences de gestion.

Notre analyse s'appuie par conséquent sur une revue de la littérature enrichie par des entretiens avec les acteurs terrains : participants à des démarches de *crowdsourcing*, responsables de plateformes, *crowdsourcers*, porteurs de projets... En outre, la sphère électronique étant le point caractéristique des modalités de *crowdsourcing*, c'est fort naturellement que nous avons adopté une approche netnographique (KOZINETS, 2009) afin d'observer plusieurs des plateformes de *crowdsourcing*. Il s'est agi d'observer les plateformes sollicitant la participation de la foule et d'en extraire une somme de données. C'est ainsi que notre réflexion s'enrichit de textes publiquement accessibles *via* le média électronique. Notre approche netnographique nous a alors conduits à réaliser un suivi régulier de multiples plateformes parmi lesquelles eYeka, Creads, Wilogo, Agorize, Duolingo, Mobeye, Ulule ou bien encore KissKissBankBank... À chaque fois que le cas étudié le permettait, nous nous sommes placée dans une situation d'observateur-participant nous permettant d'avoir une meilleure visibilité des pratiques. Nous avons soumis des propositions créatives sur des plateformes comme eYeka, suivi et soutenu financièrement plusieurs projets sur des plateformes de *crowdfunding*, collecté des informations marketing *via* des applications comme Mobeye... Le *design* qualitatif de cette recherche s'alimente par conséquent d'une approche croisant revue de la littérature, entretiens, netnographie et observation-participante.

Encadré 2 : Le *design* de la recherche.

reCAPTCHA (voir l'Encadré 6 de la page 54), mais c'est aussi une poignée de personnes soutenant un projet sur une plateforme de financement participatif. En septembre 2012, par exemple, seules 12 personnes ont participé à la réussite du projet « Tee-shirts qui déshabillent »<sup>(6)</sup> sur la plateforme KissKissBankBank. Le porteur de projet sollicitait la « modeste » somme de 300 euros pour développer sa ligne de vêtements. En 2016, vingt contributeurs suffisaient à réunir, *via* la plateforme Ulule, 250 euros pour « sauver Simone »<sup>(7)</sup>, une 4L dont le moteur devait être changé. Une vingtaine de personnes, parfois moins... : nous sommes loin de ce que nous nommons traditionnellement une foule. Pourtant, les projets peuvent aussi être soutenus par une foule allant bien au-delà des espérances de leurs porteurs. Citons deux projets présentés en 2014 sur la plateforme américaine Kickstarter : la glacière « coolest cooler »<sup>(8)</sup> a obtenu un financement de 13 285 226 dollars, dépassant largement les 50 000 dollars demandés par son porteur qui ne s'attendait certainement pas à être soutenu par 62 642 *backers*<sup>(9)</sup>. Quant à Zack Danger Brown, il sollicitait la modique somme de 10 dollars pour réaliser une salade de pommes de terre<sup>(10)</sup>. Il aura finalement récolté 55 492 dollars de la part de 6 911 individus.

Si Internet permet d'entrer en contact avec des millions de contributeurs potentiels, seule une poignée d'entre eux suffit à la réussite de certains projets. Ainsi, la foule dont il est question en matière de *crowdsourcing* ou de *crowdfunding* est un potentiel dont on ignore *a priori* s'il sera activé de manière effective. En outre, à propos du financement participatif, Méric *et al.* (2016, p. 64) remarquent que la foule « *n'est pas constituée seulement par des individus isolés, mais peut aussi (parfois) se revendiquer comme un ensemble relativement uni dont la cohésion (en communauté) influencera forcément le succès d'un appel au financement* ». Une envie, une passion, peuvent ainsi lier une somme d'individus les conduisant à faire corps dans une démarche de *crowdfunding*. Le terme de *communauté* apparaît dans ce contexte en lieu et place de celui de *foule*.

Dans un autre registre, des plateformes de *crowd creation* reposant sur un modèle dit compétitif<sup>(11)</sup> (RENAULT, 2014b) à l'instar de Creads ou eYeka regroupent des milliers de créatifs. La plateforme Creads annonce réunir « une communauté » excédant 50 000 créatifs. Or, le nombre de propositions déposées peut être relativement restreint. En 2016, la communauté était invitée à soumettre un logo pour une association intervenant dans le secteur du théâtre, du spectacle vivant et de la formation en développe-

ment personnel : ce sont 48 propositions qui ont été soumises. Comme nous l'indiquons plus haut, ce que l'on entend sous le terme « foule » n'est qu'un potentiel : seules dix personnes peuvent s'impliquer... ou des milliers. Comme le souligne Cardon (2010, p. 19), « *Alors que, dans la vie réelle, tout groupe de travail supporte mal l'inégale participation de ses membres, les coopérations bénévoles en ligne se caractérisent par une très grande hétérogénéité des engagements. La participation se répartit systématiquement selon une "loi de puissance" (parfois appelée "loi des 1/10/100") qui voit une fraction minimale de contributeurs être très active, une petite minorité participer régulièrement et la masse bénéficier des ressources de la communauté sans y apporter de contribution décisive* ». Les communautés réunies sur les plateformes de *crowdsourcing* compétitif dans le registre de la créativité ne semblent pas faire exception à cette règle. Or, sans doute peut-il être considéré comme trompeur d'afficher une « foule » ou une « communauté » constituée de milliers de créatifs inscrits sur une plateforme si, au final, seule une infime partie d'entre eux s'implique dans un processus de création.

Enfin, alors que le *crowdsourcing* constitue une formule « d'externalisation ouverte » (LEBRATY, 2009), l'ouverture est ponctuellement un leurre. Girard et Deffains-Crapsky (2016) notent qu'avec pour objectif de corriger le biais émotionnel de la foule, certaines plateformes la sélectionnent. En effet, elles peuvent circonscrire la foule à certains profils : la plateforme Agorize sollicite une communauté d'étudiants pour plusieurs de ses challenges ; les plateformes *d'equity crowdfunding* peuvent exiger de la foule un montant minimal d'investissement et une syndication avec des investisseurs professionnels (GIRARD ET DEFFAINS-CRAPSKY, 2016) ; des plateformes comme InnoCentive requièrent un niveau d'expertise pointu (LIOTARD et REVEST, 2015). Ainsi, certaines activités peuvent être réalisées par le plus grand nombre, tandis que d'autres sont réservées à des internautes bénéficiant de compétences, de ressources ou de qualités particulières.

## La foule est-elle réunie simultanément dans un même espace ?

Traditionnellement, la foule est appréhendée comme un nombre important de personnes réunies dans un même espace.

Anzieu et Martin (2013, p. 29) exposent ainsi : « *Quand les individus se trouvent réunis en grand nombre (plusieurs centaines ou plusieurs milliers) au même endroit, sans avoir cherché explicitement à se réunir*<sup>(12)</sup>

<sup>(6)</sup> <https://www.kisskissbankbank.com/tee-shirts-qui-deshabillent--3>

<sup>(7)</sup> <https://fr.ulule.com/sauvons-simone/>

<sup>(8)</sup> <https://www.kickstarter.com/projects/ryangrepper/coolest-cooler-21st-century-cooler-thats-actually>

<sup>(9)</sup> Les *backers* désignent ceux qui soutiennent financièrement des projets portés sur des plateformes de *crowdfunding*.

<sup>(10)</sup> <https://www.kickstarter.com/projects/zackdangerbrown/potato-salad>

<sup>(11)</sup> Le *crowdsourcing* compétitif fait référence aux modalités de *crowdsourcing* mettant en compétition les membres de la foule. Typiquement, une plateforme comme eYeka enregistre la participation de nombreux créatifs à un concours et seule une poignée d'entre eux sera récompensée.

<sup>(12)</sup> Si cette définition de la foule exclut les manifestations préparées à l'avance, Anzieu et Martin (2013) indiquent néanmoins que la foule peut être réunie intentionnellement dans un contexte politique ou social organisé.



Photo © DE AGOSTINI-LEEMAGE

*Le peuple d'Orvieto rassemblé sur la place*, détail d'une fresque d'Ugolino di Prete Ilario (XIV<sup>e</sup> siècle), 1357-1364 Cappella del Corporale (Chapelle du corporal), Duomo di Orvieto.

« Traditionnellement, la foule est appréhendée comme un nombre important de personnes réunies dans un même espace. »

on a affaire à des phénomènes de foule ». Bien sûr, l'espace sur lequel se rend la foule s'agissant du *crowdsourcing* est de nature virtuelle et non pas physique. Or, dans ce lieu virtuel, la foule n'est pas à proprement parler en co-présence. Elle est un potentiel activable via l'espace électronique sur lequel elle est susceptible de se rendre. Or, la présence des individus sur le web s'inscrit dans une double dimension synchrone et asynchrone. Ainsi, les participants à une démarche de *crowdsourcing* ne sont pas nécessairement présents virtuellement dans un même espace-temps.

Il nous semble dès lors important de relever que la foule dont il s'agit n'est pas toujours en interaction ni conséquemment, en proie à une forme de subjectivité<sup>(13)</sup>. Une précédente recherche nous conduit à

distinguer deux types de foule : une foule en interaction, mais aussi une foule d'individus disséminés qui ne sont pas confrontés les uns aux autres (RENAULT, 2014a). Il est ainsi possible d'identifier des modalités de *crowdsourcing* où les individus interagissent les uns avec les autres. Typiquement, des formules d'idéation – comme le *Jam* développé par IBM (BJELLAND et CHAPMAN WOOD, 2008 ; RENAULT et BOUTIGNY, 2013) – se fondent sur l'interaction de centaines (voire de milliers) d'individus en ligne. C'est le croisement de leurs points de vue qui est source de création de valeur. Nous sommes ici dans une formule de *crowdsourcing* qui implique un échange entre les membres de la foule. Dans un autre registre, on peut considérer que l'encyclopédie Wikipédia<sup>(14)</sup> se fonde elle aussi sur la collaboration et l'interaction entre ses contributeurs.

<sup>(13)</sup> Certains auteurs opèrent une distinction entre le groupe et la foule. Follet (1918) considère que ces termes sont (à tort) trop souvent mobilisés de manière interchangeable. Selon elle, tandis que la psychologie des foules interpelle les questions de subjectivité et d'effets d'imitation, l'analyse des groupes permet de souligner le rôle de l'interaction dans la construction d'un processus d'interpénétration. La foule agit à l'unisson tandis que le groupe est régi par l'harmonie (FOLLET, 1918). Or, en matière de *crowdsourcing*, certaines pratiques s'appuient sur l'interaction d'un nombre restreint d'individus dont on peut davantage considérer qu'ils forment un groupe plutôt qu'une foule.

<sup>(14)</sup> Notons la discussion relative à l'opportunité de parler de *crowdsourcing* à propos de l'encyclopédie Wikipédia. Dans sa thèse, Roth (2016, p. 16) rappelle qu'elle est « considérée comme un exemple de *crowdsourcing* par certains, à cause de la nature distribuée de la foule de contributeurs, alors que d'autres expliquent qu'il ne s'agit pas de *crowdsourcing*, car il n'y a pas de contrôle centralisé et d'organisation encadrant le processus ». Un débat similaire concerne YouTube.

Dans d'autres cas, les individus dont on dit qu'ils constituent une foule n'interagissent pas les uns avec les autres. Cela renvoie notamment au déploiement de plateformes reposant sur un modèle compétitif visant à trouver la réponse idoine à une problématique. Les plateformes de contenu créatif, à l'instar d'eYeka ou Creads, sont emblématiques de ce phénomène. Ces plateformes réunissent des communautés de créatifs qui entrent en compétition afin de répondre à un défi créatif. Les concurrents soumettent alors des réponses individuelles aux challenges en ligne.

Dans le cas du reCAPTCHA (voir l'Encadré 6 de la page 54), nous sommes dans une formule de *crowdsourcing* cumulatif<sup>(15)</sup> où les internautes ignorent comment leurs homologues ont décrypté les caractères. Ainsi, la foule peut prendre deux formes distinctes : elle peut, d'une part, être considérée de manière holistique comme un tout. Pour adopter une formule imagée, il s'agirait d'une molécule formée de plusieurs atomes. La foule peut, d'autre part, être appréhendée comme la somme de ses parties considérées de manière indépendante. Chacun des membres de la foule constitue alors un atome disséminé qui, selon les besoins du *crowdsourcer*, n'entre pas nécessairement en interaction avec les autres.

Par ailleurs, contrairement à ce qui fonde les caractéristiques de la foule entendue au sens classique, Howe (2006b) témoigne de la dispersion de la foule en matière de *crowdsourcing*. Selon lui, la foule est constituée de personnes issues du monde entier qui peuvent s'investir dans une série de tâches allant des plus communes aux plus spécifiques. La sphère électronique permet, en effet, une forte dispersion de la foule. Les frontières géographiques seraient ainsi diluées. Comme le précise Lebraty (2009, p. 153) : « *Potentiellement, tout individu disposant d'une connexion et comprenant la langue de l'interface web peut proposer ses services* ». Certaines recherches soulignent néanmoins le rôle de la proximité géographique dans l'implication des internautes. Dans le contexte du financement participatif, le porteur de projet fonde sa réussite sur le déploiement d'un capital social relationnel, lequel se nourrit d'une dynamique proxémique. C'est ainsi que de nombreuses plateformes de financement participatif appuient leur stratégie sur la proximité géographique. Par exemple, la plateforme de *crowdfunding* « La Ruche » contribue au rayonnement et au développement de nouveaux projets au Québec. D'autres plateformes de *crowdfunding* généralistes portent des projets géographiquement dispersés, mais n'en ignorent pas pour autant le rôle de la proximité. Ainsi, des outils de géolocalisation permettent aux *backers* de trouver les projets correspondant à un espace géographique circonscrit. C'est, par exemple, le cas sur la plateforme Ulule.

<sup>(15)</sup> En matière de *crowdsourcing* cumulatif, c'est en agrégeant les réponses individuelles d'un certain nombre d'individus que les organisations créent de la valeur. Le *crowd voting* entre donc dans ce registre.

Dans cette lignée, des initiatives de « *crowdsourcing* citoyen » (RENAULT et BOUTIGNY, 2014) se fondent sur l'intérêt des individus à mettre leurs ressources et compétences au profit d'un projet bénéficiant au territoire où ils résident. La plateforme Adopt-a-Hydrant permet aux citoyens de la ville de Boston d'adopter une borne anti-incendie et de s'engager à la choyer afin qu'elle demeure opérationnelle. Concrètement, il s'agit de la déneiger afin qu'elle soit accessible en cas de besoin. Sur ce modèle, plusieurs plateformes ont été créées par les villes, en particulier sur le continent Américain. Renault et Boutigny (2014) citent notamment des applications de *crowdsourcing* permettant d'adopter un trottoir dans la ville de Chicago, une sirène anti-tsunami à Honolulu, ou bien encore un collecteur d'eau pluviale à Seattle ou Bloomington. Si la sphère électronique permet de solliciter le temps, l'argent, les compétences et les idées d'individus géographiquement disséminés, l'essence de certains projets ou de certaines problématiques implique que les individus qui s'y investissent soient dans un espace géographique délimité. Certes, les TIC rendent possibles des modalités de *crowdsourcing* nécessitant l'interaction, la collaboration ou bien encore la mise en compétition d'une multitude d'individus aux « quatre coins » de la planète. Mais dans certaines situations, ce sont également des individus liés par un espace géographique relativement circonscrit qui s'impliquent dans une démarche de *crowdsourcing*.

### La foule des « travailleurs » du web est-elle exploitée ?

La question de la qualification de l'activité exercée par la foule est largement débattue (FAVREAU *et al.*, 2014 ; RENAULT, 2015). Peut-on considérer que la foule investie dans une activité de *crowdsourcing* « travaille » ? Qui plus est, est-elle exploitée ? Nombreux sont en effet les articles qui considèrent le « néoféodalisme » auquel sont soumis les « travailleurs du web » (LECHNER, 2010). Relayées par les médias, les attaques se multiplient soulignant le côté obscur du *crowdsourcing*, mettant en avant une main-d'œuvre « qui travaille plus pour gagner rien » (VION-DURY, 2014). Qu'en est-il ? Il est difficile d'apporter un éclairage holistique sur ces questions notamment parce que les pratiques en matière de *crowdsourcing* sont variées et que toutes n'interpellent d'ailleurs pas frontalement la question du travail. Certains éléments peuvent cependant être clarifiés.

C'est plus ardemment dans le domaine de la « *crowd creation* » que le débat fait rage. Les professionnels de la créativité dénoncent ce qu'ils qualifient de « travail spéculatif » ou de « *perverted crowdsourcing* » (voir l'Encadré 3 de la page suivante). De quoi s'agit-il ? En matière de créativité, les plateformes organisent régulièrement des concours mettant en compétition les membres de la foule. Les *crowdsourcers* choisissent parmi les propositions créatives qui leur sont soumises celles qui les séduisent davantage. Il n'est ainsi pas question de récompenser l'ensemble des participants à un challenge créatif lorsqu'il s'agit de *designer* un

« Professionnels indépendants, studios de création, collectifs ou agences de communication, futurs diplômés des arts graphiques, nous dénonçons depuis des années les plateformes reposant sur l'industrialisation du travail gratuit des créatifs. Celles-ci, pourtant, continuent chaque jour de faire l'actualité.

Sous couvert d'une dynamique start-up qui a les faveurs de la presse, l'ensemble des sociétés fonctionnant sur le principe du perversed crowdsourcing construisent leur offre commerciale sur les épaules d'une main-d'œuvre qu'ils ne paient pas. Professionnels mais aussi particuliers par milliers y travaillent sans contrat ni statut au mépris des plus élémentaires obligations légales.

Dévoyant à leur seul avantage les fondations de l'économie collaborative, elles mettent en péril une part importante du tissu économique représenté par les indépendants et les petites structures, détruisant bien plus d'emplois qu'elles n'en créent.

Le principe en est simple, mais pas moins délétère : à chaque client soumettant un projet en quelques consignes, ces plateformes promettent des dizaines – sinon des centaines – de travaux réalisés sur mesure et livrés par autant d'intervenants. Le donneur d'ordres y fera librement son choix, quitte à exiger un nombre indéfini de retouches et modifications, puis seul le gagnant ou le tiercé de tête sera rémunéré à vil prix, tandis que la société intermédiaire, elle, fera sa marge à chaque projet grâce à tous ces travaux gratuits qu'elle aura bel et bien vantés dans son offre ».

Source : extrait de la lettre ouverte à Madame Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du numérique « Non à l'exploitation du travail gratuit comme levée de réussite en France » – <http://www.travailgratuit.com/>

NB : la pétition avait réuni plus de 8 000 signatures en février 2017.

Encadré 3 : La levée de boucliers des créatifs professionnels.

nouveau logo, de trouver un nom de marque ou bien encore un axe de communication percutant pour une campagne publicitaire. Seuls le (ou les) meilleur(s) challenger(s) se voient récompensés. Le travail spéculatif désigne donc le fait que certains individus vont « travailler » sans obtenir de contrepartie financière. Ils auront passé un certain temps afin d'offrir une réponse créative à un challenge et n'en seront pas récompensés. Or, selon l'adage, tout travail mérite salaire. Mais s'agit-il véritablement de travail ?

Sur le plan strictement juridique, on parle de « travail » lorsqu'une prestation est accomplie, qu'une contrepartie est accordée et qu'il existe un lien de subordination. Or, s'agissant du *crowdsourcing*, nul n'est *a priori* contraint de réaliser une activité. Ainsi, il n'existe pas de lien de subordination entre le *crowdsourcer* et celui qui choisit librement de s'impliquer dans une activité. Dans leurs Conditions Générales d'Utilisation (CGU), les plateformes sont d'ailleurs des plus vigilantes et signifient clairement, pour la plupart d'entre elles, qu'il n'existe pas de lien de subordination avec leurs communautés (RENAULT, 2016a). La question de la juste rétribution n'en demeure pas moins au centre des critiques de ceux qui combattent le développement du *crowdsourcing*. Si le domaine de la créativité est au cœur de ce débat, les plateformes rétribuant les internautes pour la réalisation de petites missions (ou « micro-tâches ») sont également montrées du doigt. C'est notamment le cas de la plateforme Amazon Mechanical Turk sur laquelle la rétribution de ceux qui sont qualifiés de *turkers* peut se révéler *dérisoire* (KAUFMANN *et al.*, 2011). Son homologue française, Foule Factory, se targue d'offrir une rétribution juste, d'un *minimum* de dix euros par heure d'activité. Cela étant, notons que plusieurs recherches soulignent le fait que l'aspect financier ne saurait expliquer à *lui seul* l'implication des participants dans une démarche de *crowdsourcing* (KAUFMANN

*et al.*, 2011 ; RENAULT, 2013). Typiquement, s'agissant des plateformes sollicitant une activité créative des internautes, Roth (2016) synthétise plusieurs sources de motivation parmi lesquelles : la volonté de reconnaissance et de visibilité, le plaisir de participer, la volonté d'apprendre, le goût du défi et du challenge, la volonté de faire des rencontres, la curiosité ou bien encore l'altruisme.

### La foule se compose-t-elle d'amateurs<sup>(16)</sup> ?

Dès les premiers écrits relatifs au concept de *crowdsourcing* – dont bien sûr ceux de Howe (2006a, 2006b) en particulier –, l'amateurisme des foules a été mis en exergue. Selon Brabham (2013), Howe aurait d'ailleurs initialement intitulé son article fondateur « *Crowdsourcing: Tracking the Rise of the Amateur* », associant alors l'amateurisme à ce néologisme. Néanmoins, Howe développa plus tard, en 2008, le fait que ceux qui s'investissent dans une démarche de *crowdsourcing* sont majoritairement des « artistes » qui exercent leur activité de manière libérale. Pour l'auteur, des individus talentueux se retrouvent confrontés à un monde du travail de plus en plus spécialisé et cherchent au travers du *crowdsourcing* à exercer certaines de leurs compétences inexploitées. Ainsi, leur activité

<sup>(16)</sup> La polysémie du terme « amateur » nous invite à clarifier notre propos. Dans ce texte, nous entendons par « amateur » une personne qui s'adonne à une activité sans en faire profession. Le terme amateur est ici considéré en opposition au « professionnel ». C'est souvent dans son acception la plus péjorative que le terme est usité à propos de ceux qui s'engagent dans une activité de *crowdsourcing*, désignant alors des personnes dont les compétences et la qualification font défaut ou qui exercent une activité en dilettante, sans y apporter l'application et/ou l'assiduité requises.

Le Super Bowl est l'événement sportif le plus regardé aux États-Unis. Il présente des interludes publicitaires qui bénéficient d'une large exposition. Depuis 2007, la marque de chips Doritos déploie le concours publicitaire « Crash the Super Bowl » sur l'ensemble du globe. Pour la marque, il s'agit d'une façon habile d'impliquer les consommateurs dans son discours. En outre, c'est un moyen de faire valider par le public les spots publicitaires en fonction de leur audience. En effet, sur la Toile, les productions sont très nombreuses et de niveaux très hétérogènes.

En 2007, ce sont Billy Federighi et Brett Snider qui ont emporté le challenge avec leur spot intitulé « Mousetrap ». Ils étaient alors étudiants en cinématographie à Hollywood et bénéficiaient non seulement de la formation nécessaire, mais également de l'accès aux équipements requis pour faire un film publicitaire de qualité professionnelle. Ils avaient déjà réalisé une publicité pour la marque « Converse » en 2006.

En 2009, les frères Herbert étaient les gagnants du concours Doritos. Alors que dans le magazine *Usa Today*, ils se qualifiaient comme étant « deux inconnus venant de nulle part », leur spot intitulé « *Free Doritos* » fut développé avec la collaboration d'une douzaine de personnes parmi lesquelles figuraient des professionnels des médias.

Source : à partir de Brabham (2013).

Encadré 4 : Le concours publicitaire des chips Doritos.

salariée ou celle à laquelle ils s'adonnent la majeure partie de leur temps ne correspondrait pas à l'activité pour laquelle ils s'investissent en ligne. Il s'agirait alors de *pro-ams*, un concept introduit par Leadbeater et Miller (2004) dans leur ouvrage intitulé *The Pro-Am revolution How enthusiasts are changing our economy and society*. Les *pro-ams* désignent ceux qui exercent leur activité en amateur selon les standards et exigences professionnels. Brabham (2013) va au-delà et identifie de nombreux professionnels qui s'investissent dans les activités de *crowdsourcing*. Loin d'être anecdotique, le cas sur lequel il appuie son argumentation est celui de Billy Federighi et Brett Snider qui étaient les finalistes en 2007 du concours de publicité « Crash the Super Bowl » organisé par la marque de chips Doritos (voir l'Encadré 4 ci-dessus).

Brabham (2013) appuie également son argumentation sur une étude menée sur des plateformes comme iStockphoto ou Threadless, qui sont caractéristiques de cas dans lesquels il est question d'amateurisme. Il signifie ainsi que ces plateformes sont majoritairement investies par des individus jouissant d'une bonne maîtrise de la photo ou du *design* créatif, soit qu'ils aient reçu une formation dans ce registre, soit qu'ils y exercent leur principale activité. Concernant la plateforme InnoCentive, les recherches menées par Lhakani *et al.* (2006) abondent dans ce sens : 65,8 % des *solvers* seraient titulaires d'un doctorat. Brabham (2013) fustige par conséquent le rôle de la presse dans le déploiement de l'idée selon laquelle la foule serait constituée d'amateurs. En ayant étudié les articles parus mentionnant les mots « *crowdsourcing* » et « amateurs », l'auteur témoigne du fait que la presse s'est montrée particulièrement méfiante, méprisante ou bien encore condescendante à l'égard de la foule. Cette dernière serait ainsi associée à une moindre qualité. Or, la foule va bien au-delà d'une palette d'amateurs. Elle est aussi constituée de professionnels ou d'experts qui témoignent d'un vif intérêt pour l'activité dans laquelle ils s'investissent. L'un des responsables de plateforme que nous avons interviewés a d'ailleurs

témoigné de son désamour envers le terme de *crowdsourcing* : « *Nous on a un peu arrêté d'utiliser le terme crowdsourcing, parce qu'on s'est très vite rendu compte que ça n'avait rien de "crowd". Ce n'est pas une foule d'amateurs, ce n'est pas madame Michu qui va faire des logos. Nous on a une plateforme de pros. Un amateur, à moins qu'il ne soit vraiment un super autodidacte, ne concourt pas* »<sup>(17)</sup>. De fait, comme le suggère Howe (2008), le *crowdsourcing* implique de repenser les notions d'amateurisme et de professionnalisme. Le *crowdsourcing* a tendance à remettre en cause les frontières statutaires, les amateurs ou *pro-ams* disputant à des professionnels aguerris la victoire à certains concours créatifs (RENAULT, 2016b). Dans la mouvance des travaux de Surowiecki (2008), le *crowdsourcing* repose sur l'idée selon laquelle chacun des membres de la foule, indépendamment de ses compétences présumées et de son statut, peut apporter son appui à la création de valeur.

Amateurs, *pro-ams* ou experts, les profils de contributeurs, parmi la foule, sont disparates. En effet, au regard de leur forte hétérogénéité, les activités *crowdsourcées* requièrent des compétences très variées. *A fortiori*, « *la chance d'avoir du succès dans un concours de résolution de problèmes serait d'autant plus grande que la distance entre l'origine du problème et le secteur de la personne qui propose une solution est importante* » (DUVAL et SPEIDEL, 2014, pp. 23-24). Dès lors, détenir une expertise spécifique à un domaine d'activité n'est pas toujours primordial. Les recherches de Lakhani *et al.* sur la plateforme InnoCentive montrent que les *solvers* « augmentent de 10 % leurs chances de compter parmi les gagnants si la problématique traitée est complètement en dehors de leur champ d'expertise » (2006, p. 10).

<sup>(17)</sup> Extrait d'un entretien accordé par Jérôme Bazin, Directeur général de Wilogo, avril 2013.

## La foule produit-elle de la mauvaise qualité ?

Selon Howe (2006b), toute opération de *crowdsourcing*, quelle qu'en soit la finalité (solution scientifique, conception de nouveaux produits, création média...), engendre un flot de contributions de qualité médiocre. L'auteur invite dès lors les entreprises à mettre en place des systèmes de filtrage et de sélection efficaces permettant de « séparer le bon grain de l'ivraie ». C'est ainsi que de nombreuses plateformes de *crowdsourcing* privilégient la mise en compétition de la foule (RENAULT, 2014b). Ce choix contrecarre toutefois plusieurs des bénéfices attendus de la sagesse de la foule au sens de « collectif », tels que développés dans les travaux de Surowiecki (2008). Il n'empêche que la production de la foule entraîne des coûts de non-qualité (IREN, 2014). En effet, même lorsqu'il y a collaboration entre les membres de la foule, une forme de sélectivité est de mise afin d'identifier, parmi sa production, les éléments les plus en adéquation avec la problématique posée.

Tandis qu'elle ne produit pas toujours de la bonne qualité, Howe (2006b) reconnaît le talent dont dispose la foule pour corriger des erreurs et dénicher des produits innovants. À propos de YouTube, Howe (2006b) indique que les internautes savent rapidement trouver une vidéo amusante parmi un flot insipide. Il illustre également son propos avec le cas de Wikipédia. Les inexactitudes figurant sur l'encyclopédie en ligne sont selon lui très rapidement corrigées. Cependant, l'auteur surestime ici probablement le potentiel de la foule. Une étude menée par Hasty *et al.* (2014) révèle que 90 % des articles concernant la santé sur ladite encyclopédie contiendraient des inexactitudes. Nombreux sont ainsi ceux qui s'insurgent contre la sagacité présumée de la foule. Ettighoffer (2008) considère que « les foules numériques » sont similaires à de « *grands bancs de poissons argentés qu'on voit fluctuer dans l'océan au gré de mouvements erratiques destinés à tromper un prédateur* ». Aussi parler d'intelligence collective des foules numériques est-il selon lui un raccourci discutable car elles ne seraient ni moins dangereuses, ni plus aseptisées, sages, perspicaces, créatives ou intelligentes que les foules décriées par Le Bon (1895) ou bien encore par Freud (1921). Citons ici de manière anecdotique le cas du couple canadien ayant choisi de s'en remettre à la foule dans le choix du prénom de sa petite fille<sup>(18)</sup>, que penser des suggestions à succès comme Cthulhu All-Spark, Slagathor ou Megatron<sup>(19)</sup> ? Sans doute les heureux parents ont-ils fait preuve de lucidité en se réservant le choix final parmi les propositions que nous qualifierons de plus conventionnelles. Nonobstant la nécessité de manager la foule et de contrôler la qualité de sa production, la foule demeure un formidable levier de création de valeur.

<sup>(18)</sup> C'est finalement le prénom Amelia Savannah Joy qui fut choisi.

<sup>(19)</sup> Dans ce registre, des plateformes de *naming* voient le jour comme namecontests.com. Il y est question de nommer un perroquet, une boutique, une œuvre architecturale ou un bébé...

## La foule consacre-t-elle peu de temps aux activités de *crowdsourcing* ?

Les « nouveaux travailleurs du web » consacraient peu de temps aux activités *crowdsourcées* (HOWE, 2006b). Selon l'auteur, la foule s'implique après dîner ou bien encore le week-end. Howe (2006b) appuie notamment son propos sur le cas de la plateforme Amazon Mechanical Turk, indiquant que la plupart des tâches nécessitent un investissement individuel inférieur à 30 minutes. Nos observations confortent en effet le fait qu'une activité *crowdsourcée* peut être réalisée en quelques secondes ou minutes. Appuyons notre propos par un cas emblématique : l'ESP est un jeu où deux individus reliés au hasard voient simultanément la même image (VON AHN et DABBISH, 2004). Sans aucun moyen de communiquer entre eux, ils doivent en donner le même descriptif pour gagner. Chacun énumère donc un certain nombre de mots permettant de décrire l'image dans un délai circonscrit. Ce jeu permet d'obtenir une description précise de l'image pouvant être utilisée dans une base de données. Autres exemples caractéristiques : la saisie d'un code reCAPTCHA (voir l'Encadré 6 de la page suivante) ne prend que quelques secondes et permet de participer à la numérisation de livres ; soutenir un projet sur une plateforme de financement participatif comme Ulule s'opère en à peine quelques minutes ; collecter des informations *marketing* pour des applications comme Mobeye ou Clic and Walk est également très rapide (voir l'Encadré 5 de la page suivante).

La contribution de la foule à d'autres formes de *crowdsourcing* peut cependant s'avérer bien plus chronophage. C'est par exemple le cas dans le contexte du *Global Service Jam*, où les individus s'impliquent 48 heures au service d'un projet de *design* de service (RENAULT, 2012). Dans un tout autre domaine, répondre à un problème scientifique sur la plateforme InnoCentive requiert de la part des *solvers* un investissement de longue haleine. Selon les statistiques obtenues suite à la recherche de Lakhani *et al.* (2006), 39,9 heures sont en moyenne nécessaires aux *solvers* pour développer une solution. Les auteurs précisent que les gagnants passent en moyenne deux fois plus de temps à développer une solution que les perdants (74,1 heures contre 35,7 heures). Le temps passé est d'ailleurs souvent proportionnel à la complexité de la mission confiée à la foule et par conséquent au niveau de contrepartie attendu. Ainsi, la foule peut donner très peu ou beaucoup de son temps.

## La foule s'engage-t-elle volontairement et consciemment ?

Selon la définition d'Estellés-Arolas et González-Ladrón-de-Guevara (2012, p. 197) : « *Le crowdsourcing est une activité participative en ligne par laquelle une personne, une institution, une organisation à but lucratif ou non propose via un appel d'offres ouvert à un groupe d'individus de différents profils et horizons de s'engager volontairement dans une tâche* ». La foule est-elle consciente de s'engager dans une démarche

Gagner de l'argent en quelques minutes tout en faisant ses courses, telle est la proposition que font les plateformes de *crowdmarketing* aux mobinautes qu'elles « recrutent ». La proposition de valeur est la suivante : d'un côté des marques cherchent à obtenir sur le terrain et à moindre coût des informations sur leurs actions commerciales : leurs produits sont-ils correctement disposés dans un espace de vente ? À quel prix sont-ils affichés ? Les publicités sur le lieu de vente sont-elles mises en place en lieu et heure ?... De l'autre côté, des individus disposant d'un smartphone sont prêts, en échange de quelques euros, à transmettre les informations demandées. En téléchargeant des applications sur leurs mobiles comme Mobeye, Clic and Walk, Tcheck'it ou bien encore LocalEyes, ils peuvent réaliser des missions au bénéfice des marques. Depuis les surfaces de vente, ils donnent les indications requises, lesquelles sont le plus souvent appuyées par des photos. Leur géolocalisation se trouve ainsi contrôlée par les plateformes d'intermédiation, s'assurant ainsi a priori de la véracité des informations transmises. Afin de donner corps à notre propos, nous reproduisons ci-après un extrait de la page de présentation de l'application Mobeye.

Comment ça marche ?

Téléchargez l'application puis répondez à de courts questionnaires dans les magasins près de chez vous pour empocher jusqu'à 10€ !



1. Réservez une mission

Utilisez la carte ou la liste des missions classées par distance par rapport à votre position et choisissez une mission disponible dans un magasin près de chez vous. Vous pouvez la réserver pour une durée de 2 heures.



2. Répondez aux questions

Une fois dans le magasin, répondez aux questions de la mission et prenez les photos demandées. Un descriptif vous explique comment procéder pour chaque mission.



3. Empochez vos gains

L'équipe Mobeye vérifie et valide les informations remontées. Vous pouvez ensuite retirer vos gains sur votre compte bancaire ou *via* Paypal.

Sources : Renault (2016a & 2016c) - <https://www.mobeye-app.com/fr/accueil>

Encadré 5 : *Crowdmarketing*<sup>(20)</sup> ou comment gagner de l'argent en quelques minutes ?

<sup>(20)</sup> Le *crowdmarketing* caractérise l'externalisation vers la foule d'activités relevant de la sphère marketing (Renault, 2016c).

« Ce que vous ne savez peut-être pas, c'est que maintenant, quand vous saisissez un CAPTCHA non seulement vous vous authentifiez en tant qu'être humain, mais en plus vous contribuez à la numérisation de livres. [...] Scanner un livre, c'est comme prendre une photo numérique de chaque page du livre. Vous avez alors une image de chaque page du livre, une image avec du texte pour chaque page du livre. L'étape suivante du processus implique que l'ordinateur sache décrypter tous les mots de l'image. On utilise une technologie appelée ROC [OCR en anglais], pour Reconnaissance Optique de Caractères, qui prend une image du texte et essaie d'identifier le texte qui s'y trouve. Le problème est que la ROC n'est pas parfaite, surtout avec les vieux livres, dont l'encre est passée et les pages jaunies. La ROC ne reconnaît pas beaucoup de mots. Par exemple, pour des écrits d'il y a plus de 50 ans, 30 % des mots ne sont pas reconnus par l'ordinateur. Donc maintenant, nous prenons tous les mots que l'ordinateur ne reconnaît pas et des gens les lisent pour nous quand ils saisissent un CAPTCHA sur Internet.

Alors, la prochaine fois que vous saisissez un CAPTCHA, ces mots que vous taperez seront en fait des mots venant de livres en cours de numérisation que l'ordinateur n'a pas su reconnaître. Et la raison pour laquelle nous avons deux mots, et non pas un seul, est qu'un de ces mots est un mot que le système a tiré d'un livre, sans savoir ce que c'est, et il va vous le montrer. Mais comme il ne connaît pas la bonne réponse, il ne peut pas évaluer la vôtre. Donc nous vous en donnons un autre : un pour lequel le système connaît la réponse. Nous ne vous disons pas lequel est lequel et nous vous demandons de saisir les deux. Et si vous saisissez le bon mot, celui pour lequel le système connaît déjà la réponse, il suppose que vous êtes humain et il vous fait confiance pour saisir l'autre mot correctement. Et si nous répétons ce processus avec environ dix personnes différentes et que toutes tombent d'accord sur le nouveau mot, alors nous obtenons un mot de plus numérisé correctement ».

Source : Conférence de Luis von Ahn sur Ted « *Massive-Scale online collaboration* » – décembre 2011. [https://www.ted.com/talks/luis\\_von\\_ahn\\_massive\\_scale\\_online\\_collaboration](https://www.ted.com/talks/luis_von_ahn_massive_scale_online_collaboration)

Encadré 6 : le ReCAPTCHA au service de la numérisation de vieux manuscrits.

de création de valeur ? S'implique-t-elle toujours de sa propre initiative ? Si tel semble être majoritairement le cas, les exceptions confirment la règle. Le cas du ReCAPTCHA mérite en ce sens d'être développé. Dans cette optique, l'Encadré 6 de la page précédente relate un extrait de la conférence donnée en 2011 par Luis von Ahn à ce sujet.

L'exemple du reCAPTCHA montre comment des milliers de cerveaux humains peuvent offrir une réponse à des problématiques d'une part sans le savoir, et d'autre part sans avoir la possibilité de s'y soustraire. En effet, concernant ce dernier point, abandonner la saisie des codes CAPTCHA implique de renoncer à une transaction en ligne (inscription ou achat sur un site Internet, par exemple). En outre, lorsqu'ils saisissent à deux reprises des CAPTCHA, les individus n'ont pas nécessairement conscience du fait qu'ils participent à un processus de reconnaissance de texte. Le fractionnement de l'opération y concourt pleinement. Même si l'information relative aux enjeux du reCAPTCHA est accessible d'un simple clic, beaucoup d'individus n'ont pas la curiosité de s'y intéresser. Ce cas témoigne non seulement du caractère « contraint » de certaines modalités de *crowdsourcing*, mais également du fait que les individus n'ont pas nécessairement conscience du fait qu'ils participent à une démarche de création de valeur. Dans bien d'autres contextes, nous avons toutefois affaire à des individus éclairés et parfaitement volontaires. Cette situation conduit Andro (2016, p. 56) à parler de « *crowdsourcing* explicite lorsque la contribution des internautes est volontaire et de *crowdsourcing* implicite (ou *crowdsourcing* involontaire ou encore *crowdsourcing* passif) quand elle ne l'est pas ».

## Conclusion

« Une multitude de personnes réunies en un même lieu », telle est définie la foule par le dictionnaire Larousse. Sous un angle sociologique, il est précisé qu'il s'agit d'un « ensemble d'individus anonymes et semblables, et dont les sentiments et les idées sont orientés dans une même direction ». En matière de *crowdsourcing*, force est de constater l'inadéquation partielle de cette définition et les multiples « fausses évidences » qu'elle suscite. Au terme de cette recherche, nous proposons une synthèse de la réponse à la question qui nous a animées : qui est cette foule sur laquelle se fondent les pratiques de *crowdsourcing* ?

La foule a de multiples visages, elle est universelle mais aussi singulière. Elle comporte des qualités qui se complètent tout en s'opposant les unes aux autres. Celui qui la sollicite ne peut anticiper *a priori* si elle sera au rendez-vous et si elle saura lui apporter une réponse idoine à la problématique rencontrée. La foule se singularise par ses multiples reliefs : elle peut être constituée de profanes, d'amateurs, de *pro-ams* ou d'experts d'un sujet. Ainsi, la foule peut être représentée par le *quidam* mais elle peut aussi être constituée d'internautes disposant de ressources et de compétences spécifiques. La foule ne produit pas nécessairement de la bonne qualité, elle n'a pas

toujours des idées opportunes. Elle peut néanmoins se montrer sage (SUROWIECKI, 2008), perspicace et talentueuse. Par ailleurs, la foule, ça n'est pas la multitude mais un *potentiel* activable *via* les TIC. Qu'elle s'implique de manière contrainte ou volontaire dans une activité de *crowdsourcing*, elle n'est pas toujours consciente de participer à une démarche de création de valeur.

*Via* le *crowdsourcing*, des individus aux profils de compétences et aux horizons géographiques différents participent à la création de valeur d'organisations sans toutefois compter parmi leurs salariés ou leurs prestataires contractuellement liés. Ce dernier point nous semble fondamental et ouvre la voie à de nombreuses recherches inhérentes à la motivation de la foule à offrir son temps, ses compétences, sa créativité ou bien encore son argent ou son énergie au profit d'un tiers (particulier, organisation marchande ou non) *via* la sphère numérique. Sous certains angles, la foule pourrait sembler vénale, en quête de contreparties matérielles ou financières. Mais la foule est sans doute aussi sentimentale, elle a soif d'idéal<sup>(21)</sup>...

## Bibliographie

- ANDRO M. (2016), *Bibliothèques numériques et crowdsourcing : expérimentations autour de Numalire, projet de numérisation à la demande par crowdfunding*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paris 8 - Vincennes Saint-Denis.
- ANZIEU D. & MARTIN J-Y. (2013), « La dynamique des groupes restreints », 7<sup>e</sup> édition, Quadrige manuels, PUF.
- BESSIERE V. & STEPHANY É. (2014), *Le Crowdfunding – Fondements et Pratiques*, De Boeck.
- BJELLAND O.M. & CHAPMAN WOOD R. (2008), « An inside view of IBM's innovation jam », *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, n° 1, pp. 32-40.
- BRABHAM D.C. (2010), « Crowdsourcing: A Model for Leveraging Online Communities » in A. Delwiche & J. Henderson (Eds.), *The Participatory Cultures Handbook*, Chapel Hill, pp. 120-129.
- BRABHAM D.C. (2013), *Crowdsourcing*, The MIT Press Essential Knowledge Series.
- BURGER-HELMCHEN T. & PENIN J. (2011), « Crowdsourcing : Définition, enjeux, typologie », *Management & Avenir*, n° 41, pp. 254-269.
- CARDON D. (2010), *La démocratie Internet – Promesses et limites*, Seuil.

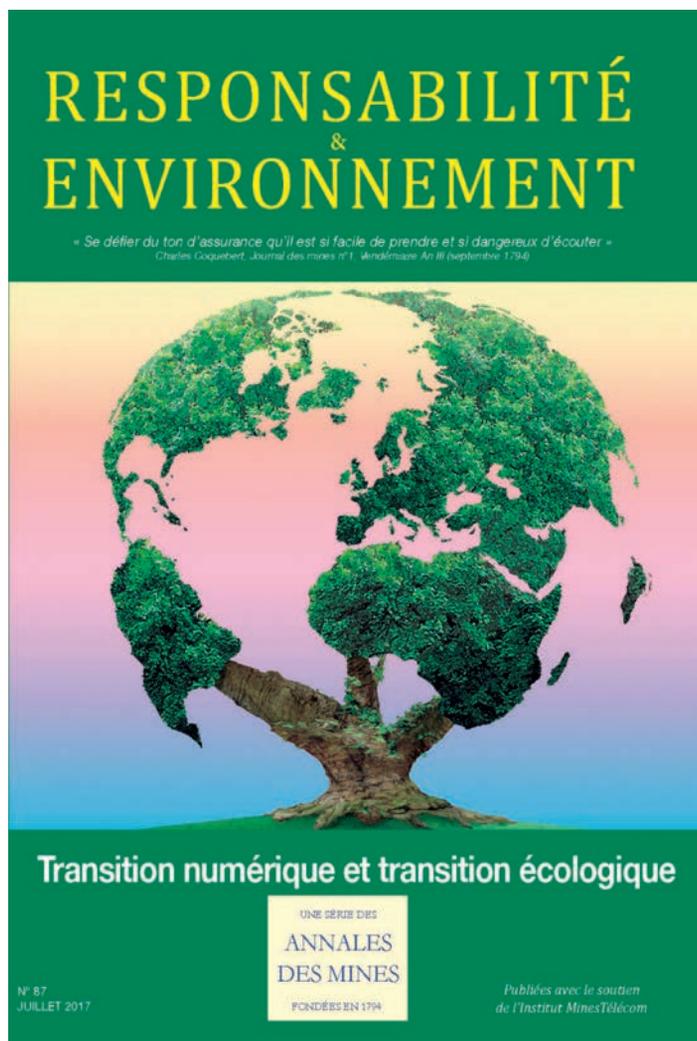
<sup>(21)</sup> En référence à la chanson « Foule Sentimentale » écrite, composée et interprétée par Alain Souchon, extraite de l'album *C'est déjà ça*, sorti en 1993.

- CHABAUD D. & GERMAIN O. (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, vol. 9, n° 3, pp. 191-213.
- DUVAL M. & SPEIDEL K. (2014), *Open Innovation – Développez une culture ouverte et collaborative pour mieux innover*, Dunod.
- ERICKSON L., PETRICK I. & TRAUTH E. (2012), “Hanging with the right crowd: Matching crowdsourcing need to crowd characteristics”, *Proceedings of the Eighteenth Americas Conference on Information Systems*, Seattle, Washington, August.
- ESTELLÉS-AROLAS E. & GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA F. (2012), “Towards an integrated crowdsourcing definition”, *Journal of Information Science*, vol. 38, n° 2, pp. 189-200.
- ETTIGHOFFER D. (2008), « La folie douce des foules numériques intelligentes », Juillet, consultable sur le lien web : <http://www.ettighoffer.fr/62/la-folie-douce-des-foules-numeriques-intelligentes>.
- FAVREAU E., LEMOINE J.F. & ROTH Y. (2014), « Travail ou pas? L'autonomie des participants au crowdsourcing et ses implications juridiques », *7<sup>èmes</sup> journées d'études TIC - Information et Stratégies*, 2-3 octobre, Ecole des mines d'Alès - site de Nîmes.
- FOLLETT M.P. (1918), *The New State*, Longmans, Green Co, New York.
- FORT K., ADDA G. & COHEN K.B. (2011), “Amazon mechanical turk: Gold mine or coal mine?”, *Computational Linguistics*, vol. 37, n° 2, pp. 413-420.
- FREUD, S. (1921 [2012]), *Psychologie des foules et analyse du moi*, Petite Bibliothèque Payot, n° 834.
- GARCIA I. (2013), “Learning a Language for Free While Translating the Web. Does Duolingo Work?”, *International Journal of English Linguistics*, vol. 3, n° 1, pp. 19-25.
- GEIGER D., SCHULZE T., SEEDORF S., NICKERSON R. & SCHADER M. (2011), “Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes”, in *Seventeenth Americas Conference on Information Systems*, Detroit, Michigan.
- GIRARD C. & DEFFAINS-CRAPSKY C. (2016), « Les mécanismes de gouvernance disciplinaires et cognitifs en *Equity Crowdfunding* : le cas de la France », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 19-3, mis en ligne le 19 octobre 2016, consulté le 31 octobre 2016.
- HASTY R.T., GARBALOSA R.C., BARBATO V.A., VALDES P.J Jr et al. (2014), “Wikipedia vs peer-reviewed medical literature for information about the 10 most costly medical conditions”, *The Journal of the American Osteopathic Association*, May, vol. 114, n° 5, pp. 368-373.
- HEATON J. (2004), *Reworking qualitative data*, London: Sage.
- HOWE J. (2006a), “The rise of crowdsourcing”, *Wired*, disponible sur <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>
- HOWE J. (2006b), “5 Rules of the New Labor Pool”, *Wired*, disponible sur <https://www.wired.com/2006/06/labor/>
- HOWE J. (2008), *Crowdsourcing, Why the power of the crowd is driving the future of business?*, Three Rivers Press, New York.
- IREN D. (2014), *Cost of quality for crowdsourcing management*, Thesis submitted to the Graduate School of Informatics of Middle East Technical University 104 p.
- KAUFMANN N., SCHULZE T. & VEIT D. (2011), “More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing – A study on Mechanical Turk”, *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems*, Detroit.
- KOZINETS R.V. (2009), *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- LAKHANI K.R., JEPPESEN L.B., LOHSE P.A. & PANETTA J.A. (2006), “The Value of Openness in Scientific Problem Solving”, *HBS Working Paper*, October, WP 07-050.
- LE BON G. (1895), *Psychologie des foules*, Édition Félix Alcan, 9<sup>e</sup> édition, 1905.
- LEADBEATER C. & MILLER P. (2004), *The Pro-Am revolution - How enthusiasts are changing our economy and society*, Demos.
- LEBRATY J.F. (2009), « Externalisation ouverte et pérennité, une nouvelle étape de la vie des organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 192, pp. 151-165.
- LECHNER M. (2010), « Effets de serfs sur la Toile », *Revue du MAUSS*, vol. 1, n° 35, pp. 519-521.
- LIOTARD I. & REVEST V. (2015), « Innocentive : un modèle hybride d'innovation basé sur l'appel à la foule et l'Innovation Ouverte » in Benjamin CORIAT (dir.), *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, LLL - Les Liens qui Libèrent, chap. 7.
- MAUPASSANT (de) G. (1888), *Sur l'eau*, réédité aux éditions Folio classique, 1992, n° 2408.
- MCDOUGALL W. (1920), *The Group Mind*, New York, Putnam.
- MERIC J., JARDAT R., MAIRESSE F. & BRABET J. (2016), « La foule. Levier de gestion, projet de société ou idéologie ? », *Revue Française de Gestion*, n° 258, pp. 61-74.
- MOSCOVICI S. (1985), *L'âge des foules – Un traité historique de psychologie des masses*, Les classiques des sciences sociales.
- ONNEE S. & RENAULT S. (2013), « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès », *Gestion Revue Internationale de Gestion*, n° spécial Gestion de la créativité, vol. 38, n° 3, pp. 54-65.

- ONNEE S. & RENAULT S. (2014), « Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Management & Avenir*, n° 74, pp. 117-133.
- PENIN J., BURGER-HELMCHEN T., DINTRICH A., GUITTARD C. & SCHENK E. (2013), *L'innovation ouverte – Définition, pratiques et perspectives*, Prospective et Entreprise, CCI Paris Île-de-France.
- RENAULT S. & BOUTIGNY E. (2013), « Le partage ponctuel d'idées en ligne par la pratique du Jam : atouts et limites », *Gestion Revue Internationale de Gestion*, n° spécial Gestion de la créativité, vol. 38, n° 3, pp. 35-44.
- RENAULT S. & BOUTIGNY E. (2014), « Crowdsourcing citoyen, définition et enjeux pour les villes », *Revue Politiques et Management Public*, vol. 31, n° 2, pp. 215-237
- RENAULT S. (2012), « Du club de jazz à l'entreprise : Quels sont les enjeux du recours au Jam – Le cas du Global Service Jam », *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, n° 91, pp. 39-58.
- RENAULT S. (2013), « Travailler pour des fèves de cacao. Crowdsourcing ou pourquoi les organisations jouissent de la contribution des « Oompa-Loompas ? » », *Gestion 2000*, vol. 31, n° 4, pp. 67-85
- RENAULT S. (2014a), « Comment orchestrer la participation de la foule à une activité de crowdsourcing – La taxonomie des 4 C », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 19, n° 1, pp. 76-105.
- RENAULT S. (2014b), « Crowdsourcing compétitif : ressorts et enjeux », *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, n° 101, pp. 59-80.
- RENAULT S. (2015), "Crowdsourcing: Blurring the boundaries of the organization and work", *RIMHE International*, vol. 5, n° 19, novembre/décembre, pp. 21-40.
- RENAULT S. (2016a), « Le crowdsourcing au service de la collecte d'informations marketing – Le cas Clic and Walk », *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 50, pp. 163-189.
- RENAULT S. (2016b), « Quand les créatifs contestent le crowdsourcing – Une approche netnotraphique », *Décisions Marketing*, n° 81, janvier-mars, pp. 131-150.
- RENAULT S. (2016c), « Les enjeux du crowdmarketing : le cas Mobeye », *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, Presses des Mines, vol. 6, pp. 153-166.
- ROTH Y. (2015), *The state of crowdsourcing in 2015 – How the world's biggest brands and companies are opening up to consumer creativity*, téléchargeable en ligne sur le site d'eYeka.
- ROTH Y. (2016), *Comprendre la participation des internautes au crowdsourcing : une étude des antécédents de l'intention de participation à une plateforme créative*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- SCHENK E. & GUITTARD C. (2011), "Towards a characterization of crowdsourcing practices", *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 7, pp. 93-107
- SUROWIECKI J. (2008), *La sagesse des foules*, Éditions Jean-Claude Lattès, traduction de *The Wisdom of Crowds* (2004), Anchor Books.
- THORNE S. (2004), "Qualitative Secondary Analysis", in M. S. LEWIS-BECK, A. E. BRYMAN, et T. F. LIAO (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Vol. III, London : Sage, p. 1006.
- VION-DURY P. (2014), « Travailler plus pour gagner rien ? Les créatifs contre le crowdsourcing », *L'Obs avec rue89*, disponible sur <http://rue89.nouvelobs.com/2014/07/24/travailler-plus-gagner-rien-les-creatifs-contre-crowdsourcing-253875>
- VON AHN L. & DABBISH, L. (2004), "Labeling images with a computer game" in *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, ACM, pp. 319-326.
- VON AHN L., MAURER B., MCMILLEN C., ABRAHAM D. & BLUM M. (2008), "reCAPTCHA: Human-Based Character Recognition via Web Security Measures", *Science*, vol. 321, n° 5895, pp. 1465-1468.

# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

## Transition numérique et transition écologique



Juillet 2017

Avant-Propos - Laurence MONNOYER-SMITH

Introduction - Hélène SERVELLE et Richard LAVERGNE

### Numérique et écologie : deux domaines en transition

Faire converger les transitions numérique et écologique  
Damien DEMAILLY, Renaud FRANCOU, Daniel KAPLAN et Mathieu SAJJOT  
Comment transition numérique et transition écologique s'interconnectent-elles ? Patrice GEOFFRON

Les réseaux électriques intelligents : un marché aux frontières de l'énergie et de la domotique - Ivan FAUCHEUX

La « Digital Society » : un scénario de transition énergétique à l'horizon 2072  
Nadia MAÏZI, Edi ASSOUMOU et Thomas LE GALLIC

### Le numérique, outil et accélérateur de la transition énergétique ?

Numérique et énergie, entre rêve et réalité - Alain BOURDIN

Numérique et transition énergétique - Laurent MICHEL et Guillaume MEHEUT  
Enjeux et opportunités de l'ouverture des données publiques en matière d'énergie - Sylvain MOREAU

La baguette numérique de la Fée Électricité

Patrick MORILHAT et Thomas BLADIER

L'énergéticien du XXI<sup>e</sup> siècle : le numérique au service du consommateur et de la transition énergétique - Fabien CHONÉ

La révolution numérique, au cœur de la transformation d'ENGIE  
Gilles BOURGAIN, Philippe SAINTES, Vincenzo GIORDANO,  
Étienne GÉHAIN et Maxime WEISS

Réussir la transition énergétique en utilisant les leviers de l'innovation

Jérôme SCHMITT

Digitalisation et gestion ouverte des données : de nouveaux horizons pour les distributeurs d'électricité - Michel DERDEVET

Premier *microgrid* de quartier à énergie partagée, RennesGrid® est le préfigurateur de la transition énergétique à l'échelle territoriale e  
Thierry DJAHEL

La maîtrise de l'empreinte énergétique des services informatiques et des réseaux en entreprise - Laurent BENATAR

La place du numérique dans les feuilles de route de prospective énergétique de l'Agence Internationale de l'Énergie - Kamel BEN-NACEUR

### Au-delà de l'énergie : numérique et environnement

Numérique et écologie - Françoise BERTHOUD

Numérique et recherche environnementale : quelles évolutions ?

François JACQ et Benoît FAUCONNEAU

La photonique (la maîtrise de la lumière) au cœur de la transition écologique  
Karl GEDDAMUDROV

Les services Copernicus Atmosphère (CAMS) : une révolution numérique au service de l'environnement - Laurence ROUÏL

Numérique et agriculture de précision - Jean-Paul BORDES

Le point de vue d'une ONG environnementale - Morgane CRÉACH

Accelerating Energy & Environmental Transition in Europe through digital  
Julia REINAUD, Nicolas CLINCKX and Paul FARAGGI

Peut-on croire aux TIC « vertes » ? - Fabrice FLIPO

### HORS DOSSIER

Gouverner les politiques de l'eau

Aziza AKHMOUCH et Delphine CLAVREUL

Agences de l'eau : rétrospection prospective

Bernard BARRAQUÉ et Patrick LAIGNEAU

Le dossier est coordonné par Richard Lavergne et Hélène Serveille

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

<http://www.anales.org>

# La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement<sup>(1)</sup>

Par Benjamin CHAPAS

École Supérieure pour le Développement Économique et Social (ESDES) – Université catholique de Lyon (UCLy), Institut de Recherche pour l'Économie Politique de l'Entreprise (IREPE)

et Xavier HOLLANDTS

Kedge Business School & CRCGM

Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, la question de faire participer les salariés se pose comme une problématique centrale dans la conduite de toute entreprise : grands groupes comme PME, entreprises publiques comme privées. Cette thématique est potentiellement polémique, certains y voyant une nouvelle façon déguisée d'exploiter les travailleurs au bénéfice des managers et des dirigeants. Cependant, arriver à faire participer les salariés au bien collectif que représente l'organisation est au moins autant un impératif de survie économique qu'une nécessité managériale. Face au risque d'une instrumentalisation potentielle de la participation des salariés à des fins partisans, il est de plus en plus nécessaire de définir et de proposer un cadrage théorique qui permette d'appréhender ce que participer signifie réellement et ce que cela implique pour les salariés, pour les dirigeants et pour l'organisation. Après avoir précisément défini ce que nous entendons par participation, nous suggérons l'idée que, pour être pleinement réalisée, cette notion implique que soit mis en œuvre un idéal politique d'autogouvernement. C'est là en effet, selon nous, la condition essentielle pour envisager un véritable « pouvoir agir » des individus et des collectifs sur les processus de leur propre émancipation.

## Introduction

Si le thème de la participation est à la mode de nos jours, à la fois vanté pour ses vertus et considéré comme un élément central de l'imaginaire contemporain en cours d'élaboration, il n'est pas nouveau pour l'entreprise. Depuis les réflexions sur la démocratie industrielle des époux Webb (1897), c'est même une grande partie des soubresauts de l'histoire économique contemporaine qui pourraient se lire à travers les réponses proposées au problème de la participation des salariés à la vie de l'entreprise<sup>(2)</sup> (ACKERS, 2010) – la raison étant qu'une meilleure inclusion des travailleurs dans l'organisation de la production est par définition problématique : en effet, que peut bien signifier « participer » pour des individus qui, les portes de l'entreprise tout juste franchies, se savent tenus d'obéir aux ordres de leur employeur avec lequel ils se trouvent dans une relation de subordination contractuelle ?

Comme cela a été maintes fois démontré, le concept de participation bute en effet sur l'obstacle majeur de l'asymétrie des pouvoirs, qui s'exprime dans la relation d'emploi et qui permet à l'employeur de sanctionner le salarié – et même de le licencier – alors que l'inverse est par définition impossible. Dès lors, comment s'engager pleinement dans la participation si cette asymétrie sous-jacente est « désincitative » pour ceux au

<sup>(1)</sup> Nous tenons à remercier les deux relecteurs anonymes pour leurs remarques précieuses et leur soutien. Les erreurs éventuelles relèveraient de notre seule responsabilité.

<sup>(2)</sup> Évidemment, l'on pourrait aussi évoquer le XIX<sup>e</sup> siècle et la volonté très tôt exprimée par les « penseurs de l'association » (socialistes utopistes, chrétiens sociaux, etc.) de démocratiser l'organisation du travail pour pouvoir associer au progrès économique des progrès sociaux et humains. Cependant, l'objectif n'est pas ici de retracer une généalogie de la participation dans le monde du travail, mais de définir les conditions de réalisation d'un objectif aussi ambitieux que problématique pour l'entreprise capitaliste.

nom desquels elle est mise en œuvre (WILLIAMSON, 1985) ? On explique ainsi pourquoi, au moment même où elle se voit plébiscitée, la participation demeure le lieu de nombreuses interrogations pour des salariés qui n'ignorent pas qu'elle a souvent été impulsée par le patronat (et donc suspecte) et qui se méfient d'une notion qui reste entourée d'une nuée d'imprécisions. En effet, quel(s) lien(s) peut-on établir entre la simple information et le contrôle ouvrier (avec la totalité du capital et du pouvoir décisionnel), la concertation et le dialogue social (avec ou sans droit d'avis décisionnel), la négociation collective (avec propositions alternatives, rapports de force, droit de grève, etc.), la participation aux instances de décision ou de consultation (conseil d'administration, comité d'entreprise, etc.), la participation aux bénéfices ou au capital ? Ou, pour simplifier le tableau, entre des systèmes de participation financière dont la fonction est d'associer le capital et le travail à des fins de performance économique (pour une revue récente : AISSA, 2016) et des systèmes de décision partagée qui soutiennent davantage l'enjeu d'une démocratisation de l'entreprise et d'une extension de la « citoyenneté organisationnelle » (SMITH, ORGAN et NEAR, 1983 ; VAN DYNE, GRAHAM et DIENESCH, 1994) ?

Malgré des propositions et des travaux d'importance – on pense notamment à l'école des relations humaines et aux travaux de McGregor, Likert ou Lewin, voire aux propositions contenues dans l'organisation scientifique du travail (MUHS, 1982) –, nous ne disposons pas encore d'une « théorie » de la participation dans le monde du travail qui permettrait de passer outre cette impression que c'est ici l'ambivalence qui règne et que la participation est pour l'entreprise au moins autant un problème qu'une solution. Cela explique le caractère décevant des travaux menés sur le sujet, qui mettent souvent en exergue la complémentarité entre les diverses formes de participation au sein de l'entreprise mais ne débouchent jamais sur une vision de la participation qui permette d'en saisir le sens le plus profond, lequel réside, comme nous essaierons de le montrer dans cet article, dans l'idéal d'autogouvernement que l'on peut lui associer selon les défenseurs d'une « démocratie forte » (BARBER, 1984) auxquels nous devons d'avoir rappelé que la démocratie est une question de mœurs, bien plus qu'une question technique portant sur les formes du gouvernement (ZASK, 2010).

Nous pensons que le cadre théorique offert par une approche centrée sur l'autogouvernement permet d'ouvrir des perspectives fondatrices pour une mise en action concrète et réelle de la participation au sein des organisations contemporaines. En ce sens, le défi est double : il faut à la fois éviter que la participation ne devienne une notion « fourre-tout » fonctionnant comme un alibi démocratique pour ceux qui gouvernent l'entreprise, et insister sur le modèle social qu'elle véhicule, tout entier centré sur l'idée d'une meilleure prise en compte de la ressource humaine dans le fonctionnement et le développement de cette « institution cardinale du capitalisme » – pour reprendre

les termes de Perroux (1948). Il est en effet primordial de proposer de tels jalons théoriques pour pouvoir tirer tous les bénéfices d'une participation qui est encore souvent critiquée comme étant l'expression d'une domination managériale aux accents manipulateurs. Cela commande de « re-politiser » le modèle classique de gouvernement de l'entreprise, fondé sur un réductionnisme disciplinaire qui empêche de saisir que la participation porte une dynamique convergente d'individuation et de constitution du commun qui est une condition de la démocratie en entreprise. L'enjeu, une fois admise l'idée que la participation favorise ainsi la responsabilisation de toutes les parties prenantes de l'entreprise face à la question de leur devenir collectif et un accroissement de la performance « totale », est finalement de développer un environnement de travail qui puisse aider à la diffusion d'un esprit social de coopération volontaire et de solidarité au sein de l'entreprise.

## La participation : une manipulation ?

On ne compte plus les travaux qui cherchent à construire une structure économique plus favorable au développement de la démocratie et à établir une correspondance entre la participation au sein d'une entreprise et sa performance (LAWLER, 1986 ; MILLER et MONGE, 1986 ; WAGNER, 1994 ; ZWICK, 2004 ; WOOD, 2010). En parallèle de la généralisation des dispositifs de participation citoyenne aux négociations et débats publics, ainsi qu'aux processus d'expertise et de décision, il semble que la gouvernance de l'entreprise soit en train de vivre son « tournant participatif ». La vogue managériale autour d'entreprises dites « libérées » nous fournit un exemple patent de ce besoin constant des managers et des dirigeants de faire désormais participer les salariés à une œuvre commune – avec les problèmes que cela ne manque toutefois pas de poser quand il appert que cette volonté n'est jamais clairement distincte de l'impératif de performance économique. En effet, comment s'assurer, face à un tel constat, que l'injonction à la participation dans l'entreprise ne soit pas à la mesure de l'instrumentalisation dont la notion fait parfois l'objet dans le débat public ? Et comment s'assurer, dans le même ordre d'idée, que son succès ne soit pas le miroir de sa manipulation par des élites économiques partisans ?

Quoi qu'il en soit, même si elle est souhaitée, affichée, proclamée, et depuis longtemps considérée par le politique comme une façon pratique – et non révolutionnaire – d'impulser le changement (ordonnances gaulliennes, rapport Sudreau, lois Auroux, rapport Gallois, etc.), l'on sait que la participation ne va pas de soi dans le contexte de l'entreprise capitaliste. Non seulement celle-ci porte en elle le conflit permanent entre apporteurs de capital et travailleurs – un conflit impulsé par une relation d'emploi rendue juridiquement asymétrique par le biais du contrat de travail comme nous l'avons indiqué en introduction –, mais elle rend la participation d'autant plus problématique aujourd'hui

que le travail est par ailleurs appréhendé comme un facteur de production dont il faudrait minimiser le coût et maximiser la flexibilisation<sup>(3)</sup>.

Dans ce contexte néo-productiviste, la participation représente même un dilemme majeur pour tous ceux qui voudraient faire d'elle un rempart contre l'individualisation croissante des relations de travail mais qui sont, en même temps, conscients du fait qu'elle peut également servir une forme de post-stakhanovisme, c'est-à-dire une intensification du travail risquant de signer le délitement des valeurs collectives (ASKHENZAZY, 2004). De la littérature sur le sujet, il ressort que les observateurs sont d'ailleurs nombreux à partager ce sentiment et que personne n'est vraiment dupe de cette ambivalence de la participation dans le monde du travail, laquelle nous renvoie à l'ambivalence d'un projet démocratique qui a lui-même été tiraillé dès l'origine entre les promesses modernes d'émancipation des individus et le sacrifice de ces promesses sur l'autel des intérêts privés des classes dirigeantes (DEWEY, 1935) – et ce, à un point tel que l'on peut se demander si la démocratie ne serait pas devenue un pur concept de légitimation d'une nouvelle étape de l'expansion capitaliste (BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999 ; HARTMANN et HONNETH, 2006).

Ainsi, dans l'entrelacs des contributions critiquant les faux-semblants de la participation dans le monde du travail (RAMSAY, 1980 ; MARKEY et TOWNSEND 2013 ; FLEMING et SPICER 2014), cette dernière est souvent présentée comme un raffinement des modes de domination patronale dont la fonction serait de structurer le champ d'actions des individus en leur cédant des parcelles de pouvoir et un semblant d'autonomie. Associant les termes de *contrôle* et de *manipulation*, Chassagnon (2013) parle même de *contrôlation* pour décrire la manière dont l'entreprise tenterait de se donner une image avantageuse en mettant en place des dispositifs apparemment favorables à la participation de chaque individu à la vie de l'entreprise mais qui, en réalité, excluent le plus grand nombre du moment politique de discussion des finalités qu'elle poursuit – et, en ce sens, du *projet* censé les « relier ». Cela nous ramènerait à la vérité de l'entreprise en tant qu'« *entité fondée sur le pouvoir* » (CHASSAGNON, 2010) et aux ruses de gouvernants qui, pour perpétuer leur domination, mettraient en œuvre un simulacre de coopération et de participation afin de mieux contrôler – en la manipulant, donc – cette ressource difficilement contrôlable qu'est la ressource humaine (CHASSAGNON et DUBRION, 2015).

<sup>(3)</sup> Si l'objectif affiché de la participation dans le cadre des relations professionnelles est d'intéresser l'ensemble des membres du personnel à leur entreprise et, sur cette base, de favoriser l'établissement de rapports de confiance entre employés et employeurs, l'on ne peut guère faire abstraction de ce déséquilibre contractuel initial. Cependant, là encore, l'objectif de notre travail n'est pas de rappeler que la participation permet de rééquilibrer la relation entre employeurs et employés, mais d'insister sur le fait que la participation relève d'une idée sociale qui nous renvoie à des notions d'engagement et d'expérience qui nous font largement déborder ce problème de l'autorité intra-firme.

Sans céder à la tentation d'une analyse purement psychanalytique, c'est aussi ce que suggère la littérature sur les risques psychosociaux en entreprise, qui auraient précisément tendance à se multiplier depuis que de nouvelles formes d'organisation du travail ont été mises en place pour couper court aux critiques de l'OST et incorporer la participation des employés dans le quotidien du travail (DEJOURS, 2012). Stress, *burn out*, troubles de la concentration et du sommeil, irritabilité, nervosité, fatigue importante, palpitations, etc. : la liste est longue en effet de ces maux qui, pour les spécialistes de la santé au travail, sont en grande partie liés à la prolifération de technologies sociales qui visent l'émancipation individuelle et collective au travail, mais dont il est difficile de savoir si elles ne sont pas davantage l'expression d'un *soft-despotism* (COURPASSON, 2006 ; CLOT, 2010), c'est-à-dire d'une affirmation renouvelée du pouvoir de l'employeur sur des employés qui, face aux menaces croissantes du chômage, du déclassement et/ou du boycott social, seraient en somme contraints de se soumettre aux injonctions du management contemporain et d'une participation devenue de ce fait quasi obligatoire.

Cela témoigne en soi des tensions liées au déploiement d'une logique d'action dont la portée émancipatrice n'est, quoi qu'il en soit, pas aussi évidente que le prétendent ses thuriféraires – d'autant moins que l'homme peut très bien *participer* à sa propre soumission, comme Étienne de la Boétie l'a illustré dans son célèbre *Discours sur la servitude volontaire*. Si l'on peut se méfier de cette tendance qu'ont les cliniciens du travail à dénoncer les ruses d'un management contemporain qu'ils accusent souvent un peu facilement de tous les maux, il est désormais établi que la participation peut s'avérer aussi positive, dans certains cas, que destructrice dans d'autres, son idéalisation dans l'entreprise ne pouvant dès lors plus cacher le fait que vouloir surmonter la contradiction entre la liberté et le contrôle de la force de travail par l'autocontrôle n'est pas neutre et qu'il risque toujours, au contraire, de dériver vers un autoritarisme d'autant plus pernicieux qu'il ne se donne pas à voir.

L'idéal d'une participation servant la démocratie peut alors se retourner contre lui-même et n'être plus utilisé que de manière démagogique, c'est-à-dire de façon à exciter la volonté de puissance des parties prenantes de l'entreprise via une gouvernamentalité managériale qui serait d'autant plus inclusive sur le papier qu'elle servirait en réalité les intérêts d'un petit nombre de personnes, ce qui est en soi assez préoccupant et justifie, par conséquent, que l'on réinterroge le sens de la notion de participation, en particulier dans le rapport qu'elle entretient avec la démocratie quand celle-ci est conçue en tant que système visant à garantir la complémentarité entre les projets des individus et l'union sociale qu'ils forment. Cela devrait nous permettre de mieux comprendre dans quelle mesure, et sous quelles conditions, elle demeure malgré tout l'un des principaux leviers à actionner pour insuffler une dynamique de transformation de l'entreprise qui aille dans le sens d'un capitalisme plus raisonnable et d'une société plus responsable. C'est ce à quoi la suite de cet article sera consacrée.

## La participation comme condition de la démocratie en « entreprise »

Pour les partisans d'une démocratie « forte », la démocratie ne se résume pas à l'acquiescement de devoirs politiques comme le vote ou le respect des procédures qui forment la machinerie politique moderne, mais elle est avant tout mue par un idéal éthique de participation et d'implication des citoyens à l'égard du bien commun (DEWEY, 1927 ; BARBER, 1984 ; COMETTI, 2016). Partant du constat qu'il n'y a cependant dans la nature humaine aucune prédisposition qui porterait les hommes à une forme de vie démocratique, l'un des enjeux les plus fondamentaux de la démocratie est dès lors de subordonner les méthodes de gouvernement et les préférences institutionnelles à la définition du « commun ». Où l'on comprend que c'est moins la *tekhné* politique qu'il importe d'étudier que la capacité à assurer l'ajustement réciproque entre les mœurs et les institutions via l'adossement de la démocratie politique à une forme de vie partagée et capable de produire chez chacun l'envie de s'auto-diriger.

### Vers une repolitisation du gouvernement d'entreprise

Dans un esprit rousseauiste, il s'agit ainsi de préserver une puissante composante populaire dans la détermination d'une finalité sociale commune qui n'est jamais donnée *a priori* et qui recommande au contraire d'accueillir une pluralité de positions, les conceptions individuelles du commun (si tant est qu'elles émergent) étant appelées à s'affronter, s'affiner, se préciser, s'adapter au contact les unes des autres dans l'hypothèse où sont garanties les conditions d'exercice d'un dialogue servant l'intercompréhension des acteurs à la discussion (c'est-à-dire une « éthique de la discussion », telle que l'a théorisée Jürgen Habermas). Appliqué à l'entreprise, cela est donc une manière de lier la question de son gouvernement à l'idéal<sup>(4)</sup> qu'elle poursuit et, par suite, de recentrer le débat autour de la participation sur les problèmes relatifs à la définition de l'intérêt social de l'entreprise<sup>(5)</sup>.

En effet, sauf à accepter que l'objectif d'une entreprise soit d'associer tout le monde à un ordre dont les finalités seraient définies à l'avance par ceux qui ont le pouvoir d'imposer leur vision du monde, le fait de vouloir ainsi socialiser les modalités d'identification et de construction d'un intérêt supérieur commun impose de reconsidérer le modèle classique (actionnarial) de gouvernement de l'entreprise. Celui-ci se voit en général réduit à un problème de *discipline* dans la tradition politique ouverte par Thomas Hobbes et ses épigones, soit à une logique purement fonctionnaliste où le « bon gouvernement » est défini comme celui

<sup>(4)</sup> L'idéal devant être entendu ici au sens pragmatique d'un principe directeur de l'action qui donne sens aux efforts que les individus produisent pour l'atteindre (DEWEY, 1920, 1934).

<sup>(5)</sup> C'est-à-dire l'intérêt supérieur de la personne morale, où l'entreprise est considérée comme un agent économique autonome poursuivant des fins propres et distinctes de celles de ses différentes parties prenantes.

qui, grâce à un subtil mélange d'incitations et de contrôles, permet de faire converger les intérêts entre des acteurs que rien ne relie *a priori* sinon leur égoïsme supposé (AKTOUF, 1992).

Le risque, quand la participation est ainsi interprétée, est que les salariés ne puissent plus trouver de bonnes raisons de se montrer coopératifs et de travailler ensemble de façon créative, ce qui est particulièrement problématique dans un contexte de transformation du travail qui tend à isoler les individus les uns des autres (flexibilité, individualisation, « ubérisation », etc.) et qui recommande, plus que jamais, de ré-enchanter le monde de l'entreprise pour rendre au travail tout ce qu'il contient de potentiel de promesse d'émancipation pour les individus (GOMEZ, 2013). Selon nous, toute tentative de refondation du gouvernement d'entreprise ne peut en tout cas faire l'impasse sur le fait que l'entreprise et ses gouvernants gagneraient à accepter l'idée que la volonté de dialoguer avec l'autre ou encore le désir réciproque de reconnaissance l'emportent souvent sur le besoin d'ordre suscité par les passions égoïstes de la modernité.

En effet, c'est parce que l'homme est un « *homo duplex* » (DURKHEIM, 1914), capable de poursuivre son avantage individuel tout en s'ouvrant à autrui par des actes généreux, qu'il importe de considérer la complémentarité entre rapport de soi à soi et ouverture à l'altérité, entre intérêt pour soi et intérêt pour autrui – comme Adam Smith l'avait lui-même établi en montrant que l'amour de soi est l'une des modalités de la sympathie. Cela constitue un défi somme toute assez sérieux quand on sait que les théories de l'entreprise sont pour la plupart arrimées au modèle anthropologique du « moi intéressé » (JENSEN et MECKLING, 1994) et que ce travail doit, en bonne logique, être réalisé à rebours de toute essentialisation de la communauté de travail – autrement dit, de toute idéalisation du « *démos* » de l'entreprise, qui viserait à défendre l'hypothèse d'une identité naturelle entre gouvernés et gouvernants.

### Un modèle politique d'autogouvernement

L'enjeu, quand on sait que le sens du commun n'est jamais donné *a priori* en entreprise, est plutôt de penser les modalités qui permettent de cultiver les capacités et les traits de caractère disposant les individus à exercer leurs facultés dans la recherche d'un « bien commun » auquel chacun doit avoir sa part, c'est-à-dire les conditions d'une sociabilité qui puisse, sur un modèle d'*empowerment* articulant les notions d'autonomie, de responsabilité, de délégation, de réalisation personnelle et de projet collectif (BACQUÉ et BIEWENER, 2013), apporter solidarité, réconfort et complémentarité aux parties prenantes de l'entreprise. L'objectif premier d'un gouvernement participatif de l'entreprise n'est pas de contraindre la réalisation des intérêts privés de telle ou telle catégorie d'individus, mais de faire en sorte que les intérêts les plus divers aient au contraire la chance de s'exprimer et de prendre part aux *transactions* (au sens que cette notion revêt chez COMMONS, 1934) grâce auxquelles une communauté de destins est susceptible d'émerger dans l'entreprise.



Photo © Domingie & Rabatti/ LA COLLECTION

*Les effets du Bon gouvernement à la ville*, Ambrogio Lorenzetti (connu de 1319 à 1348), 1337-1340, Sienne, Palazzo Pubblico.

« Il est en somme question d'étendre jusque dans l'entreprise l'empire d'une solidarité que les individus assument déjà, même si c'est imparfaitement, au sein de leur famille, entre amis, ou encore dans le cadre du voisinage, du quartier ou du territoire. »

Il est en somme question d'étendre jusque dans l'entreprise l'empire d'une solidarité que les individus assument déjà, fût-ce imparfaitement, au sein de leur famille, entre amis, ou encore dans le cadre du voisinage, du quartier ou du territoire (LASCH, 1979). Cela implique en effet que chacun puisse appliquer sa volonté et sa raison à transformer son environnement dans une perspective qui consiste à associer l'individuel et le commun le plus intimement possible et, sur cette base, à créer des passerelles entre le monde des relations affinitaires et le monde professionnel.

C'est pourquoi, partant du principe que le commun et l'individuel sont conditions l'un de l'autre, le modèle politique de l'autogouvernement s'impose comme la référence ultime du « bon gouvernement » (DEWEY, 1927 ; ZASK, 2010). En effet, plutôt que de verser dans la conception hobbesienne du politique, (qui promeut le dessaisissement de chaque individu de son pouvoir sur lui-même au profit du pouvoir illimité du Léviathan), l'autogouvernement offre aux parties prenantes de l'entreprise cette perspective de pouvoir travailler à leur propre épanouissement *via* leur implication dans la définition et dans la réalisation des buts qu'elle poursuit, l'objectif étant de porter ainsi une dynamique convergente d'individuation et de constitution du commun et de subordonner le fonctionnement de l'entreprise au volontarisme de ses acteurs

à une forme de « contrôle social » – entendu comme la capacité d'un groupe social à se réguler lui-même (JANOWITZ, 1975).

Cela pourrait d'ailleurs faire de l'entreprise une sorte de « laboratoire de la démocratie », au sens où plus les individus s'impliquent dans son fonctionnement, plus ils seraient *a priori* encouragés à participer aux processus démocratiques de la société considérée comme un tout (PATEMAN, 1970), l'autogouvernement assurant à cet égard une double fonction, comme le remarque avec justesse Zask (2011) : offrir à chacun la possibilité de « faire prise » avec son environnement immédiat et avec les affaires « placées sous ses yeux », et apprendre par le menu à discuter, à argumenter, à tenir compte des autres, bref, à lier ses désirs au souci d'autrui pour prendre part aux décisions communes.

La question qui reste en suspens est alors de savoir comment faire pour créer un modèle d'appartenance à l'entreprise qui soit ainsi plus actif, plus individuel et mieux maîtrisé par chacun ou qui, en d'autres termes, permette à chaque individu de se sentir à son niveau comptable des mécanismes de création d'une valeur qui doit être durable et partagée. À ce stade, il ne suffit plus, en effet, de dire que l'entreprise est une « fin en soi » qui suffirait à elle seule à susciter l'engagement d'une diversité de parties prenantes en sa faveur. De

même, il ne suffit pas d'affirmer que la participation a une valeur propre qui justifierait son extension de la sphère politique à la sphère économique et au monde de l'entreprise (DAHL, 1985) : encore faut-il ancrer la participation dans les cœurs et dans les esprits des acteurs de l'entreprise, et pour cela mettre à leur disposition les moyens matériels et intellectuels aptes à nourrir leur inclination naturelle à la vie sociale tout en veillant, subsidiairement, à ce que ces moyens ne soient pas confisqués par quelques-uns en raison de leur(s) pouvoir(s) dans l'entreprise. À cet égard, il est d'ailleurs curieux de constater que la seule réponse « politique » offerte par le modèle actionnarial à ces aspirations ait porté sur l'extension de la propriété aux salariés, principalement par le biais de mécanismes de participation financière (curieuse similitude sémantique) et d'intéressement, qui ne règlent en rien la question plus globale et plus profonde d'une participation comprise au sens d'une volonté de se lier dans le cadre d'une action commune.

### Pour une « culture » de la participation en entreprise

La démocratie en entreprise, quant à elle, repose en tout cas sur la capacité des parties prenantes de l'entreprise à transformer leurs habitudes de sorte que chaque individu devienne plus perméable à la qualité de certaines expériences, comme à la diversité des points de vue, des pratiques et des engagements qui leur donnent naissance – autrement dit : à la nature sociale de l'existence. Cela nous renvoie également au style de *leadership* des managers, dont on sait depuis l'article séminale de Lewin, Lippitt et White (1939) qu'il peut être classifié en trois catégories (autocratique, démocratique et laissez-faire) plus ou moins favorables au déploiement de la participation en entreprise. L'idéal d'autogouvernement a donc, en ce sens, une visée plus haute, moins procédurale, moins institutionnelle, moins mécanique aussi que celle qui est contenue dans la réflexion traditionnelle sur la gouvernance d'entreprise – y compris dans sa version « *stakeholder theory* », laquelle rompt avec la doctrine de la suprématie des actionnaires mais n'en reste pas moins otage d'un contractualisme qui empêche de saisir les dynamiques d'élaboration d'un but commun entre des groupes aux intérêts variés.

Car c'est une chose de formaliser une forme et/ou une structure politique, mais c'en est une autre de nourrir une « culture » de la participation qui puisse (malgré la répugnance des élites à céder la moindre parcelle de pouvoir) garantir la complémentarité entre les plans des individus et l'union sociale qu'ils forment – et tendre ainsi vers un compromis entre le capital et le travail plus favorable à la démocratie. Cela ne signifie pas qu'il ne faille pas se préoccuper de la structure de l'association humaine, comme nous y invite par exemple Ferreras (2012) dans son travail sur le bicamérisme économique. Encore faut-il simplement insister sur le fait que là n'est pas l'essentiel, étant donné que l'intérêt de toute structure, qu'elle soit ou non bicamérale, est de favoriser l'expression de la personnalité des individus et d'enrichir ainsi les différents modes d'association

humaine – et donc, de libérer l'expérience démocratique de certains carcans institutionnels.

Cela permet d'attirer l'attention sur le fait que, dans une perspective d'autogouvernement, il importe avant tout de travailler sur les réseaux de relations, de normes et de valeurs qui, au-delà (ou en-deçà) de l'organisation formelle, sont indispensables à la cohésion sociale de l'entreprise quand bien même ils n'auraient pas été décrétés hiérarchiquement (CHASSAGNON, 2010). L'important réside dans le fait de garantir la qualité des interactions, de valoriser les relations interpersonnelles et les processus de partage et de communication, de susciter des formes de confiance interindividuelle afin d'assurer le meilleur équilibre possible entre les impératifs d'efficacité qui conditionnent la vie économique et le projet d'émancipation collective qui structure l'imaginaire démocratique. C'est seulement ainsi que, recouvrant leurs capacités à façonner leur environnement immédiat dans une direction favorable à leur individualité comme à celle de la société dans son ensemble, les individus pourront contracter cet amour pour l'autogouvernement qui constitue la meilleure garantie que puisse naître un accord sur la façon de gérer en commun des « ensembles industriels » (pour parler, là encore, à la manière de Perroux).

Cela pose donc, *in fine*, la question des conditions de formation d'une communauté qui soit non pas purement artificielle ou « légale », mais, au contraire, arrimée sur des formes vivantes de participation et sur le développement d'un « esprit public » au cœur de l'entreprise. Ce sont là autant d'angles morts de la plupart des travaux sur le sujet, qui restent le plus souvent prisonniers de fictions contractualistes qui les rendent impuissants face au constat que toute communauté repose avant tout sur un sens psychologique de la communauté (MCMILLAN et CHAVIS, 1986) – ce qui renvoie effectivement à d'autres logiques que celles du contrat et de la hiérarchie comme cela a été montré par nombre de travaux de psychosociologie et de sociologie des organisations. « Être *ensemble* », comme le note Sennet (2012), c'est en effet passer outre le raisonnement par le seul calcul économique et renouer avec un état d'esprit qui puisse, par-delà les formules incantatoires utilisées ici ou là pour entourer la domination du voile de la démocratie, pousser les individus vers ce « *fondement du développement humain* » qu'est la coopération volontaire.

### Participation et entreprise : le pari de l'intelligence sociale

Lorsqu'ils ne confondent pas l'idéal d'autogouvernement avec celui du sujet entrepreneurial que Foucault a mis en exergue (FOUCAULT, 1979), les auteurs travaillant sur la participation dans le monde du travail insistent en général sur le besoin de limiter au maximum les inégalités qui, de par leur ampleur, pourraient être vécues par les acteurs de l'entreprise comme une injustice risquant de miner la coopération (FLEMING et SPICER, 2014). Les appels en faveur d'un autogou-

vement qui ne ferait plus seulement appel aux intérêts privés des individus, mais aussi à leur potentiel de coopération et de participation font écho, de ce point de vue, à la dénonciation des rémunérations de certains dirigeants, aux exigences des actionnaires en matière de versement de dividendes et, plus largement, à l'ensemble des manifestations d'*hybris* qui empêchent l'émergence d'un sentiment d'existence commune et solidaire dans l'entreprise. En effet, comment pourrions-nous, sinon, assurer ce minimum de réciprocité grâce auquel, aux antipodes d'une socialisation fondée sur l'individualisme et l'unilatéralité, la juxtaposition devient conscience de l'union sociale ?

### De l'autogouvernement à l'auto-développement

Cette question, qui renvoie à ce que les théoriciens de l'organisation et de la motivation ont conceptualisé à travers la notion de *relatedness*, c'est-à-dire ce « sentiment d'être en relation » qui conduit les individus à valoriser l'association humaine pour elle-même et pour ce qu'elle leur apporte sur le plan de l'individuation, est effectivement cruciale. D'une part, en ce que cela permet de rappeler que la finalité de l'entreprise est une activité en commun, et que sa viabilité – y compris économique – est subordonnée au projet de faire les choses ensemble. D'autre part, car cela nous oblige, dans la foulée, à *dissiper* ce malentendu qui voudrait que l'objectif soit, en ce cas, d'associer l'ensemble des gouvernés à la définition de la stratégie, à la prise de décision relative à l'administration ou bien, encore, à la direction et au contrôle de l'entreprise. Une telle inclusion serait tout simplement contraire au bon sens, tout comme à l'idée défendue par les théoriciens de l'autogouvernement selon laquelle c'est grâce à l'imagination créatrice et aux contributions personnelles de chacun de ses membres qu'une communauté peut s'enrichir et devenir pérenne – ce qui est évidemment impossible quand la multitude s'agrège en une masse informe et incapable de produire autre chose qu'une psychologie de foule et une uniformité des comportements.

Aussi, pour éviter de tomber dans ce piège, importe-t-il de souligner que le problème, dans l'espace ouvert par les appels en faveur de la participation en entreprise, est de laisser aux individus le soin de gérer les affaires qui les touchent et qui sont du domaine de leurs compétences. Partant du principe que les personnes affectées par une situation sont plus aptes à définir leur intérêt que des personnes qui ne les éprouvent pas, l'on veut dire ainsi que l'entreprise et ses gouvernants doivent tout faire pour encourager l'individualité et les initiatives personnelles dans la mesure où celles-ci font naître un intérêt commun. L'enjeu n'est pas d'ouvrir la participation de tous et à tout mais de l'ouvrir au « public des concernés » (ZASK, 2011), selon un principe de *subsidiarité* dont on redécouvre toute la pertinence pour penser des modèles alternatifs de gouvernance qui soient plus favorables à l'expression des qualités individuelles de chacune des parties prenantes de l'entreprise.

C'est parce que la valeur se crée à partir du travail *réel* des salariés (GOMEZ, 2013) qu'il est bon, en effet, de redistribuer ainsi le pouvoir au niveau le plus

proche de ses effets pratiques, et ce, afin que chaque individu puisse exprimer sa personnalité et exercer sa puissance au bénéfice d'un bien commun. En effet, plus les individus ont la possibilité d'influer sur l'association qu'ils forment, plus les chances sont grandes qu'ils la gouvernent avec efficacité et dans un esprit de solidarité. C'est même tout le sens du recours à l'autogouvernement, comme l'ont montré les travaux d'Elinor Ostrom (2010) sur les « communs », dont la gestion est en général plus efficace quand les décisions sont prises par ceux qui en subissent les conséquences. Et c'est aussi le cœur de la « philosophie de l'action ordinaire » de Dewey, dont nous nous inspirons ici pour rappeler qu'il s'agit en cela d'éclairer, pour mieux la prendre en compte, la part de responsabilité individuelle dans l'agencement d'un environnement de travail qui soit favorable à la fois à leur individuation et à la qualité de leurs relations mutuelles.

L'auto-développement et l'autogouvernement sont donc parfaitement corrélatifs dans cette perspective, au sens où l'objectif n'est pas de forcer les parties prenantes de l'entreprise à participer à une finalité sociale sur laquelle ils n'auraient aucune prise, mais qu'ils puissent au contraire entrer dans une histoire qui porte la marque de leurs interventions et de leur existence sociale. C'est même une condition essentielle de réussite, car la « survie » des entreprises dépend, comme celle de toute organisation sociale, des possibilités dont jouissent les individus pour s'y sentir à l'aise et s'y épanouir. Le « public des concernés » peut alors, dans l'hypothèse où chacun tire effectivement des bénéfices personnels et « privés » de sa participation à l'œuvre commune de production<sup>(6)</sup>, se transformer en un « public de contributeurs » (ZASK, 2011), formule désignant l'ensemble des individus capables de s'engager dans des expériences qui les font « sortir d'eux-mêmes » et de marquer du sceau de leurs propres potentialités la réalisation d'un projet collectif qui les transcende tous.

La difficulté, pour assurer ainsi la meilleure coopération possible entre des agents productifs aux intérêts et aux parcours des plus variés, est simplement d'éviter une formalisation trop poussée, laquelle aurait pour conséquence d'exposer la politique participative au double risque de ritualisation et de superficialité et de lui faire perdre l'esprit de liberté et de pluralisme qui est censé faire sa valeur. En effet, comme la participation n'est ni inscrite dans les gènes ni automatique, et qu'elle recommande que chacune des parties prenantes trouve son intérêt à la nourrir et à la cultiver, il lui faut des institutions appropriées pour se manifester – des institutions qui soient suffisamment plastiques pour ouvrir le jeu et éviter que les grandes idées finissent par être réduites et/ou réinjectées dans la strate des institutions, comme cela est le lot de la plupart des

<sup>(6)</sup> Ce qui ouvre sur un problème de taille : la question des opportunités et des ressources de participation individuelle que leur offre l'entreprise pour que, dans un esprit proche de ce que Sen a théorisé sous la notion de « *capabilities* » (SEN, 1985), ils soient en mesure de satisfaire aux intérêts qu'ils développent dans le cadre de leur appartenance à cette communauté particulière.

valeurs que les démocraties libérales ont inscrites au fronton de leurs temples... (DEWEY, 1935)<sup>(7)</sup>.

### Le vrai sens de la participation ?

Hormis au sein de sa branche révolutionnaire qui voit dans la participation une manière de vaincre la résistance ouvrière, c'est d'ailleurs cette signification que la participation revêt dans la tradition intellectuelle du mouvement ouvrier. Si l'on ne parlait pas encore de démocratie industrielle *participative*, mais plutôt de « démocratie sociale », l'on sait en effet que le mouvement ouvrier a longtemps cherché des moyens permettant d'étendre au groupe des travailleurs la démocratie politique et les droits qui y sont liés. Moyens parmi lesquels la participation jouait donc un rôle de premier plan dans la mesure où c'est nécessairement par elle que le peuple et le monde ouvrier peuvent s'impliquer et s'émanciper dans le champ politique – même si cette implication ne se fait qu'à ses frontières.

Née de diverses formes de résistance et d'une contre-organisation clandestine du travail qui réinvestit l'espace et le temps et qui crée du collectif là où il est apparemment interdit (MARTIN, 1994), l'on veut insister, ce faisant, sur la distinction qu'il convient de faire entre une *participation-mobilisation* typique des techniques de gouvernementalité managériale et une *participation-appropriation* qui vise à étendre les intérêts partagés et à faire naître dans l'esprit de chaque partie prenante de l'entreprise le sentiment d'une existence commune et solidaire. Cette distinction est effectivement nécessaire pour comprendre en quoi et dans quelle mesure la participation demeure un outil qui, s'il est utilisé avec justesse, permet de renouer avec l'intuition de la justice démocratique selon laquelle les individus doivent être en capacité de peser sur les décisions qui les concernent et/ou les affectent en tant que membres d'une communauté.

En d'autres termes, il faut se garder de croire que l'instrumentalisation de la participation dans le monde du travail serait à ce point généralisée qu'il nous faudrait abandonner l'idée que l'entreprise puisse être le lieu d'une action sociale allant dans le sens des intérêts particuliers comme dans celui du bien commun. Contre cette problématisation cynique – car typiquement économique –, qui tend à valider l'image d'une entreprise échappant à tout contrôle démocratique, il est important en effet d'indiquer qu'une problématisation plus citoyenne demeure envisageable dès lors que la participation est ramenée à sa dimension étymologique de partage – que ce dernier porte sur la gestion, les bénéfices, les décisions (KALER, 1999) voire sur les valeurs de l'entreprise (CLUOTS, 1999).

<sup>(7)</sup> Ce qui recommande tout un travail d'égalisation des conditions d'accès à l'information et à la prise de parole, l'amélioration de la communication et de la délibération en entreprise, mais aussi une plus grande équité dans l'organisation des relations professionnelles, soit autant de conditions préalables pour que chacun puisse déployer sa « petite musique » en entreprise tout en développant une sensibilité aux autres et une capacité d'écoute sans lesquelles, comme nous le rappelle Sennett *via* ses expériences de violoncelliste, aucune « *harmonie organisationnelle* » n'est tout simplement envisageable (SENNETT, 2012).

Cette dernière peut même constituer une force sans pareille pour améliorer le bien-être des employés (VAN DE VOORDE *et al.*, 2012), profiter de leur créativité (JIA *et al.*, 2014), diminuer les comportements de retrait (MARKEY et TOWNSEND, 2013 ; ZWICK, 2004), favoriser l'engagement organisationnel en faveur d'un management plus responsable (JIANG *et al.*, 2012) etc., et, *in fine*, augmenter la qualité du travail et la performance de l'entreprise en tant que telle (MARKEY *et al.*, 2013). Soulignant en creux que l'entreprise n'est jamais condamnée à sacrifier les finalités sociale et humaine à la finalité économique et/ou à la seule richesse des actionnaires, c'est également ce qui ressort des travaux faisant de la participation un critère de responsabilité sociale de l'entreprise (COLLIER et ESTEBAN, 2007 ; SLACK, CORLETT et MORRIS, 2015), lesquels prouvent que la redistribution du pouvoir en entreprise *via* la participation reste le lieu de nombreux investissements symboliques et continue d'alimenter l'imaginaire d'une réforme de l'entreprise qui lui permettrait de répondre à l'exigence de « performance totale » à laquelle elle est désormais confrontée (SCHNEIDER et SCHERER, 2013).

L'argument éthique (qui nous renvoie aux questions touchant à la dignité que confère une plus grande autonomie dans le travail (DAHL, 1985), l'équité et le respect des intérêts des membres de l'organisation (BRENKERT, 1992) ou encore la santé au travail), se double donc ici d'un argument économique de poids. C'est ce qui importe pour comprendre les modalités de construction d'un modèle d'entreprise qui puisse, sans verser dans l'irénisme, faire une place à cette idée qu'il peut être avantageux de laisser les individus décider des conditions de leur vie en commun plutôt que de les enjoindre à respecter un ordre qu'ils n'ont pas choisi.

### Conclusion

Si le rapprochement entre démocratie et entreprise est jugé inintéressant par certains auteurs (KERR, 2004) et le thème, sous-jacent, de la citoyenneté organisationnelle est lui aussi l'objet de critiques (PALAZZO et SCHERER, 2008), nous avons montré que l'entreprise a tout à gagner à offrir à ses parties prenantes un horizon d'attentes qui permette de conjuguer l'exercice d'une liberté critique à son égard – c'est à dire la soumission du pouvoir politique à une forme de contrôle démocratique – et celui d'une liberté positive qui revient à s'unir aux autres et à prendre ensemble des initiatives d'intérêt public. En effet, que ce soit pour « délibérer sur les fins », « négocier les moyens » ou « expérimenter des possibles », il est clair que la participation peut être synonyme de « progrès » quand, étant ainsi articulée à une conception de l'entreprise faisant place à un autre agir économique que celui qui fait droit aux seuls mobiles de l'intérêt individuel et passe par le détour exclusif du marché, elle se présente sous le sceau d'un ensemble de processus visant à la démocratisation tant du jeu organisationnel que des relations industrielles. C'est là un objectif essentiel qui porte tout autant sur la qualité des relations qui se nouent entre les différentes parties prenantes de

l'entreprise – c'est-à-dire sur la responsabilité sociale de l'entreprise –, que sur le rôle et l'impact croissant de celle-ci dans la société – c'est-à-dire sur sa responsabilité sociétale et environnementale.

## Bibliographie

- ACKERS P. (2010), "An Industrial Relations Perspective on Employee Participation", in GOLLAN P., LEWIN D., MARCHINGTON M. & WILKINSON A. (eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, pp. 52-75.
- AKTOUF O. (1992), "Management and Theories of Organizations in The 1990s: Toward a Critical Radical Humanism ?", *Academy of Management Review*, 17(3), pp. 407-431.
- AISSA O. (2016), "A Meta-Analysis of the Financial Participation Impact on Firm Performance", *International Journal of Business and Management*, 11(8), pp. 186-202.
- ASKHENAZY P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil.
- BACQUÉ M.-H. & BIEWENER C. (2013), *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, La Découverte.
- BARBER B. (1984), *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*, Berkeley, University of California Press.
- BOLTANSKI L. & HIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- BREKERT G. (1992), "Freedom, Participation and Corporations : The Issue of Corporate (Economic) Democracy", *Business Ethics Quarterly*, 2(3), pp. 251-269.
- CHASSAGNON V. (2010), "The Network-Firm as a Single Real Entity: Beyond the Aggregate of Distinct Legal Entities", *Journal of Economic Issues*, 45(1), pp. 113-136.
- CHASSAGNON V. (2013), « Contrôle et manipulation au cœur de la firme-monde ? », *Revue de la Régulation*, n°14, pp. 2-12.
- CHASSAGNON V. & DUBRION B. (2015), « Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail : un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite », *Revue de la régulation*, 17.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.
- CLUDTS S. (1999), "Organization Theory and the Ethics of Participation", *Journal of Business Ethics*, 21(2-3), pp. 157-171.
- COLLIER J. & ESTEBAN R. (2007), "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment", *Business Ethics: a European Review*, 16(1), pp. 19-33.
- COMETTI J.-P. (2016), *La démocratie radicale. Lire John Dewey*, Gallimard.
- COMMONS J. (1934), *Institutional Economics*, New York, Mac Millan.
- COURPASSON D. (2006), *Soft Constraint, Liberal Organizations and Domination*, Copenhagen Business School Press.
- DAHL R. (1985), *A Preface to Economic Democracy*, Berkeley, University of California Press.
- DEJOURS C. (2012), *La Panne. Repenser le travail et changer la vie*, Bayard.
- DEWEY J. (1920), *Reconstruction in Philosophy*, New York, Mentor Books.
- DEWEY J. (1927), *The Public and its Problems*, Athens, Ohio University Press ; traduction française : *Le Public et ses problèmes*, Publications de l'Université de Pau-éditions Farrago, 2004.
- DEWEY J. (1934), *A Common Faith*, Yale University Press, New Haven.
- DEWEY J. (1935), *Liberalism and Social Action*, New York, G. P. Putnam's Sons.
- DURKHEIM E. (1914), *De la méthode dans les sciences*, Paris, Félix Alcan.
- FERRERAS I. (2012), *Gouverner le capitalisme ?*, Paris, PUF.
- FLEMING P. & SPICER A. (2014), "Power in Management and Organization Science", *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 237-298.
- FOUCAULT M. (1979), *Naissance de la biopolitique*, Paris, Gallimard (rééd. 2004).
- GOMEZ P.-Y. (2013), *Le travail invisible*, Paris, François Bourin.
- HARTMANN M. & HONNETH A. (2006), « Les paradoxes du capitalisme » (1<sup>ère</sup> parution en allemand : 2004), in Honneth A., *La société du mépris, Vers une nouvelle théorie critique*, Paris, La Découverte.
- JANOWITZ M. (1975), « Sociological theory and social control », *American Journal of Sociology*, 81(1), pp. 82-108.
- JIA L., SHAW J. D., TSUI A. S. & PARK T.-Y. (2014), "A Social-Structural Perspective on Employee-Organization Relationships and Team Creativity", *Academy of Management Journal*, 57(3), pp. 869-891.
- JIANG K., LEPAK D. P., HAN K., HONG Y., KIM A. & WINKLER A.-L. (2012), "Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance", *Human Resource Management Review*, 22(2), 2012, pp. 73-85.
- JENSEN M. & MECKLING W. (1994), "The Nature of Man", *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), pp. 4-19.
- KALER J. (1999), "Understanding Participation", *Journal of Business Ethics*, 21(2/3), pp.125-135.
- KERR J. (2004), "The Limits of Organizational Democracy", *Academy of Management Executive*, 18(3), pp. 81-95.

- LASCH C. (1979), *Culture of Narcissism: American Life in An Age of Diminishing Expectations*, New York, W. W. Norton & Company.
- LAWLER E. (1986), *High-involvement Management*, San Francisco, Jossey-Bass.
- LEWIN K., LIPPITT R. & WHITE R.K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301.
- MARKEY R. & TOWNSEND K. (2013), "Contemporary Trends in Employee Involvement and Participation", *Journal of Industrial Relations*, 55(4), pp. 475-487.
- MARTIN D. (1994), *La démocratie industrielle*, Paris, PUF.
- MCMILLAN D. & CHAVIS D. (1986), "Sense of Community: A Definition and Theory", *Journal of Community Psychology*, 14(1), pp. 6-23.
- MILLER K. & MONGE P. (1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review", *The Academy of Management Journal*, 29(4), pp. 727-753
- MUHS W. (1982), "Worker Participation in the Progressive Era: An Assesment by Harrington Emerson", *Academy of Management Review*, 7(1), pp. 99-102.
- OSTROM E. (2010), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- PALAZZO G. & SCHERER A. (2008), « Corporate social responsibility, democracy, and the politicization of the corporation », *Academy of Management Review*, 33(3), pp. 773-775.
- PATEMAN C. (1970), *Participation and Democratic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- PERROUX F. (1948), *Le capitalisme*, Paris, PUF.
- RAMSAY H. (1980), "Phantom Participation: Patterns of Power and Conflict", *Industrial Relations Journal*, 11(3), pp. 46-59.
- SCHNEIDER A. & SCHERER A. (2013), "Corporate Governance in a Risk Society", *Journal of Business Ethics*, 126(2), pp.309-323.
- SEN A. (1985), *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, Elsevier Science.
- SENNETT R. (2012), *Together The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, Yale University Press.
- SLACK R.E., CORLETT S. & MORRIS R. (2015), "Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organizational Participation", *Journal of Business Ethics*, 127(3), pp. 537-548.
- SMITH A., ORGAN D. & NEAR J. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp. 653-663.
- VAN DE VOORDE K., PAAUWE J. & VAN VELDHoven M. (2012), "Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies", *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp. 391-407.
- VAN DYNE L., GRAHAM J. & DIENESCH R. (1994), "Organizational Citizenship Behavior; Construct redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 765-802.
- WAGNER J. (1994), "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: a Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, 19(2), pp. 312-330.
- WEBB S. & WEBB B. (1897), *Industrial Democracy*, Londres, Longmans, Green & Co.
- WILLIAMSON O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, Free Press.
- WOOD S. (2010), "High Involvement Management and Performance", in Gollan P., Lewin D., Marchington M. et Wilkinson A. (eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, pp. 407-426.
- ZASK J. (2010), "Self-gouvernement et pragmatisme : Jefferson, Thoreau, Tocqueville, Dewey", *Ethics & Politics*, 12(1), pp.113-133.
- ZASK J. (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Paris, Éditions Le Bord de l'eau.
- ZWICK T. (2004), "Employee participation and productivity", *Labour Economics*, 11(6), pp. 715-740.

# Le discours managérial et ses effets : une approche clinique

*La novlangue managériale. Emprise et résistance*, d'Agnès Vandevélde-Rougale, éditions Érès, Toulouse, 2017, 211 pages.

Par Ken FUKUHARA

Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique UMR 3320 – Conservatoire National des Arts et Métiers

Socio-anthropologue associée au Laboratoire de Changement Social et Politique (Université Paris Diderot), Agnès Vandevélde-Rougale publie cette année les travaux issus de sa thèse de doctorat. L'ouvrage explore le discours managérial, c'est-à-dire l'ensemble des « pratiques discursives (écrites, orales et non verbales) [...] adressées à des sujets [et qui] visent à les conduire dans les actions collectives » au travail. Pour l'auteure, l'enjeu consiste à mettre en lumière tant l'emprise que ce discours exerce que les processus de résistance pour y faire face.

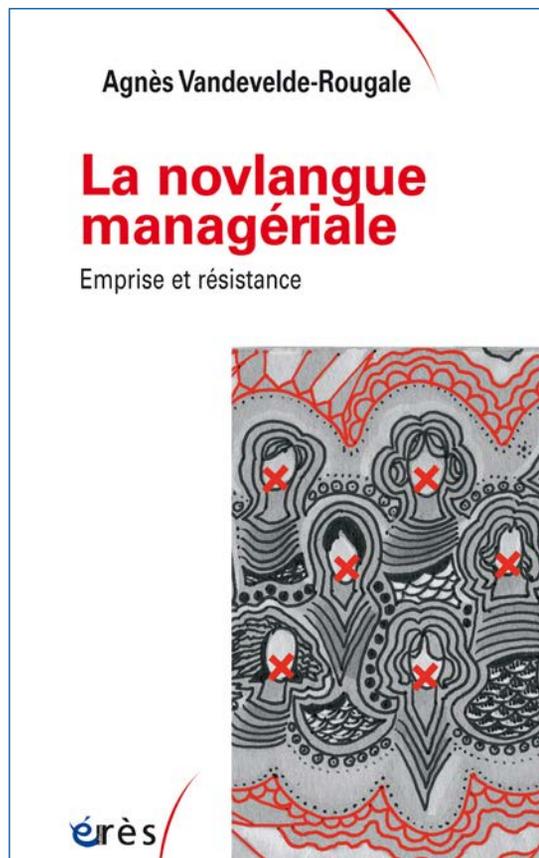
En donnant la parole aux sujets, ce programme de recherche se focalise sur le mal-être et sur le harcèlement au travail au travers des multiples « violences symboliques » qu'engendre ce discours. Flou et jargonnesque, celui-ci produit par exemple une « ambivalence communicationnelle » qui empêche la contradiction ; il génère également une « insécurité linguistique » pour qui tente de s'y opposer sans en maîtriser le maniement ; surtout, le monde lisse et irénique qu'il décrit place ce discours en décalage avec la réalité des pratiques managériales concrètes. La prise en charge insti-

tutionnelle des situations de harcèlement est, à ce titre, symptomatique. Le carcan des dispositifs de soutien (comme, par exemple, la « procédure informelle de résolution des incidents de harcèle-

émotions sans émotion », le discours managérial « apparaît comme un outil de lissage du vécu ».

Reprenant le néologisme de l'auteur de 1984, la chercheuse entend souligner l'idéologie dominante que recouvre cette « novlangue managériale » : on considère ainsi « le discours managérial et le recours à ses formes comme naturels et nécessaires ». De plus, sa « déclinaison psychocomportementale [...] contribue à une intériorisation du contrôle social et de l'individualisation » qui entraîne culpabilité et « dévalorisation narcissique » face à des situations de souffrance vécues comme des échecs personnels. Tels sont les ressorts psychologiques et cognitifs sur lesquels repose l'efficacité de cette novlangue délétère. Comment, en effet, partager son vécu et la complexité de ses émotions dans un monde appréhendé avec un langage normalisé qui ôte toute « autonomie discursive » ?

Parce qu'elle s'appuie sur les structures psychiques, sociales et linguistiques existantes pour assurer sa propagation, la novlangue managériale peut être comparée à un virus. Comme lors d'une contamination virale, elle « augmente la vulnérabilité du sujet en diminuant son autonomie en tant qu'instance énonciatrice, et en limitant ses possibilités de faire sens de ses expériences émotionnelles ».



ment») accule les sujets dans des prescriptions contradictoires : dire son ressenti, mais retenir toute manifestation expressive, réservée au cadre privé. Finalement, par son « injonction à parler de ses

Articulant entretiens individuels cliniques et « *organidrame*<sup>(1)</sup> », le dispositif scientifique s'appuie sur une « *construction conjointe du cadre de recherche* », élaborée autant par la chercheuse que par les enquêtées. L'offre (de recherche clinique) est également une demande (d'aide) dont peut se saisir l'interviewée, qui se repositionne alors de « *personne aidée* » à « *personne aidante* », ce qui lui permet de trouver récursivement des éclaircissements sur sa propre demande... L'espace de parole créé par ces dynamiques fait émerger le « *lien entre vécu et analyse, et entre conflits psychiques, symptômes psychosomatiques et pratiques managériales* ».

La dernière partie de l'ouvrage propose de « *dévoiler certaines des pulsions à l'œuvre dans les organisations* » qui s'expriment dans les métaphores « *outrancières* » retenues par les sujets pour formuler le mal-être au travail : nazisme, pédophilie, torture... De cet éclairage psychanalytique, on retiendra que ces figures exercent une fonction : en effet, la « *verbalisation des émotions* » offerte par le dispositif de recherche « *permet de renouer avec la dimension métaphorique du langage et de produire du sens* ».

L'ouvrage se conclut en contextualisant les résultats présentés, d'une part au regard des évolutions du monde productif occidental (dégradation de la qualité de l'emploi comme du travail, diffusion des approches psychologisantes dans les entreprises, émergence et normalisation du discours émotionnel...), et d'autre part au regard des productions académiques, en rappelant les principaux travaux réalisés dans ce champ par les sciences sociales (linguistique, psychanalyse, sociologie clinique, psychosociologie...). Le temps de recul entre la recherche doctorale (2014) et sa publication permet

(1) « Dispositif groupal d'intervention et de recherche conçu par Vincent de Gaulejac [qui] s'articule autour de jeux de rôles [...] mettant en scène des situations de travail. »

également d'expliciter certains choix épistémologiques, méthodologiques et théoriques.

### Une recherche davantage centrée sur les effets de la novlangue que sur son mode de production

Précisons-le d'emblée : l'ouvrage se concentre moins sur la novlangue managériale en elle-même que sur ses effets délétères sur les sujets au travail. Le matériau restreint – justifié par le souhait de ne pas « *répéter symboliquement la violence du rejet* » de la parole des enquêtées – est exploité avec précision. L'auteure prend d'ailleurs soin de rappeler régulièrement le caractère subjectif des propos rapportés (« *ce qu'elle vit comme du harcèlement moral* », « *ce qu'Eryn considère comme des "insultes"* »). Les analyses de l'auteure se construisent donc à partir des *propos tenus* sur la novlangue pour éclairer tant les processus psychiques à l'œuvre (clivage du moi, rupture du contrat narcissique) que la façon dont les sujets tentent d'y faire face (« *croiance en la vérité de la rhétorique managériale* », « *mises en mots métaphoriques* »).

Si une exploration plus approfondie des aspects historiques, sociaux et linguistiques des discours idéologiques doit s'appuyer sur d'autres ouvrages<sup>(2)</sup>, ce travail offre quant à lui un éclairage clinique approfondi sur la question du mal-être au travail et de sa dicibilité. Délimitant strictement l'objet exploré pour en offrir au lecteur une meilleure appréhension, il présente un intérêt didactique indéniable.

(2) Consulter, par exemple, KLEMPERER V., *LTI, la langue du III<sup>e</sup> Reich*, Paris, Albin Michel, 1996 [1947] ; HAZAN É., *LQR (Lingua Quintae Respublicae) : la propagande du quotidien*, Paris, Raisons d'agir, 2006 ; et plus particulièrement, Bihl A., *La novlangue néolibérale*, Paris, Syllepse, 2017 ; GRENOUILLET, C. & VUILLER-MOT-FEBVET, C. (dirs.), *La langue du management et de l'économie à l'ère néolibérale*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2015.

### Des éclairages avant tout psychologiques

Pour autant, « *en centrant[s] on attention sur des paroles singulières portant sur des vécus à caractère traumatique au travail* », l'auteure met à distance d'autres pistes, plus sociologiques, qui pourraient être explorées plus avant : les rapports sociaux, d'abord, et la répartition genrée du harcèlement (les cinq enquêtées sont des femmes). Existe-t-il, par exemple, un rapport de genre à la novlangue ?

Une étude des relations sociales, de la structure et du contexte organisationnels aurait aussi parfois permis d'affiner l'analyse. Quand Maureen, docteure en psychologie clinique dans un centre hospitalier, assiste à une réunion qui aborde « *des questions de renforcement du personnel* », les contraintes organisationnelles ou budgétaires qui affluent ne constituent-elles pas des éléments susceptibles d'explicitier non seulement la teneur et la fonction du discours managérial, mais aussi la perception et la réception de ce dernier ?

Dans ce même contexte, saisir les logiques des groupes professionnels en présence (médecins, agents de soin, personnels administratifs) aurait également été éclairant, notamment en ce qui concerne le profil du chef de service, à la fois médecin et gestionnaire : quelle valeur accorde-t-il à cette novlangue ? N'en fait-il pas lui-même un usage défensif venant faire écho à l'« *aveu d'impuissance* » de Maureen ? L'auteure le concède : « *croiser différentes lectures subjectives pourrait permettre de mieux appréhender la situation complexe qui se joue dans l'organisation* ». Or, le fait de s'abstraire de cette pluralité aboutit à tracer, en creux, un tableau quelque peu dualiste. Les managers s'incarnent dans le seul récit des interviewées, qui tend à voiler le caractère composite de la violence (*quid* de son intentionnalité, par exemple ?). En définitive, si l'exploration critique de la novlangue engagée ici ouvre des pistes résolument intéressantes, peut-être est-ce dans la diversité de ses usages et dans la complexité

de son environnement qu'il faudra s'attacher à prolonger ce travail.

## Entre recherche clinique et intervention critique

Dans une posture clinique soucieuse d'articuler démarche compréhensive et logique d'intervention, Agnès Vandeveldde-Rougale imbrique champ de recherche et espace de parole thérapeutique. Autant l'« *organidrame* », situé « *entre sociologie et thérapie* », que les entretiens « *favorisent un décollement du vécu et l'accès à une réflexion qui dépasse le cas singulier* ». Par-delà l'exploration scientifique, la chercheuse entend lutter contre « *l'invisibilisation de certaines violences au travail* » et offrir « *un cadre accueillant une parole "sensible" [...] permettant l'accès à d'autres scènes que la scène manifeste de l'organisation avec l'idéal de ce qu'elle devrait être, et ouvrant ainsi sur de nouvelles pistes de signification* ». C'est indéniablement cette approche qui permet au langage vecteur de violence de se transfigurer en langage de réparation.

Si « *le projet de cet ouvrage résulte d'une démarche à la fois clinique et critique* », ces aboutissements cliniques notables réduisent un peu la place dévolue à la dimension critique pourtant inhérente à un tel objet, dont les fonctions sociale et politique gagnent à être déconstruites. Un détour foucauldien prolongerait utilement la réflexion en donnant à appréhender la novlangue managériale comme dispositif de gouvernement<sup>(3)</sup>, et non uniquement comme « *outil de domination symbolique dans le monde professionnel* ».

En définitive, ce travail s'empare du discours managérial tellement en vogue dans nos organisations productives contemporaines, pour l'appréhender dans son principe de novlangue : il en dissèque avec une grande acuité les processus psychiques associés entraînant mal-être et fragilisation du sujet. À ce titre, l'ouvrage est un hommage fidèle à la tradition de la sociologie clinique, qui s'attache à faire dialoguer disciplines et théories, et à articuler recherche et intervention.

La technicité de la question et les concepts scientifiques mobilisés devraient, pourrait-on

penser, destiner l'ouvrage plutôt à des chercheurs. Mais la parole didactique d'Agnès Vandeveldde-Rougale et son excellent glossaire des notions et concepts mobilisés parviennent à transmettre une pensée limpide qui se garde de toute simplification pour saisir les effets nocifs de la novlangue managériale. Peut-être peut-on voir là une jolie objection à la réserve que nous avons formulée plus haut, la publication d'un tel ouvrage étant en elle-même un acte politique...<sup>(3)</sup>

<sup>(3)</sup> Voir notamment le concept de « *gouvernementalité* », dans FOUCAULT M., *Naissance de la biopolitique*, Paris, Seuil/Gallimard, 2004.

# Un hommage (tardif) rendu aux patrons par la noblesse d'État

Compte-rendu du livre *Patrons en France*, sous la direction de Michel Offerlé  
Paris, La Découverte, 2017.

Par Michel VILLETTE

Centre Maurice Halbwachs, AgroParisTech.

En 2017, Michel Offerlé, professeur de sociologie politique à l'École Normale Supérieure de la rue d'Ulm, publie, avec des étudiants en master et des collègues, un livre qui rend hommage à une kyrielle de patrons d'entreprises privées, grandes et petites. Comme il l'écrit (page 7) : « *C'est le premier portrait de groupe précis et coloré qui permet, au travers de multiples histoires de vie, de comprendre de manière vivante et approfondie qui sont les patrons en France* ».

Cette publication est un événement éditorial qui peut s'interpréter dans la logique de la théorie de Pierre Bourdieu sur les rapports entre les différentes fractions de la classe dominante en France. Un représentant de l'institution centrale du champ intellectuel français, l'ENS – un de ces *homo academicus* que Bourdieu avait inclus dans la *Noblesse d'État* – développe une écoute empathique à l'égard des expériences de vie de personnes représentatives de la fraction opposée de la classe dominante française, celle des patrons du commerce, des services et de l'industrie.

Le message transmis reprend le thème qu'avait développé en 2007 Geoffroy Roux de Bézieux dans son livre *Salauds de Patrons ! Pourquoi les Français n'aiment plus leurs chefs d'entreprise*.

« *Non, tous les patrons ne sont pas des salauds !* », disent Offerlé et ses collaborateurs dans un fort volume de 656 pages. Une telle dénégation me semble être un message adressé en priorité aux



militants de l'extrême gauche française. Sans jamais le dire, le livre tente un discret retour du refoulé. Il vient en effet corriger les propos tenus pendant des décennies par les ténors de la rue d'Ulm : le Jean-Paul Sartre des *Temps Modernes*, le Michel Foucault de *Surveiller et Punir*,

le Pierre Bourdieu militant de la grande grève SNCF de 1995, le Louis Althusser de *Pour Marx*, le communisme entêté et persistant d'Alain Badiou... Ces Normaliens ont voué leur carrière à la préparation de l'élite intellectuelle française pour le grand soir révolutionnaire supposé abolir la propriété privée des moyens de production. Tous ont entretenu et attisé la lutte entre la faction intellectuelle et la faction économique de la classe dominante et la classe dominée. Le livre multiplie les cas où les frontières deviennent poreuses : ancien ouvrier devenu patron, haut fonctionnaire *rocardien* passé au privé sans abandonner ses idéaux, patron artiste, patron écrivain, patron/maire attentif aux besoins des habitants de sa commune...

Le livre montre l'extrême diversité de mondes patronaux qui ne se limitent pas aux cercles étroits de ceux qui deviennent milliardaires, aux héritiers de la grande bourgeoisie d'affaires ni même aux seuls partisans de partis politiques de droite. Cette diversité fait l'intérêt du livre, mais peut conduire aussi à un affaiblissement de son pouvoir explicatif. Qu'y a-t-il de commun, en effet, entre cet ancien ingénieur de Schlumberger qui, licencié à 50 ans, rachète une petite entreprise, fait péniblement deux millions de chiffre d'affaires par an et se retrouve couvert de dettes (pp. 362-376), et Pierre Pringuet, X-Mines, ancien membre du cabinet de Michel Rocard, directeur général

de Pernod-Ricard et président de l'Association française des entreprises privées (pp. 377-391) ?

Du point de vue sociologique, la question est de savoir si l'ensemble des personnes assemblées dans ce livre forment effectivement un « groupe social » et, sur ce point précis, les choix théoriques de l'ouvrage peuvent être discutés. Les pages 28 à 40 du livre rendent compte des dénombrements effectués par l'INSEE pour recenser les « patrons ». Ce découpage en catégories sert de base à la construction de l'échantillon des 36 « patrons » présentés dans le livre. N'aurait-il pas fallu remettre en cause plus radicalement la catégorie même des « patrons » ?

Des mandataires sociaux ou des managers salariés de filiales ou d'entreprises sous-traitantes travaillent souvent pour le compte de grands groupes. Les dirigeants de PME sous LBO (*Leverage Buy-Out*) travaillent pour le compte d'investisseurs en capital. Peut-on encore parler de « patrons » dans ces cas de figure ? Et que dire de tous ceux qui évitent systématiquement de recourir au travail salarié et utilisent un réseau de travailleurs indépendants ? Peut-on encore dire qu'ils sont des « patrons » ?

Rappelons ici que le mot « patron » vient du latin « *patronus* » qui désignait un patricien riche de la Rome Antique, protecteur des citoyens pauvres constituant sa clientèle. Le terme a trouvé un second usage dans la religion chrétienne, qui reconnaît dans le « Saint Patron » un protecteur ou défenseur d'une église, d'un pays, d'une ville, d'une communauté, d'une profession ou, plus simplement, des personnes qui portent son nom. Le terme évolue ensuite pour désigner celui qui dirige une entreprise artisanale, industrielle ou commerciale dont il est également propriétaire (son épouse étant qualifiée de *patronne*). Avec le développement des luttes ouvrières aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, le terme se charge de connotations négatives : de *protecteur*, le patron devient *exploiteur*.

Continuer à utiliser la catégorie de « patron » au XXI<sup>e</sup> siècle à propos des dirigeants d'entreprise revient, me semble-t-il, à prolonger une tradition qui véhicule trois présupposés.

Le premier consiste à considérer que le dirigeant d'entreprise en est aussi, « par définition » le propriétaire et qu'à ce titre, il dispose de pleins pouvoirs. Quelle que soit la taille de l'entreprise, on assiste aujourd'hui à une différenciation croissante entre dirigeants-managers et investisseurs en capital. Dans le paysage des entreprises contemporaines, le dirigeant qui est et demeure actionnaire majoritaire lorsque l'entreprise grandit, est plutôt une exception. En France, les dirigeants des organisations qui produisent la plus grande part de la valeur ajoutée ne sont donc pas, ou plus, des « patrons ».

Le second présupposé serait que le dirigeant d'une entreprise doit protéger ses salariés comme un père. C'est-à-dire qu'il est le chef d'une institution dont les membres seraient ses salariés. Or, les entreprises ne sont plus, et n'ont que rarement été, des institutions pérennes. Ce sont des organisations, plus ou moins éphémères et labiles, qui ont recours à des pourvoyeurs de travail avec lesquels elles ont un contrat de prestation de services plus ou moins durable qui ne saurait se confondre avec une « protection » et encore moins avec la promesse d'un emploi à vie – du type de celui que le patron antique offrait aux membres de sa domesticité (et qu'IBM avait promis à ses employés – une promesse qui n'a pas été tenue).

Le troisième présupposé découle des deux précédents : supposés omnipotents et protecteurs, les dirigeants d'entreprise déçoivent souvent. La *vox populi* en fait alors de « mauvais patrons ».

Ces trois présupposés forment un système que véhicule la notion trompeuse de « patron », une notion qu'il conviendrait d'abandonner aux seuls historiens car elle entretient un faux espoir fait de surestimation du pouvoir des dirigeants, d'irréalisme dans la

demande de protection, et d'excès d'opprobre lorsqu'un dirigeant ne dispense pas les protections que l'on attend de lui.

Plus que le tableau d'ensemble de ce livre (qui a tout d'un *patchwork*), ce sont donc les portraits individuels qui peuvent retenir l'attention du lecteur. Beaucoup sont attachants. Ils sont aussi, souvent, un peu trop allusifs pour qu'on en comprenne les tenants et les aboutissants. Entre le parcours de vie (famille, études, premières expériences professionnelles, engagements divers...), la narration d'une journée de travail « typique », la présentation de l'entreprise et les considérations philosophiques sur la vie (le tout en une quinzaine de pages), on ne dispose pas d'une trame explicative solide de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. On reste centré sur la personne. Ce qu'elle accomplit reste indicible.

« *Chef d'entreprise, vous ne pouvez pas expliquer ce que vous faites, parce que c'est un monde à part* », peut-on lire en tête de la quatrième de couverture. Il reste aux sociologues à ouvrir cette boîte noire...

À mon avis, le fait d'être un chercheur « *empathique et compréhensif* » (p. 24) ne dispense pas d'aller chercher un peu plus loin que ce que déclare l'interviewé pour étudier en pratique ce que signifient, par exemple, les termes « optimisation fiscale » ou « gestion de la masse salariale » (des termes curieusement absents de l'excellent index thématique).

Cela dit, le livre de Michel Offerlé survient à point nommé après des décennies où la sociologie du travail a étudié en priorité les dominés (en particulier les ouvriers), seuls « travailleurs » par opposition à la classe oisive des bourgeois. Dans la sociologie des années 1950 aux années 1990, la notion de *patron* désignait ceux qui sont à l'autre bout de l'échelle sociale, ceux par rapport à qui s'organise la lutte des classes, ceux que vise le conflit. L'image du patron se confondait alors avec celle du bourgeois (nant) et du capitaliste (exploiteur) en une même figure de la domination économique qui donnait lieu à

un ensemble de travaux que l'on pourrait regrouper sous l'appellation de *sociologie des élites économiques*. Cette élite n'était pas définie par son activité (les affaires) mais plutôt par son statut, la lignée dynastique d'origine, l'appartenance à des groupes (familles, écoles, quartiers, clubs, cercles et syndicats patronaux) ou encore par son réseau.

Étudier le capital social et le capital culturel des familles dominantes ne suffit pas pour comprendre la dynamique du monde des affaires.

Le livre dirigé par Michel Offerlé aménage une transition entre la sociologie traditionnelle des élites et un nouveau champ d'études plus tourné vers l'analyse des pratiques. Gageons que les sociologues s'intéresseront de plus en plus au détail des activités de ceux qui font profession de créer, diriger, transformer, sauver ou liquider des entreprises. En effet, dans le « monde à part des chefs d'entreprise », ce que l'on fait importe plus que ce que l'on est. Sortir d'une sociologie de l'identité « qui sont les

patrons ? » pour entrer dans une sociologie des activités « que font les dirigeants d'entreprises ? », voilà qui pourrait être la prochaine étape – nécessairement pluridisciplinaire – du grand chantier de recherche collective auquel le livre dirigé par Michel Offerlé apporte une contribution significative.

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED...

**Build-design: a thoroughgoing change in the construction industry? The British and French cases**

**Flora Aubert**, École Polytechnique.

New technical and environmental requirements, along with the exigencies of delivery schedules and costs, are changing the organization of the building industry. The build-design process, under which the phases of designing and building overlap, compels recognition as an apparently efficient method. Through the permeability of the know-how and qualifications of various actors, this process, a tremendous success in the United Kingdom, has aroused a degree of controversy in France. Concrete British cases serve to explore the possibilities opened to build-design in the French construction industry. The build-design revolution is operational thanks to this project delivery system's flexibility, which is of interest for organizational rather than technical reasons.

**Drawing up a public environmental policy, Bilan Carbone®**

**Thomas Gourdon** (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, ADEME) interviewed by **Morgane Le Breton & Frédérique Pallez** (MINES ParisTech, PSL Research University, Centre de Gestion Scientifique, i3 UMR CNRS).

## TRIAL BY FACT

**"Immobile careers": A challenge for management! The advantages of an understanding based on actual work and wage-earners' expectations**

**Lætitia Pihel**, Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA), Nantes University.

Immobile careers - of persons looking for stability in the position currently held and not being attracted by mobility - are a challenge to human resources, its strategy, tools and, more broadly, conceptions. This article is based on seventeen months of field work in a private clinic, where management claimed it had to cope with "contagious immobility". The program for managing careers, though based on good practices, had not had the hoped-for results among registered nurses. Our research tried to answer three main questions: a) What were the origins of this immobility? b) What processes underlaid it? c) What were the blind spots in management's way of thinking that led to this blockage? This

immobility came out of a complex, dynamic process with several dimensions: initial training, the organization of work, and the individual (their attachment to their own career plans). These factors were chained and overlapped in actual, everyday work activities and relations at the workplace. The turbulence of work, with its demands on time and energy, imposed mobility but within this job category and allowed some nurses to benefit from informal promotions. Behaviors related to career management must be handled as closely as possible to the context and individuals' backgrounds and plans. Immobility is not coupled with the absence of career plans or ambitions, which, quite contrary to expectations, can bolster immobility. Besides the recommendations formulated for management, this article shifts academic and practical discussions of this topic toward shared reflexes in career management.

## IN QUEST OF A THEORY

**Specifications and Buyer-Seller Relationship : Towards a Fair Synthesis**

**Paul Bouvier-Patron**, CERGAM – IAE – Aix-Marseille University.

Buyer-Seller relationships are strategic one and specifications, however neglected, a key point of analysis. On the topic of Specifications, Management Science is borrowing to Engineering Sciences. It induces sometime an over-statement in terms of research interest focused on a single aspect ("Black Box Part"). However, a rationalisation is about to give a coherent and stable basis of buyer-seller relationships and specifications classification. A such tool is required to investigate modern firms based on their core business and contractual buyings of different types. The methodology used is a critical one based on academic literature and the result is a rigorous analytical table of buyer-seller relationships.

**Crowdsourcing: questioning and questions about the "crowd"**

**Sophie Renault**, Institut d'Administration des Entreprises – Laboratoire Vallorem, Orléans University.

Although at the heart of "crowdsourcing" the definition of the word "crowd" is prone to controversy. In its original meaning, the word "crowd" refers to a multitude of people gathered in one place. However, in the context of crowdsourcing this "place" is mostly virtual, we are here talking about the digital crowd. Therefore, many of the facets of what we call a crowd are called into question: does it consist of a large number of individuals? Are they all in the same place? Does this crowd produce

good quality? This article questions seven misconceptions surrounding the word “crowd” in order to better understand its morphology and contours.

### Participation in the world of work: Self-government

**Benjamin Chapas** (ESDES-Ucl, IREPE) & **Xavier Hollandts** (Kedge Business School)

Since the 19th century, the question of how employees can participate arises as a central issue in business life as in the literature. This question is crucial for both small organizations and major groups, public and private. Nevertheless, this topic can appear as controversial or explosive, some seeing it as a new instrumentalization or even an extension of people’s exploitation that primarily benefits the CEOs and managers. Given the risk of a potential instrumentalization of participation, it is increasingly necessary to suggest a theoretical framework to clearly understand what participate really means and implies for the employees, managers and the whole organization. After defined what we mean by participation, we suggest that this concept entails,

to be fully realized, to implement a self-government framework. In this sense, our approach to work participation is an ideal of self-government that initiates a debate on the conditions of a real “empowerment”, meaning a real “power to act” for people and groups in the process of their own emancipation.

### MOSAICS

**Ken Fukuhara** (Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique, UMR 3320, Conservatoire National des Arts et Métiers): **A clinical approach to managerial discourse and its effects:** On Agnès Vandeveldde-Rougale’s *La novlangue managériale: Emprise et résistance* (Toulouse: Éditions Érès, 2017), 207 p.

**Michel Villette** (Centre Maurice Halbwachs, AgroParistech) : **A (belated) tribute to bosses by the state elite:** On Michel Offerlé’s (ed.) *Patrons en France* (Paris: La Découverte, 2017).

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## REALIDADES DESCONOCIDAS

[El diseño/realización, ¿una transformación profunda del sector de la construcción? Análisis de los casos británicos y franceses](#)

**Flora Aubert**, École Polytechnique

Nuevas restricciones (técnicas, ambientales, de plazos y costes) obligan al sector de la construcción a operar cambios organizativos. El proceso de diseño/realización, que consiste en superponer parcialmente la fase de diseño a la de construcción, parece imponerse como un modo constructivo eficiente. Este proceso, que permite el intercambio de conocimientos y habilidades de los diversos actores, se utiliza mucho en el Reino Unido, pero sigo siendo objeto de controversia en Francia. Basándose en algunos casos concretos del Reino Unido, el artículo estudia las posibilidades de evolución del diseño/realización en el sector francés de la construcción. Se demuestra que la revolución del diseño/construcción puede realmente realizarse gracias a la flexibilidad de este proceso que genera un nuevo interés más organizativo que técnico.

[La elaboración de una política pública ambiental, el Bilan Carbone®](#)  
[Entrevista con Thomas Gourdon, de la Agencia francesa del Medio Ambiente y el control de la Energía \(ADEME\)](#)

**Morgane Le Breton y Frédérique Pallez** para *Gérer & Comprendre*

MINES ParisTech, PSL Research University, CGS – Centro de gestión científica, i3 UMR CNRS

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

[Las “carreras inmóviles”, un reto para la dirección. Ventajas de una comprensión basada en el trabajo real y las expectativas de los trabajadores](#)

**Laetitia Pihel**, Laboratorio de Economía y Administración de Nantes-Atlantique (LEMNA), Universidad de Nantes

Desde el punto de vista de la dirección, las carreras inmóviles constituyen un reto que pone a prueba la estrategia de recursos humanos, las herramientas de gestión de carreras y, aún más, las representaciones

inherentes. El inmovilismo se caracteriza por la búsqueda de estabilidad en el cargo actualmente ocupado y por la falta de deseo de movilidad. El artículo se basa en un estudio de caso etnográfico de 17 meses realizado en una clínica privada. La dirección afirma que en la clínica hay un “inmovilismo contagioso”.

El programa de gestión de carreras propuesto, aunque se haya inspirado de buenas prácticas, no tiene el éxito esperado con las enfermeras diplomadas por el estado (EDE). En nuestro estudio hemos tratado de responder a tres interrogantes: 1) ¿Cuáles son las causas del inmovilismo de carrera? 2) ¿Cuáles son los mecanismos subyacentes? 3) ¿Cuáles son los temas que la reflexión gerencial ha dejado de lado y que hacen que las políticas RH en materia de carrera fracasen? Los resultados demuestran que el inmovilismo es el producto de una dinámica compleja que comprende varios aspectos: la formación inicial, la organización del trabajo y el individuo (que no quiere abandonar su proyecto de carrera). El estudio revela los mecanismos de interacción y superposición de estas dimensiones en el trabajo, la colectividad, las relaciones y en una vida diaria que se convierte en una prisión. Refleja una realidad cruda que impone la movilidad al oficio de EDE y permite que otros disfruten de promociones informales. Analiza la necesidad de estudiar las conductas de carrera teniendo en cuenta el contexto y la historia de cada quien. Demuestra también que el inmovilismo no necesariamente significa una falta de proyecto y ambición profesionales; por el contrario, y de forma sorprendente, éstos pueden aumentarlo. Además de las recomendaciones administrativas, el artículo contribuye al debate aportando los reflejos compartidos en materia de gestión de carreras tanto en el plano de la práctica como en el de la investigación académica.

## EN BUSCA DE TEORÍAS

[Pliego de condiciones y relación cliente-proveedor, un intento de síntesis](#)

**Paul Bouvier-Patron**, CERGAM - IAE - Aix Marseille Université

Las relaciones entre clientes y proveedores son estratégicas y, aunque sea un dispositivo central, el pliego de condiciones se ha estudiado poco y de forma incorrecta. La forma en que la dirección se encarga de un pliego de condiciones, utilizando las ciencias

de la ingeniería, parece centrarse solamente en una categoría específica (“*Black Box Part*”). Ahora bien, con el apoyo de referencias pertinentes, una racionalización puede aportar una mejor base de referencia sobre la clasificación de las relaciones cliente-proveedor, según el tipo de pliego de condiciones. Esta es una etapa absolutamente crucial para estudiar las empresas contemporáneas que se centran en su oficio y establecen relaciones contractuales de compra de distinta índole. La metodología es un enfoque crítico que se basa en las publicaciones existentes. El resultado propuesto es un cuadro de clasificación exhaustivo de las relaciones cliente-proveedor.

### **Crowdsourcing o la multitud y sus interrogantes**

**Sophie Renault**, Instituto de Administración de Empresas – Laboratorio Vallorem, Universidad de Orleans

Aunque represente la esencia del *crowdsourcing*, la definición de la multitud sigue siendo objeto de controversia. En su acepción original, la multitud se refiere a un grupo de individuos reunidos en un mismo lugar. Sin embargo, en el contexto del *crowdsourcing*, ese lugar es puramente virtual (incluso se habla de multitud digital). Teniendo esto en cuenta, aparecen muchas preguntas referentes a lo que llamamos “la multitud”: ¿está constituida por un gran número de personas? ¿Se reúne en un mismo espacio? ¿Genera buena calidad? Para entender mejor su morfología y su perfil, el artículo analiza siete mitos en torno a la multitud.

### **La participación en el mundo del trabajo, una perspectiva de autogobierno**

**Benjamin Chapas**, Escuela Superior para el Desarrollo Económico y Social (ESDES) - Universidad Católica de Lyon (UCLy), Instituto de Investigación para la economía política de la empresa (IREPE), y **Xavier Hollandts**, Kedge Business School & C

Desde el siglo XIX, el tema de la *participación* de los empleados se ha planteado como una problemática central en la construcción de cualquier empresa, sin

importar que se trate de grandes grupos o de PYMES, de empresas públicas o privadas. Este tema puede potencialmente generar conflictos, ya que algunas personas lo ven como una nueva forma oculta de explotar a los trabajadores en beneficio de los managers y dirigentes. Sin embargo, hacer que los empleados participen en el bien colectivo que representa la organización es tanto un imperativo de supervivencia económica como una necesidad administrativa. Frente al riesgo de una instrumentalización potencial de la participación de los empleados con fines partidistas, cada vez es más necesario definir y proponer un marco teórico que permita entender lo que significa *participar* realmente y lo que implica para los trabajadores, dirigentes y para la organización. Tras definir con precisión lo que entendemos por *participación*, sugerimos la idea de que, para que pueda realizarse plenamente, este concepto implica que se ponga en práctica un ideal político de autogobierno. De hecho, en nuestra opinión, esa es la condición esencial para considerar un verdadero “poder actuar” de los individuos y las colectividades sobre los procesos de su propia emancipación.

## **MOSAICOS**

### **Un enfoque clínico del discurso gerencial y sus efectos**

*La novlangue gerencial: Emprise et résistance* de Agnès Vandeveldé-Rougale (prefacio de Gilles Herreros), Érès, col. “Sociología clínica”, 2017, 207 p.

**Ken Fukuhara** (Laboratorio Interdisciplinario de Sociología económica UMR 3320 - Conservatoire National des Arts et Métiers)

### **Un homenaje (tardío) a los patronos por parte de la nobleza de Estado**

*Patrons en France* bajo la dirección de Michel Offerlé, La Découverte, París, 2017.

**Michel Villette** (Centro Maurice Halbwachs, AgroParistech)



### AUBERT Flora

Flora Aubert est Doctorante CIFRE en aménagement et urbanisme au LATTS (Laboratoire Technique Territoire et Sociétés) – École des Ponts. Après avoir terminé le master DOCTIS (Dynamiques Organisationnelles du

Changement Technologique, de l'Innovation et des Stratégies), piloté par Hervé Dumez et Alain Jeunemaître, elle étudie aujourd'hui l'impact des nouveaux modèles énergétiques sur la fabrication matérielle de la ville. Elle travaille dans le cadre de sa thèse CIFRE chez VINCI Energies en tant que chargée de mission réseaux électriques intelligents et villes intelligentes.



### HOLLANDTS Xavier

Docteur et HDR en Sciences de Gestion, il enseigne l'entrepreneuriat et la stratégie à KEDGE BS. Ses recherches se concentrent sur la gouvernance des entreprises et les questions de théorie de la firme. Spécialiste des questions agricoles, il inter-

vient régulièrement dans les médias. Depuis mars 2012, il assure coordination de la chaire de recherche Alter-Gouvernance ([www.alter-gouvernance.org](http://www.alter-gouvernance.org)). Ses travaux ont notamment été publiés dans *Corporate Governance*, *Journal of Institutional Economics*, *la Revue Economique*, *la Revue d'Economie Industrielle*, *la Revue Française de Gestion*, *la Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, *Management International*, ou *la Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*.



### BOUVIER-PATRON Paul

Paul Bouvier-Patron est enseignant-chercheur (laboratoire CERGAM), spécialiste en Management stratégique de l'innovation et du développement durable. Ses recherches portent principalement sur la

dynamique de coordination des relations clients-fournisseurs pour élaborer des produits nouveaux et sur le coût d'innovation. Il a notamment publié deux ouvrages chez L'Harmattan (*Entreprise et innovation : vers l'inter-organisation innovante responsable ?*; *Économie et management de l'entreprise innovante : Réseaux, Territoire et Développement Durable*)



### LE BRETON Morgane

Agrégée d'économie-gestion et ancienne élève de l'ENS Cachan, Morgane Le Breton est titulaire d'un master en économie et gestion du développement durable et prépare actuellement une thèse au Centre de Gestion

Scientifique (Mines ParisTech) portant sur la comptabilité carbone et les stratégies de réduction des émissions de gaz à effet de serre.



### CHAPAS Benjamin

Docteur en sciences économiques, il enseigne l'éthique des affaires et la théorie des organisations à l'ESDES, école de management de l'Université Catholique de Lyon. Ses recherches se concentrent sur la question de la démocratie en entre-

prise. Ses travaux ont notamment été publiés dans *la Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, *la Revue Française de Socio-Economie*, *la Revue des Sciences de Gestion* ou *Gestion 2000*.



### PALLEZ Frédérique

Ingénieur civil des Mines, Frédérique Pallez est professeur à l'École des Mines ParisTech et chercheuse au Centre de Gestion Scientifique (CGS) du même établissement. Ses travaux portent depuis de nombreuses années sur les transformations de

l'action publique, la modernisation des services publics, la conception, la gestion et l'évaluation des politiques publiques. Elle est engagée actuellement sur deux programmes pluri-annuels : l'un porte sur l'innovation publique par le *design*, l'autre sur la régulation des risques nucléaires. Elle a publié dans des revues telles que *la Revue Française de Gestion*, *Gérer et Comprendre*, *International Review of Administrative Sciences*, *Politiques et Management Publics*, *Sciences du Design*, etc.



D.R.

## PIHEL Lætitia

Lætitia Pihel est maître de conférences en management des ressources humaines à l'IAE de Nantes et chercheure au sein du Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes Atlantique (Lemna – Université de Nantes). Elle est coordinatrice du Groupe

de Recherche Thématique « Gestion des carrières » de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines). En 2013, elle a coordonné aux côtés de F. Dany et A. Roger aux éditions Vuibert l'ouvrage *La gestion des carrières Populations et contextes*. Ses recherches portent sur les carrières et les formes d'engagement et de relation entre l'individu et l'organisation. Ses travaux convoquent les sciences humaines et sociales pour l'analyse des problématiques RH. Elle a notamment écrit plusieurs articles sur les apports de la théorie maussienne du don et du contre-don au management des ressources humaines. Elle développe actuellement un travail de recherche, en partenariat avec des organisations privées et publiques, qui place au cœur de l'analyse le discours et des dispositifs contemporains en matière de gestion des carrières.



D.R.

## RENAULT Sophie

Après avoir soutenu son Doctorat de Sciences de Gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen, Sophie Renault a rejoint l'Université d'Orléans en 2002. Maître de conférences à l'IAE d'Orléans, elle est membre du labora-

toire de recherche en management des Universités d'Orléans et de Tours (VALLOREM). En lien avec son travail doctoral, elle a centré ses recherches pendant une dizaine d'années sur le sujet des enjeux de la création de parcs industriels fournisseurs dans l'industrie automobile. Depuis 2010, ses recherches se sont ouvertes aux différentes modalités d'externalisation vers la foule *via* Internet (*crowdsourcing* et *crowdfunding*). Dans cette dynamique, Sophie Renault a présenté son Habilitation à diriger des recherches à l'Université Paris Dauphine en 2015. Son mémoire d'HDR a mis en perspective les formes d'externalisation singulières qu'elle avait jusqu'alors étudiées. Sophie Renault a désormais particulièrement à cœur d'analyser les enjeux associés à la mobilisation en ligne de la foule par des particuliers ou par des organisations privées ou publiques. Dans cette perspective, le *crowdsourcing* et le financement participatif ont une place centrale dans ses travaux de recherche.