

# 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)



- Une approche coopérative des stratégies d'ONG
- Les effets de l'art-thérapie sur la qualité de vie au travail des soignants
- Sous-traitance de la maintenance industrielle = perte de compétences ?

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES

FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

## Réalités méconnues

03

Mécanismes de coopération entre ONG :  
le cas de la pollution plastique dans les océans  
**Maïlys QUILHOT & Clément GAMBIER,**  
**Claire NJOO, Alexandra ÉTIENNE et**  
**Jean COINTAULT**

## L'épreuve des faits

14

Quand l'art-thérapie soigne les soignants :  
Les effets des productions artistiques des patients  
sur la qualité de vie au travail des personnels  
soignants en cancérologie  
**Fabien CANOLLE, Nathalie BERNARD et**  
**Didier VINOT**

30

Histoire d'une dégradation progressive des  
compétences de maintenance  
d'une entreprise à risques (1980-2020)  
**Léna MASSON et Anne DIETRICH**

- 39

Les problèmes de maintenance  
dans l'industrie :  
un symptôme, mais de quoi ?  
Entretien avec Pierre MESSULAM  
**Michel VILLETTE**

- 45

La maintenance malade d'un management  
« distant » ?  
**Christophe DESHAYES**

48

Ce que les NEET font du recrutement digitalisé :  
conventions et pensée magique  
**Jean PRALONG et Marie PERETTI-NDIAYE**

59

La compensation carbone des grandes entreprises  
est-elle du verdissement d'image (*greenwashing*) ?  
**Alice VALIERGUE**

## Mosaïque

72

**Transition ou révolution écologique,**  
**qu'en aurait dit Tocqueville ?**  
À propos de l'ouvrage de Claude HENRY,  
*Pour éviter un crime écologique de masse*, Paris,  
Éditions Odile Jacob, 2023, 240 p.  
**Michel BERRY**

75

Le Moyen Âge peut-il nous apprendre quelque  
chose sur l'anthropocène ?  
À propos du livre de Mathieu ARNOUX,  
*Un monde sans ressources. Besoin et société*  
*en Europe (XI<sup>e</sup>-XIV<sup>e</sup> siècles)*,  
Paris, Albin Michel, 2023, 358 p.  
**Hervé DUMEZ**

---

77

Traductions des résumés

79

Biographies

**Rédaction**

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (COEIT),  
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique  
120, rue de Bercy - Télédock 797 -  
75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 68  
http://www.anales.org  
**Grégoire POSTEL VINAY**,  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**  
Secrétaire général  
**Alexia KAPPELMANN**  
Secrétaire générale adjointe  
**Magali GIMON**  
Assistante de rédaction et maquettiste  
**Myriam MICHAUX**  
Webmestre et maquettiste

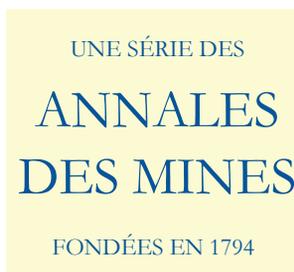
**Membres du comité de rédaction**

**Grégoire POSTEL VINAY**,  
Président du Comité de rédaction,  
Conseil général de l'Économie  
Rédacteur en chef des Annales des Mines  
**Gilles ARNAUD**,  
Professeur, ESCP  
**Julie BASTIANUTTI**,  
Maître de conférences,  
Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)  
**Nicolas BERLAND**,  
Professeur, Université Paris IX Dauphine  
**Michel BERRY**,  
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management  
**Thierry BOUDÈS**,  
Professeur, ESCP  
**Françoise CHEVALIER**,  
Professeur, Groupe HEC  
**Cécile CHAMARET**,  
Maître de conférence à l'École polytechnique  
**Sylvie CHEVRIER**  
Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
**Bernard DUCROS**,  
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management  
**Hervé DUMÉZ**,  
Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Pierre MESSULAM**,  
SNIIF  
**Christian MOREL**,  
Sociologue  
**Frédérique PALLEZ**,  
Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech  
**Pierre-Charles PRADIER**,  
Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi  
**Nathalie RAULET-CROSET**,  
Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1  
**Michel VILLETTE**,  
Professeur, AgroParisTech  
**Jean-Marc WÉLLER**,  
Chargé de Recherche CNRS, LATTS - École Nationale des Ponts et Chaussées

**Autres recteurs**  
**Aurélien ACQUIER**,  
ESCP  
**Franck AGGERI**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Nicole AUBERT**,  
ESCP  
**Eric BALLOT**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Jérôme BARTHÉLÉMY**  
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  
**Patrice de FOURNAS**,  
Jouve et Associés  
**Sébastien GAND**  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Gilles GAREL**,  
CNAM  
**Patrick GILBERT**,  
IAE Paris  
**Alain HENRY**,  
Agence Française de Développement  
**Isabelle HUAULT**,  
Université Paris Dauphine  
**Philippe d'IRIBARNE**  
Gestion et Société  
**Dominique JACQUET**,  
Professeur, Université Paris X Nanterre  
**Alain JEUNEMAÏTRE**  
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
**Sihem JOUINI BÉN MAHMOUD**,  
Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR  
**Benoît JOURNE**,  
Université de Nantes  
**Jean-Yves KERBOURCH**,  
Université de Nantes  
**Frédéric KLETZ**,  
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech  
**Hervé LAROCHE**,  
ESCP  
**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**,  
École polytechnique  
**Christophe MOUSSU**,  
Professeur, ESCP / LabEx ReFi  
**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 PELISSE**  
GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)  
**Brigitte PEREIRA**  
EM Normandie - IAE Caen  
**Xavier PHILIPPE**  
Neoma Business School  
**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 SOUQUET**,  
Reims Management School  
**Thierry WEIL**,  
Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie

**Publication**  
**Photo de couverture** :  
Anonyme, *Dolls' house of Petronella Oortman*, embroidery, c. 1686 - c. 1710. Amsterdam, Rijksmuseum  
Photo © Rijksmuseum  
**Iconographie** :  
Alexia KAPPELMANN  
**Mise en page** :  
Myriam MICHAUX  
**Impression** :  
Duplprint Mayenne

**GÉRER & COMPRENDRE****Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs****LE CHOIX DES RAPORTEURS**

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'affermir son identité.

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

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des recteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

**ACCEPTÉ POUR PUBLICATION** : L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

**DEMANDE DE V2 (DEUXIÈME VERSION) OU V3 (TROISIÈME VERSION)** : L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « note aux recteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes recteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene* : la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine*.

**REFUSÉ** : L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra*.

**REJET / RE-SOUMISSION** : Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pêche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

**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 :

alexia.kappelmann@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.

# Mécanismes de coopétition entre ONG : le cas de la pollution plastique dans les océans

Par Maïlys QUILHOT & Clément GAMBIER, Claire NJOO, Alexandra ÉTIENNE et Jean COINTAULT

École Polytechnique, IP Paris<sup>(1)</sup>

Le monde des ONG est *a priori* différent de celui des entreprises. On y constate pourtant des phénomènes de concurrence (auprès du public et des pouvoirs publics, pour les financements), et des phénomènes de coopération au niveau des actions menées et du *lobbying*. Dans cet article, nous nous proposons d'analyser le fonctionnement du secteur des ONG à l'aide de la notion de coopétition, qui s'est imposée dans l'analyse des stratégies d'entreprise. Pour ce faire, nous avons choisi le domaine d'action de la lutte contre la pollution plastique dans les océans. Nous avons ensuite cherché à classer les ONG dans différents groupes. Puis nous avons étudié les relations de concurrence et de coopération dans et entre ces groupes. L'article montre que la notion de coopétition est un bon outil pour comprendre les stratégies des ONG, même s'il existe des différences avec le monde des entreprises. On tire enfin des conclusions managériales, les ONG pouvant chercher à mieux maîtriser leurs stratégies coopétitives.

Les ONG jouent un rôle de plus en plus important dans nos sociétés, notamment autour des enjeux climatiques, environnementaux et sociaux auxquels la planète fait face aujourd'hui. Elles perçoivent actuellement environ 20 % des fonds gouvernementaux dédiés à l'assistance humanitaire, ce qui en fait le deuxième plus gros destinataire derrière les agences de l'Organisation des Nations Unies (Kuruppu et Lodhia, 2019). Il existe une grande diversité d'ONG, de toutes tailles et avec un grand spectre d'actions et à des échelles différentes. Comme ces organisations sont à but non lucratif, elles sont toutes à la recherche de financements. Les premières études sur les ONG, parues à partir des années 1980 et issues de la littérature en économie (Rose-Ackerman, 1982), ont insisté sur la dimension concurrentielle du secteur. Les ressources disponibles sont limitées, ce qui les met en situation de concurrence. Elles doivent capter un maximum de financements pour le maintien et le développement de leur activité. Cependant, l'étude de leurs sites Internet et de leur communication externe montre d'importants phénomènes de coopération entre les différentes organisations.

Il convient alors de se demander comment s'articulent coopération et concurrence entre les entités du secteur. Dans le monde des entreprises, une telle articulation a déjà fait l'objet de nombreuses études ces dernières années sous le terme de « coopétition ». Ce terme renvoie à l'équilibre nécessaire entre compétition et coopération pour perdurer sur le marché (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Fernandez *et al.*, 2018). Mais cette notion a été conçue pour expliquer les stratégies des entreprises. Peut-elle éclairer celles des ONG ? C'est la question que nous nous proposons d'approfondir dans cet article.

Pour répondre à cette question, nous avons choisi de nous concentrer sur le champ de la lutte contre la pollution plastique dans les océans. Ce sujet, abordé lors de l'#OceanActionDay de la COP 26 à Glasgow en 2021, est en effet au cœur des préoccupations mondiales actuelles liées à l'environnement. Il correspond au 14<sup>e</sup> objectif de développement durable défini par l'ONU « Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable ». Il existe aujourd'hui plusieurs milliers d'ONG de toutes tailles, menant des actions allant de la collecte de déchets plastiques (ex. : Clean My Calanques) au plaidoyer devant des organisations nationales ou internationales (ex. : Seas at Risk). La complexité du problème de la gestion des déchets plastiques dans les océans engendre une multitude de solutions potentielles, pouvant être contradictoires. Cela rend l'étude des

<sup>(1)</sup> Ce travail de recherche a été réalisé dans le cadre du programme d'approfondissement de troisième année de l'École polytechnique, « Sciences et Défis de l'Environnement », dans le cadre du séminaire « Stratégie des organisations et développement durable » (MIE 577) co-animé par Hervé Dumez et Camille Toussaint. Nous adressons tous nos remerciements à nos deux enseignants pour leur soutien actif tout au long de notre recherche, ainsi qu'aux deux relecteurs anonymes de la revue.

interactions entre ONG aux points de vue divergents d'autant plus intéressante dans le contexte de la coopération.

Au sein de cet écosystème d'ONG, nous avons identifié plusieurs groupes d'acteurs, et décrit les interactions entre et au sein de ces derniers, ainsi que l'influence de l'environnement sur ces relations. En caractérisant ces relations, nous avons pu constater qu'elles relevaient de la coopération, de la compétition et de la coopération.

Dans un premier temps, nous ferons un état de l'art sur la coopération, et les interactions entre ONG. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie utilisée, puis dans un troisième temps, nous détaillerons l'analyse. Enfin, les résultats de la recherche seront discutés dans une quatrième partie.

## ONG et coopération

La notion de coopération a été popularisée par Nalebuff et Brandenburger (1996). Il s'agit d'un néologisme caractérisant le caractère dual, voire paradoxal, des interactions entre firmes combinant compétition (pour les ressources ou les clients) et coopération (au sein d'alliances stratégiques par exemple). Un des exemples les plus étudiés est celui de l'alliance entre Sony et Philips dans les années 1970 pour un grand programme d'innovation, qui donnera le jour au Compact Disc ou CD avec des standards partagés par les deux firmes (Luo, 2007). Cet exemple montre que la coopération se situe d'abord au niveau inter-organisationnel. Des auteurs ont mis en avant que les firmes se faisaient concurrence sur les activités proches du client, et coopéraient sur des activités plus éloignées (Pellegrin-Bouchet, 2003). De plus, la coopération peut être favorisée par des acteurs tiers comme les clients ou les pouvoirs publics (Depeyre et Dumez, 2010). Par la suite, la notion a été appliquée à l'intérieur de la firme (Luo *et al.*, 2006). Si les entreprises, comme dans le cas de Sony et Philips, trouvent leur intérêt dans la coopération, il a également été établi qu'elle est un moyen d'absorber une partie du savoir-faire et des connaissances du partenaire (Hamel, 2011). Une synthèse des problématiques autour de cette notion a été publiée en 2018 (Fernandez *et al.*, 2018). Les recherches actuelles les plus prometteuses sont liées à la théorie des jeux ou la "*resource-based view*" (RBV) (Fathalikhani, Hafezalkotob & Soltani, 2018 ; Koch, 2011).

Comment justifier une approche compétitive dans le cas des ONG ? Dans un premier temps, les économistes ont analysé la levée de fonds entre ONG comme un équilibre de Nash détruisant de la valeur (Rose-Ackerman, 1982). Ces organisations sont en effet en concurrence pour récupérer de l'argent venant d'un nombre fini de donateurs, et leurs investissements dans la campagne médiatique conditionnent grandement les dons reçus. Cette lutte passe notamment par une guerre d'image, et donc par un budget important alloué aux médias. C'est le constat de départ de l'étude économique réalisée par Rose-Ackerman en 1982. Ceci se vérifie même après les nombreux

scandales ayant entaché la crédibilité de certaines ONG (Nunnenkamp et Öhler, 2012). L'aspect concurrentiel est donc présent et a fait l'objet de nombreuses recherches. Pourtant, les ONG sont également engagées dans des politiques de coopération. Elles le sont du fait d'acteurs tiers (Dumez et Jeunemaître, 2006 ; Depeyre et Dumez, 2010) comme la Commission européenne, qui leur demandent de participer aux mêmes comités et les incitent à définir des positions communes. La coopération est d'ailleurs facilitée par le fait que, contrairement aux entreprises, les politiques de concurrence ou politiques *antitrust* ne s'appliquent pas à elles. Face à ce constat empirique et alors que les recherches sur les ONG insistent plutôt sur la concurrence (Couprie, 2012), il apparaît intéressant de s'interroger sur l'existence et le fonctionnement d'une possible coopération (Mombynes et Mermet, 2003), sachant qu'il peut y avoir de la coopération entre ONG n'étant pas en concurrence directe. À ce jour, il n'existe qu'une recherche sur la coopération entre ONG, et elle mobilise la théorie des jeux (Fathalikhani *et al.*, 2018).

## Méthodologie

Afin d'acquérir une base de connaissances solide sur l'écosystème des ONG luttant contre la pollution plastique des océans, trois outils ont été utilisés : la recherche bibliographique, l'analyse de sites Internet et communiqués de presse des ONG, et la tenue d'entretiens avec des représentants de ces diverses organisations.

La recherche bibliographique ciblait les interactions entre ONG. L'analyse des sites *web* a consisté à relever les mentions de collaborations, ou de plaidoyers communs dans les médias. 10 entretiens ont également été réalisés avec 9 ONG de tailles diverses : des grosses associations (WWF, Greenpeace), des moyennes (Tara Océan, Surfrider), des petites, voire locales (Clean My Calanques). Ces organisations ont des visions et des actions différentes de et pour la protection des océans. Nous avons eu des entretiens avec des responsables d'antenne ou de secteur, avec le fondateur, ou avec des responsables de partenariats dans le cas des grandes ONG. Nous avons profité de l'effet boule de neige (Patton, 2002) pour avoir un spectre représentatif de cet écosystème.

Ces entretiens, ainsi que la base bibliographique et l'étude de la communication externe des ONG, ont répondu à deux objectifs :

- mettre en évidence des cas types de coopération ;
- identifier des groupes permettant de classer les ONG actrices sur le sujet du plastique dans les océans en utilisant un facteur interne (nombre d'adhérents) et un facteur externe (types d'actions mises en place), pour garantir l'indépendance entre les deux paramètres.

Le graphique obtenu en compilant les résultats permet de mieux comprendre l'écosystème des interactions entre ONG, et en particulier les conditions de la coopération. L'écosystème organisationnel du secteur des ONG étant assez fragmenté, nous

avons pu effectuer une distinction par groupes stratégiques (Araya et Castillo, 2014). Cette représentation nécessite de choisir deux paramètres, qui doivent être indépendants afin de ne pas fausser le regroupement. Chaque ONG est définie par un facteur interne (ici, le nombre d'adhérents), et un facteur externe (ici, une évaluation chiffrée des « idéologies » sur la pollution plastique). Le nombre d'adhérents est une donnée facilement accessible, et il permet de quantifier assez fidèlement l'effet potentiel de l'organisation sur son milieu. Pour l'autre critère, nous avons d'abord hésité entre un critère « idéologique » et un critère d'actions réalisées, les deux permettant de prendre en compte la diversité affichée des ONG. À la suite de l'entretien avec la responsable du plaidoyer campagnes aquatiques de Surfrider, il est apparu que toutes les organisations travaillant sur le plastique affichaient une idéologie partagée sur le sujet. Il paraissait donc limitant de sélectionner ce critère comme paramètre de distinction. Nous avons finalement opté pour une échelle permettant de noter les ONG en fonction des actions qu'elles mènent auprès du grand public, critère plus discriminant que leur objectif général (du type : obtenir l'interdiction de l'utilisation du plastique dans le quotidien). Deux modes d'action prédominants ont alors été retenus : les collectes et les opérations dites « zéro plastique ». On peut considérer que ce spectre couvre une majorité des actions des ONG luttant contre la pollution plastique, en distinguant celles qui ont pour but de limiter l'impact du plastique déjà produit de celles qui cherchent à limiter la production future. Pour trouver les valeurs, nous avons utilisé les informations mises à notre disposition sur les sites Internet des différentes ONG, et les différents entretiens que nous avons menés. Voici l'échelle utilisée :

- 5 : Objectif zéro plastique, réduction à la source et diminution de la production
- 0 : Plaidoyer, peu d'actions terrain
- 5: Activités de collecte

Cette représentation est classique des travaux sur la coopération dans tous les domaines liés à la stratégie (Azema, 2021). Elle permet de simplifier cet écosystème extrêmement complexe et en constante évolution, en un graphique lisible avec des acteurs types de chaque groupe stratégique. À la demande de certains de nos interlocuteurs, nous avons préféré le terme « plaidoyer » à « *lobbying* » pour parler d'une action représentant un intérêt général, citoyen ou associatif tels que ceux portés par une ONG (Source, 2014).

## L'écosystème des ONG dans la lutte contre le plastique dans les océans

L'omniprésence des déchets plastiques dans notre quotidien ainsi que les récentes découvertes sur l'ampleur du problème des microplastiques dans la chaîne alimentaire ont provoqué une intensification des mouvements de sensibilisation et d'action. En témoignent l'essor de documentaires sur les déchets plastiques (*A Plastic Ocean* en 2016, *The Story of Plastic* en 2019, *Trashed* en 2012, *Plastic Planet* en 2011...).

En plus des ONG « lanceuses d'alerte », qui sont souvent implantées depuis plus d'une vingtaine d'années, on voit donc fleurir un nombre croissant d'ONG impliquées dans la lutte contre les déchets plastiques, et ce à différentes échelles. Cela va du microlocal au mondial, et avec divers positionnements face à la conduite à tenir en matière de production et consommation de plastiques, du zéro déchet, de collecte massive, et de promotion d'une économie circulaire viable. Ainsi se justifie l'intérêt de se pencher de près sur les interactions de ces ONG, à titre d'illustration des phénomènes de coopération entre ONG.

Nous pouvons prendre pour exemple le rapport de PEW (The PEW Charitable Trust, 2021), qui a permis de mettre en lumière les problématiques globales liées au plastique. Le but est de faire un état des lieux global des enjeux et des solutions possibles au problème du plastique. La conclusion énonce que « si la chaîne de valeur des plastiques n'est pas transformée au cours des deux prochaines décennies, les risques cumulés pour les espèces et les écosystèmes marins, notre climat, notre économie et nos communautés deviendront ingérables. Mais ces risques s'accompagnent d'opportunités uniques pour les gouvernements, les entreprises et les innovateurs prêts à mener la transition vers un monde plus durable, avec des modèles économiques circulaires et de nouveaux matériaux durables » (p. 119).

Ce rapport montre l'urgence de la question du plastique dans les océans, mais aussi l'existence de solutions. Au niveau français, la loi de transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015 et la loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages du 9 août 2016 ont apporté des avancées majeures, avec notamment la fin des sacs en plastique et des Cotons-Tiges à usage unique.

Nous avons donc étudié cet écosystème des ONG à la lumière de l'analyse par groupes stratégiques. Il a tout d'abord fallu classer les ONG. Lors des entretiens, il est apparu que les ONG ne se spécialisent quasiment jamais dans plus d'un ou deux domaines d'action. Une ONG peut par exemple se concentrer sur une expertise technique pour le plaidoyer, comme Tara Océan (notée 0), mais mener très peu d'actions de terrain concrètes, à part l'éducation. Une ONG peut aussi faire uniquement de la collecte de déchets, comme c'est le cas de Blue Ocean Watch (notée 5). Dans ce cas, elle n'a souvent pas les capacités de s'atteler à la réduction à la source du plastique. Cependant, une ONG peut faire de la collecte pour des visées scientifiques à des fins de plaidoyer : elle sera donc à un niveau intermédiaire entre -5 et 0, comme Surfrider à -2. Enfin, une ONG peut se concentrer sur la réduction à la source du plastique, comme Zero Waste (notée 4). Une telle activité est souvent incompatible avec la collecte, car ces ONG trouvent généralement inutile, voire contre-productif, de s'attaquer aux symptômes plutôt qu'à la cause. Mais elle est compatible, de même que la collecte, avec le plaidoyer, ce qui donnera une note intermédiaire entre 0 et 5. Il est important de mentionner que le choix final de représentation et de paramètres découle

également d'une série d'essais successifs, pour limiter les incohérences dans les regroupements d'ONG. Ainsi, prendre en compte la taille de l'ONG dans les axes du graphe a semblé primordial, car cela modifie les actions que celle-ci peut réaliser, et donc son effet. Regrouper Mare Vivu, qui a une action locale en Corse, avec Surfrider, qui a un impact bien plus global, n'est par exemple pas très judicieux. De cette représentation graphique se dégagent déjà des regroupements naturels aux quatre pôles. À la lumière des différents entretiens, il est apparu pertinent d'enrichir notre modèle d'un cinquième groupe d'action, constitué des ONG ayant un rôle déterminant dans la recherche et l'éducation, mais menant moins d'actions de terrain proches des citoyens.

Grâce à notre analyse par groupes stratégiques, cinq groupes d'action se détachent au sein de l'écosystème des ONG impliquées dans la lutte contre le plastique et pour la protection de l'océan :

- grosses ONG diversifiées (Greenpeace et WWF) ;
- moyennes ONG avec activité orientée vers la collecte des déchets plastiques sur les plages et / ou en mer ;
- moyennes ONG avec activité orientée vers le zéro plastique ;
- moyennes ONG de « soutien » avec comme objectif principal la recherche et l'évolution de la filière plastique ;
- petites ONG avec activité extrêmement locale, très spécifiques mais très actives (voir Figures 1 et 2).

Les liens et interactions que nous avons pu identifier grâce à nos matériaux sont les suivants :

- coopération de compétences entre grosses ONG et moyennes ONG (se manifeste aussi entre les moyennes et petites ONG à plus petite échelle) (flèches bleues) ;
- compétition intragroupe (flèches jaunes) ;

- coopération entre les moyennes ONG intergroupes (flèches rouges) ;
- coopération favorisée par des incitation externes ;
- coopération intra-organisationnelle entre les différentes antennes d'une même ONG (flèches vertes).

Nom de l'ONG	Nombre d'adhérents	Avis sur le plastique -5 = collecte seule 0 = neutre 5 = Interdiction
Greenpeace	3 200 000	1
WWF	5 000 000	1
Surfrider	13 000	-2
Fondation Ellen Mc Arthur	1 000	0
Zero Waste france	2 600	4
Tara	35	0
Wings of the Ocean	6	-1
Sea Cleaners	1 500	-3
Algalita	1 000	-1
Blue Ocean Watch	80	-5
Blutopia	100	-3
Clean my calanques	10	-3
Sea Shepherd	150	1
5gyres (science to solutions)	1 800	3
No plastic in my sea	50	8
Mare vivu	10	-1

Figure 1. Tableau des données du classement des ONG

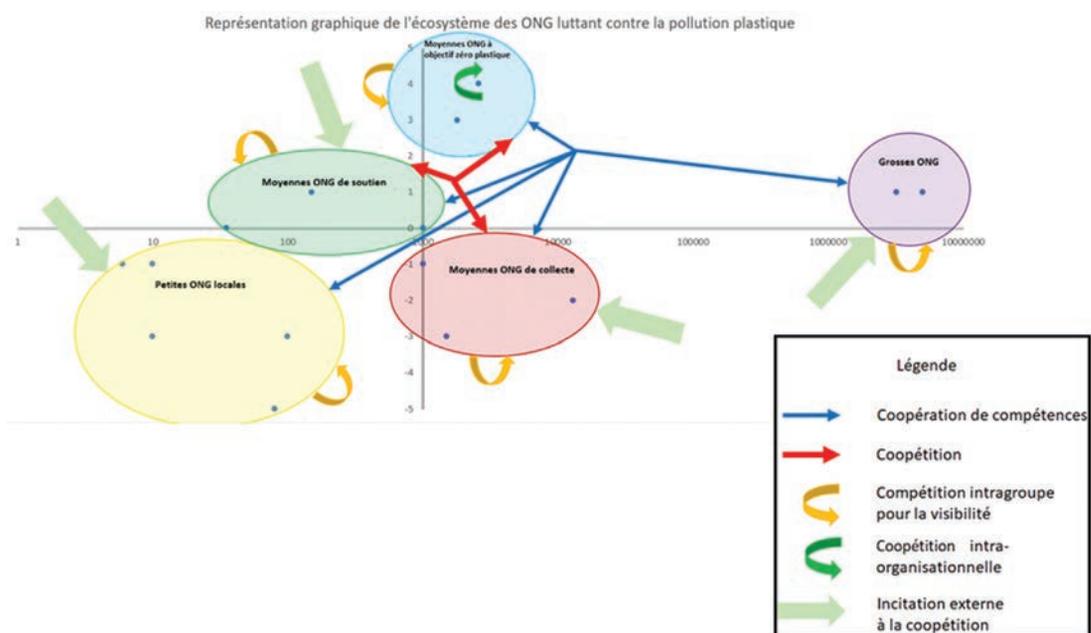


Figure 2. Représentations graphiques de l'écosystème des ONG luttant contre la pollution plastique

Petites ONG locales	Moyennes ONG de soutien	Moyennes ONG de collecte	Moyennes ONG à objectif zéro plastique	Grosses ONG
Mare Vivu	Tara Ocean	Surfrider	Zero Waste	WWF
Clean My Calanques	Fondation Ellen MacArthur	Algalita	5 gyres	Greenpeace
Blutopia	Sea Sheperd	Sea Cleaners		
Blue Ocean Watch				
Wings of the Ocean				

Figure 3. Tableau des ONG représentées dans le graphique, triées par groupe stratégique. Les ONG en vert sont celles avec qui nous avons pu avoir un entretien.

### Coopération entre ONG de tailles différentes

Une première forme d'interaction est la coopération entre ONG de tailles différentes. Cette coopération repose sur le fait que les avantages comparatifs des ONG diffèrent selon leur taille : les grosses ONG détiennent d'importants pouvoirs médiatiques (lanceurs d'alerte) et de plaider sur les gouvernements, tandis que les petites fondent leur impact sur une fine connaissance du terrain et leur réseau local. De la même façon, les grosses ONG détiennent des données globales à l'échelle européenne ou planétaire souvent issues d'analyses de cabinets de conseil, alors que les petites récoltent des données locales précises, et sont en contact direct avec leurs adhérents et la réalité du terrain. Enfin, cette coopération est favorisée par le fait que ces ONG n'ont ni les mêmes moyens, ni les mêmes objectifs, et en particulier par le fait que ces derniers ne sont pas orientés vers du profit économique.

La coopération peut tout d'abord prendre la forme de rapports issus de recherches communes. Ainsi, WWF France a coopéré avec Surfrider Foundation Europe, No plastic in my Sea et Zero Waste France pour établir un guide pour les communes françaises afin de faire cesser les rejets plastiques d'ici 2025. WWF bénéficie ici de l'expertise scientifique de ces associations plus petites, mais aussi de leur proximité avec les élus locaux. Surfrider a, par exemple, un système d'antennes locales, ce qui lui permet d'être proche du terrain, et d'être force de propositions pour des partenariats. WWF, de son côté, a moins d'influence locale, mais peut faire jouer son statut d'association phare dans la lutte contre le plastique pour apporter de la crédibilité à cette publication. D'autres exemples de coopération existent entre ces associations. Ainsi, Surfrider s'appuie également sur les données plus globales de WWF (issues d'études faites par des cabinets de conseil en stratégie comme Dalberg) afin d'étayer ses propres publications, comme son infographie *Attention aux fausses bonnes idées* sur le plastique.

La coopération peut aussi se voir dans la co-signature de pactes ou plaidoyers. En effet, à l'échelle nationale ou européenne, l'enjeu principal est de maximiser la représentativité en défendant un même positionnement. Ainsi, Surfrider, WWF France, Zero Waste France ont co-signé un plaidoyer dans le contexte de la loi antigaspillage et pour l'économie circulaire (AGEC) en 2020. La première apporte son expertise sur la question des microplastiques, la deuxième sur le recyclage, et la troisième sur le réemploi du plastique. On retrouve ici l'idée que ce type de coopération permet de mettre à profit l'expertise spécifique de chaque association afin d'accroître l'impact de leur plaidoyer. De même, dans le contexte de l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement qui a eu lieu en février 2021, Surfrider Europe a fait appel au gouvernement français pour l'exhorter à affirmer sa position en faveur d'un traité international sur le plastique, au nom des ONG CIEL, EIA, France Nature Environnement, WWF France et Zero Waste France.

Plus rarement, les grosses ONG peuvent collaborer avec de plus petites autour d'actions concrètes sur le terrain, comme lors de la vague de collecte de déchets sur les rives aux alentours de New York à la suite de l'ouragan Sandy fin 2017, menées par Greenpeace et Surfrider. Ce type de coopération demeure cependant rare. En effet, les grosses ONG mobilisent moins régulièrement des acteurs sur le terrain au niveau local, leurs cibles étant plutôt les institutions gouvernementales et les industries productrices de plastiques.

Par ailleurs, on retrouve le même schéma de coopération à plus petite échelle entre les ONG de taille moyenne et de petite taille. En effet, à l'échelle régionale ou locale, des ONG comme Surfrider ont beaucoup d'influence auprès des politiques. Ainsi, Surfrider a pu promouvoir les actions de Mare Vivu, une petite ONG locale collectant des données sur les écosystèmes de la Méditerranée dans le cas de la pollution massive par la biomasse en Corse (Surfrider Foundation Europe, 2021).



Photo © Rijksmuseum

« On retrouve entre ces ONG une compétition assez classique pour la visibilité. Cette compétition n'est finalement pas très différente de celle que l'on voit entre des entreprises similaires, cherchant chacune à attirer le public. C'est le cas pour tous les groupes d'organisations : il existe systématiquement une compétition intragroupe, sauf dans les cas des petites et moyennes ONG à impact local, où on observe alors une compétition uniquement si elles sont présentes dans une même zone géographique. »

Johann Sadeler (I), *Jubal en zijn gezin maken muziekinstrumenten*, gravure, 1583. Amsterdam, Rijksmuseum.

### Compétition intragroupe pour la visibilité

À l'intérieur d'un même groupe, les ONG qui le composent ont des objectifs et mènent des actions semblables. On retrouve entre ces ONG une compétition assez classique pour la visibilité. Cette compétition n'est finalement pas très différente de celle que l'on voit entre des entreprises similaires, cherchant chacune à attirer le public. C'est le cas pour tous les groupes d'organisations : il existe systématiquement une compétition intragroupe, sauf dans les cas des petites et moyennes ONG à impact local, où on observe alors une compétition uniquement si elles sont présentes dans une même zone géographique. Celle-ci implique une mise en concurrence pour les ressources, qu'elles soient financières ou humaines, et se joue autour du financement de projets.

L'affirmation d'identité, que l'on peut voir lors de forums organisés où plusieurs organisations se rassemblent, est bien présente : les ONG ne s'associent pas visuellement, et restent très séparées. Par exemple, WWF et Greenpeace qui appartiennent au même groupe

(grande taille, généralistes, poids médiatique important), et s'adressent donc sensiblement au même public, mènent des campagnes de communication et de sensibilisation séparées. Une personne donnant rarement à deux organisations différentes dans le même domaine d'action, ces deux ONG sont directement en compétition pour les ressources venant du public. De même, si un projet mené en rapport avec la pollution plastique (ou autre) a besoin d'un partenariat avec une grosse ONG, ces dernières sont donc également en concurrence pour prendre le projet en main.

Un dernier argument en faveur de la compétition intragroupe est qu'il n'est pas fait mention de collaboration entre des ONG de même nature. Dans toutes les ONG que nous avons interrogées, les collaborations ne se faisaient qu'avec des ONG appartenant à des groupes différents. En effet, si elles ont le même domaine de compétence, une telle collaboration n'est pas forcément utile. Au sein d'un même groupe d'ONG, on constate donc une absence de collaboration, la concurrence étant de mise.

### Coopétition entre les ONG intergroupe

Les ONG de même taille, mais appartenant à différents groupes, peuvent s'associer pour pouvoir toucher plus de public. En effet, certaines n'ont pas tout à fait les mêmes domaines de compétence, et travailler les unes avec les autres permet de diversifier les actions. Le phénomène est très spécifique à l'écosystème des ONG, car, dans le monde des entreprises, les lois sur la concurrence ou lois *antitrust* restreignent la possibilité de coopération. On peut en relever plusieurs exemples.

Ainsi, Surfrider travaille régulièrement avec la Mairie de Paris. En 2019, la municipalité a fait poser des plaques : « Ne rien jeter, la mer commence ici » à côté des plaques d'égouts autour du canal Saint-Martin à la suite de la demande de l'association. De plus, en 2021, elle a participé à l'organisation d'une collecte massive de près de 900 000 mégots dans toute la métropole. Cependant, ce type d'événements se fait rarement par l'action d'une seule ONG. Ici, Surfrider travaillait en coopération avec Sea Shepherd, luttant avant tout pour la protection de la biodiversité marine, et, dans le second, avec Zero Waste Paris, 0 Mégot et Sea Cleaner. On a donc des interactions avec des ONG de tailles moyennes qui sont dans des groupes différents, pour atteindre un but commun. On peut trouver d'autres exemples de travail en commun d'ONG moyennes appartenant à des groupes différents. Surfrider et Tara Océan collaborent ensemble, notamment sur les projets de sensibilisation environnementale dans les écoles (projet mené par Tara Océan), mais aussi dans l'utilisation des données de collecte de Surfrider qui servent ensuite aux études scientifiques de Tara Océan. Les deux ONG siègent souvent côte à côte lors de conférences européennes ou internationales sur la pollution plastique (Conférence de Monaco sur la pollution plastique en Méditerranée en 2015, Congrès mondial de la nature à Marseille en 2021). Cette collaboration peut toutefois se teinter de compétition, car elles n'ont pas tout à fait les mêmes plaidoyers : il s'agit donc bien d'un cas de coopétition.

De même, dans de nombreux entretiens, les personnes interrogées soulignent le fait que leur organisation garde son identité propre ainsi que sa spécificité, et qu'elle ne souhaite pas se dissoudre. Ceci se manifeste par exemple par une identité visuelle conservée par chaque ONG, même lors des événements communs. Zero Waste Paris et Surfrider, lorsqu'elles collaborent ensemble, gardent leurs visuels propres, ce qui est une manière de se démarquer.

De plus, la concurrence s'intensifie dans les phases d'exploitation des procédés communs. Chaque ONG a son objectif de plaidoyer, et elles vont donc s'associer avec des ONG qui veulent défendre les mêmes idées. Surfrider, Zero Waste et No Plastic In My Sea participent à une coalition (Break Free From Plastic, plus de 2 400 associations), ce qui permet d'atteindre une masse critique pour avoir de l'effet. Toutefois, il y a forcément de la concurrence entre ONG moyennes, car elles n'ont justement pas toutes la même position. Surfrider veut ainsi du zéro plastique, alors que

certaines ONG comme Tara Océan ou autres estiment que passer d'un plastique très polluant à un plastique moins polluant est déjà une victoire.

Un point est intéressant à relever : les ONG sont plus réticentes à coopérer si elles ne partagent pas du tout la même vision. Ainsi, Surfrider refuse de collaborer avec Gestes Propres, soupçonnée d'être trop proche des entreprises polluées, et donc de faire du verdissement d'image (*greenwashing*). On notera cependant que Zero Waste accepte de travailler avec Surfrider (leurs antennes parisiennes sont dans les mêmes locaux), alors qu'elle s'affiche contre le principe de la collecte des déchets que soutient cette dernière. Mais ici, les collectes effectuées par Surfrider servent de base pour des recherches et des publications qui pourront enrichir la compréhension et orienter Zero Waste pour ses actions.

### Incitations externes à la coopétition

Des incitations externes à la coopétition existent, et entraînent donc de nouvelles interactions entre les ONG. La première est liée au besoin d'avoir une certaine taille, une masse critique, pour siéger auprès d'instances politiques, et au fait qu'il y a peu de places disponibles. De nombreux théoriciens ont montré l'importance de dépasser une masse critique de personnes sensibilisées pour influencer positivement le reste de la population (Andreasen, 2001). De plus, toutes ne peuvent pas consacrer une personne de leur équipe à ces projets. Les ONG sont donc obligées de se regrouper. Ainsi, Zero Waste France n'a pas d'envoyé au Conseil national de la transition écologique (CNTE), mais sa position et ses idées y sont portées par le Réseau action climat (RAC), représentant français d'un réseau mondial et européen d'ONG de près de 1 300 membres à travers le globe. Les critères de sélection des ONG siégeant là incluent le nombre de voix / d'adhérents, mais aussi la reconnaissance d'expertise. Tara Océan y siège donc, alors qu'elle compte relativement peu de membres. Face à ces deux critères, les ONG peuvent former des coalitions pour avoir plus d'impact. Un exemple en est la coalition Break Free From Plastic (BFFP) qui réunit plus de 2 400 ONG pour influencer le Parlement européen à Bruxelles. Chaque ONG apporte sa vision et son expertise à la coalition, qui dispose de fait d'une expertise étendue, ainsi que de connaissances locales précises sur une large surface géographique.

Une autre forme de coopération possible est le soutien par la signature d'un plaidoyer sur lequel une ONG n'aurait pas travaillé elle-même. L'ONG qui signe profite du travail de recherche et de plaidoyer effectué par ceux qui ont travaillé sur le projet, et ceux qui ont travaillé sur le projet profitent du soutien formel de l'ONG qui signe.

Un dernier mécanisme d'incitation à la coopération entre ONG est celui du consortium entre différentes ONG et autres acteurs, industriels et / ou scientifiques par exemple. Ces consortiums se forment lors d'appels à projets, et permettent aux ONG de financer leur activité. Ainsi, le projet TartaLife (pour réduire le taux

de mortalité des tortues marines sur les côtes italiennes) est mené par un consortium rassemblant des organismes de recherche, des ONG comme Fondazione Cetacea, Legambiente, ou encore le consortium UNIMAR d'associations de pêche. Entre 2013 et 2019, ce projet a reçu plus de trois millions d'euros de financements de la part de la Commission européenne.

Ces formes de coopération vont de pair avec une compétition pour la visibilité. De même, la coalition BFFP met à l'honneur l'un de ses membres chaque mois sur son site Internet, afin de mettre en avant l'identité de chacun. De plus, des ONG peuvent faire des actions locales en leur nom et sous la bannière BFFP. Ainsi, Greenpeace Philippines a organisé en 2017 une semaine de nettoyage des plages, associant l'action au mouvement de BFFP (Greenpeace France, 2021). On a donc bien ici une forme de coopération. Dès lors, Zero Waste, qui est contre les collectes de manière générale, pourra être en conflit avec Sea Cleaners même si elles coopèrent sur des projets. Les appels à projets créent en effet de la concurrence tout en incitant à la coopération (Voynet, 2003). La coopération est donc incitée par les mécanismes de financement mis en place par les instances publiques.

### Coopération intra-organisationnelle entre les différentes antennes d'une même ONG

“Zero Waste Paris, ce n'est pas Zero Waste Fontainebleau, ça n'a rien à voir”, explique un interviewé.

Cette citation montre à quel point il existe une compétition au sein même des ONG, en interne, qui se combine à de la coopération. L'image ainsi que l'« idéologie » sont bien sûr partagées, et Zero Waste n'est pas qu'une somme d'organisations locales. La concurrence interne est une façon de pousser chaque organisation locale à cultiver ses atouts pour revendiquer la place qu'elle mérite. Ainsi, lorsque les atouts résultent d'une différenciation de localisation, on cherche en permanence à valoriser sa différence en maîtrisant encore plus sa zone, ce qui profite *in fine* à l'impact de Zero Waste France. Zero Waste France possède de cette manière une véritable emprise spécialisée sur le territoire national, ce qui représente une force de frappe enviée par de plus grosses ONG généralistes, comme vu précédemment. Bien évidemment, on retrouve également une phase de coopération forcée par le siège de Zero Waste France. Celui-ci organise chaque année une grande rencontre avec les antennes pour continuer à promouvoir le sens commun des missions locales : participer au grand mouvement du zéro déchet français. Ces phases de coopération mènent chaque année à des innovations et à des projets collaboratifs entre différentes antennes. Un exemple en est le Quizz en ligne conçu par Zero Waste Paris et Zero Waste Fontainebleau, qui se sont ici associées pour produire du matériel éducatif accessible à l'ensemble du réseau et de la population.

Nous avons mis en évidence les différentes interactions qui existent au sein de l'écosystème des ONG, basées sur notre travail de répartition des ONG en plusieurs

groupes d'action. Nous allons maintenant discuter de la cohérence de ces interactions au vu de celles observées sur les marchés à la lumière de la coopération, et si les modèles de coopération qui ont été étudiés sur les entreprises sont applicables pour les ONG : peut-on relier nos observations aux théories de la coopération existantes ?

## Discussion et limites

Grâce à notre modèle, nous avons pu identifier cinq groupes d'ONG différents et nous avons pu mettre en évidence des interactions bien spécifiques au sein de cet écosystème des ONG, en lien avec la théorie de la coopération.

La question posée était celle de la transposition de la notion de coopération du monde de l'entreprise à celui des ONG. Notre analyse retrouve le phénomène relevé par Pellegrin-Bouchet (2003) : la concurrence se fait sur les activités proches du « client » et la coopération sur des activités plus éloignées, le client étant ici le financeur. Par conséquent, on sent une réelle tendance à la réflexion commune de la part des ONG, voire même à la cohabitation dans le cas de Zero Waste et de Surfrider dans la Maison du Zéro Déchet à Paris, et bien entendu à la mise en commun des connaissances et des moyens, de manière forcée par les institutions ou non. Cependant, on a pu observer également une volonté d'identité propre dans les actions réalisées. Même dans le cas de l'organisation commune d'un événement, il y aura toujours autant de stands différents que d'ONG participantes le jour J. Cette compétition est de fait nécessaire pour la visibilité. La coopération est particulièrement frappante dans le cadre de la rédaction des plaidoyers de Break Free From Plastic. La réflexion est commune, basée sur les expériences et mesures de plusieurs ONG, et réalisée avec les moyens d'une ou plusieurs ONG dans un réel esprit de coopération, avec un objectif commun affiché. Toutefois, la grande majorité des plaidoyers sont signés individuellement par chaque participant plutôt que de manière commune sous la bannière BFFP, qui existe pourtant. Néanmoins, dans le cas très particulier des plaidoyers de niveau international à destination des grandes instances, la nécessité d'unité prend le dessus sur les ambitions de chaque ONG. Ils sont donc signés avec l'identité visuelle de BFFP. La publication de projets avec des logos accolés est assez peu courante en marketing « classique » pour les marchés, car la coopération a tendance à s'effacer lorsque l'on s'approche du client. Ce genre d'association n'est utilisé en réalité que lorsque le secteur de l'industrie est en difficulté. Cela a été par exemple le cas avec l'industrie du sucre dans le cadre d'une publicité de l'organisation interprofessionnelle du secteur sucrier : Cultures Sucre (anciennement CEDUS) (Bilger, 2004). L'urgence imposée par la pollution des océans et ses conséquences offre un parallèle intéressant avec les conclusions de Bilger pour l'industrie « classique ». Les similarités vont même plus loin dans le cadre des opérations de *sponsoring* et d'organisation d'événements. En effet, dans ce contexte il n'est pas rare de voir de nombreux logos d'entreprises accolés comme

lors d'épreuves sportives par exemple, même si ces marques sont parfois concurrentes (Ruth et Simonin, 2003). Dans le cadre des ONG, le *sponsorship* conjoint d'un événement ou d'une action est très courant, mais, comme on l'a vu, chaque organisation garde son identité visuelle propre.

Lorsque l'on redescend au niveau des ONG de taille moyenne et de différents groupes, la coopération se nourrit essentiellement de la diversité des actions et des compétences, mais reste cependant très présente. Cette omniprésence de la coopération peut s'expliquer par l'idéologie : toutes ces organisations ont de fait un même but final commun, tout en empruntant des voies différentes pour y parvenir. Cette différence est fondamentale dans la comparaison avec l'écosystème des marchés économiques classiques, où l'idéologie ne permet en aucun cas des rapprochements aussi nets entre entreprises. Par contre, la coopération entre ONG de grande taille et ONG de taille plus restreinte ressemble à ce qui se passe entre grands groupes et *start-up*. Au niveau des firmes, on constate un partage de savoir-faire entre grandes firmes à fort pouvoir financier et petites entreprises ou *start-up* à haut potentiel d'innovation. Le cas classique décrit par la théorie de la coopération est celui de Pfizer et des multitudes de *biotechs* qu'il finance pour obtenir des savoir-faire aiguisés dans de nombreux domaines, sans financer une R&D coûteuse en temps et en ressources (Baglieri *et al.*, 2016). On retrouve bien cette idée dans notre description des interactions entre ONG généralistes de grande taille et moyennes à petites ONG spécialisées et ayant acquis un savoir-faire local, décrites dans la partie précédente.

Des phénomènes d'incitations par les instances gouvernementales dans la réalisation de relations coopératives ont également été mis en évidence. Par des financements et des appels d'offres nécessitant la collaboration (mais également la compétition) de différentes ONG, les États ou regroupement d'États (Europe, ONU,...) forcent les différentes organisations à entrer dans des relations de coopération. Ce phénomène de coopération forcée est de plus un mécanisme déjà mis en avant dans la littérature (Depeyre et Dumez, 2010). Les relations entre les clients et / ou fournisseurs contraignent les entreprises à coopérer pour la mise en place de normes standardisées qui facilitent l'utilisation des produits ou du service. Toutefois, cela crée un nouveau marché à concurrence plus rude, où tout produit est réellement substituable à un autre car répondant aux mêmes normes. Cependant, on note bien ici toute la spécificité de l'écosystème des ONG, avec une composante publique importante, bien loin de ce qui est habituellement observé sur les marchés, sauf pour les marchés publics éventuellement.

Enfin, les coopérations intra-organisationnelles sont une réalité étudiée dans les entreprises. Il existe de nombreux exemples de cette coopération interne, définie comme la concurrence et la compétition simultanées d'une ou plusieurs entités d'une même firme. Les apports de ces interactions sont nombreux et sont notamment un dopant de l'innovation de

l'entreprise mère. Par exemple, le groupe Procter Gamble met régulièrement en compétition ses différentes marques pour pousser les filiales à innover davantage. Luo *et al.* (2006) ont même montré que dans un contexte de coopération entre les services ou les départements d'une même entreprise, il y avait un effet positif de ces interactions sur la performance. Ces bénéfices sont expliqués par les auteurs comme résultant à la fois d'une meilleure connaissance du marché acquise grâce à la coopération (tables rondes, etc), et de la facilitation du partage des "*best practices*" entre les différentes antennes lors des phases de compétition.

Si nous avons désormais mis en évidence que le monde des ONG peut bien être décrit par des relations de coopération, malgré des variations par rapport à la coopération au sein des entreprises, il reste à discuter des apports que cette théorie pourrait avoir pour le management stratégique des ONG. En effet, le management de la coopération constitue un pan entier de la littérature sur le sujet, et permet notamment de rendre plus efficaces ces relations avec des pratiques simples. Nous avons vu en préambule de cette étude que la compétition pour la visibilité était un équilibre de Nash qui « détruisait » une partie de la valeur des levées de fonds par un cercle vicieux de surenchère, pour capter toujours plus de donations. Ce constat a également été effectué dans la compétition dans le domaine privé, et la coopération y a déjà apporté des solutions. Ainsi, on pourrait imaginer implanter au sein de l'écosystème des ONG certaines des stratégies proposées afin d'augmenter l'efficacité des interactions entre les différentes organisations. On pourrait de même imaginer la mise en place d'« alliance managers » dans les ONG, qui seraient chargés de gérer l'innovation, métier mis en place dans la majorité des grandes firmes internationales amenées à entrer dans des relations de coopération. De plus, la théorie pourrait aider à poser un cadre à la coopération avec des objectifs précis spécifiés dans des contrats et gérés par des personnes clairement identifiées dans chacune des ONG participant à la coopération.

Ce travail représente un potentiel élargissement de la théorie de la coopération à des mondes différents des entreprises que l'on connaît déjà, et pourrait donc contribuer à mieux définir cette théorie. Quels sont finalement les apports de l'écosystème des ONG à la théorie de la coopération ? Tout d'abord, on trouve un changement profond dans les axiomes de la théorie, à savoir que les motivations des organisations à entrer dans des relations de coopération ne sont plus liées à un facteur économique. En effet, les ONG n'ont aucun but de profit, mais un objectif de sensibilisation et de changement des mentalités. Elles sont donc motivées par ce dernier facteur dans la réalisation des alliances. Ce changement a des effets importants sur la mesure de l'efficacité de la coopération dans l'écosystème des ONG. De fait, les marqueurs classiques de la réussite d'une entreprise (bénéfices, chiffre d'affaires, nombre de produits ou services vendus) ne peuvent pas s'appliquer dans ce milieu. Il faut alors repenser la réflexion autour des objectifs de la coopération pour les ONG, afin d'en déduire les indicateurs pertinents pour

la mesure de l'efficacité. Les résultats dans le monde économique de cette tâche font d'ailleurs toujours débat. D'après nos observations et nos réflexions sur ce milieu particulier, plusieurs pistes sont possibles, notamment un indicateur du nombre de personnes sensibilisées qui représente pour les ONG en quelque sorte une clientèle régulière du monde économique. Cependant, nous pourrions imaginer d'autres critères plus quantitatifs et plus facilement mesurables, comme le nombre de plaidoyers produits ou encore le nombre d'actions menées, pondérés par une importance financière et / ou d'échelle géographique.

Notre analyse comporte toutefois des limites. Tout d'abord, les ONG changent de positionnement dans le temps, et évoluent à la fois quant à leurs objectifs et leurs moyens d'action. Les classifications ne sont donc pas totalement stables. Par ailleurs, notre étude présente un biais géographique : nous nous sommes concentrés sur des ONG françaises. Enfin, la dimension géographique en elle-même mériterait d'être approfondie : les petites ONG sont souvent d'implantation locale. Les phénomènes de concurrence et de coopération sont dès lors marqués par cette dimension. Par exemple, Clean My Calanques (Marseille) et Mare Vivu (Corse) n'ont pas de rivalité, car elles n'ont tout simplement pas le même terrain d'intervention. Elles peuvent coopérer, mais ne sont pas véritablement en situation de coopération (sauf éventuellement sur des financements d'actions autour de la Méditerranée). Nous sommes conscients que la compréhension de l'écosystème des ONG dans toute sa complexité suppose une étude longitudinale approfondie qui dépasse le cadre de la recherche de type exploratoire que nous avons réalisée.

## Conclusion

Jusqu'à présent, les relations entre ONG ont été analysées principalement sous l'angle de la concurrence (Rose-Ackerman, 1982). Pourtant, une étude empirique simple met rapidement en évidence des phénomènes massifs de coopération entre elles. Dès lors, la notion de coopération, pourtant née pour étudier les stratégies des entreprises, apparaît intéressante pour analyser les stratégies dans ce secteur (bien qu'aucun des acteurs interviewés n'ait utilisé le mot coopération). Pour évaluer la fécondité de cette notion pour l'analyse des ONG, nous avons choisi de nous centrer sur un domaine d'action, la lutte contre la pollution plastique dans les océans. Pour essayer de comprendre où se situent les zones de concurrence pure, les zones de coopération pure, et les zones de coopération, il nous a semblé qu'il fallait raisonner par groupes stratégiques.

Nous avons alors cartographié les relations existant entre les différentes ONG luttant contre la pollution plastique en fonction de différents groupes d'appartenance. Ces relations combinent bien concurrence et coopération, mais pas toujours simultanément. Les caractéristiques propres des ONG permettent l'apparition de partenariats forts entre les ONG de même taille mais de groupes différents, alors que des liens de ce type ne seraient pas envisageables dans le domaine

privé à cause des lois sur la concurrence. L'analyse suppose de remplacer la notion de produit par celles d'action et de *lobbying*.

Nous avons ainsi pu montrer les différentes zones de concurrence, de coopération, et de coopération. La concurrence pure se retrouve entre les ONG qui appartiennent au même groupe stratégique, et la coopération pure entre les ONG de tailles très différentes. Les cas de coopération sont majoritaires pour les interactions entre ONG de même taille, mais appartenant à des groupes stratégiques différents. On retrouve cette coopération au sein même des ONG, entre les différentes antennes. Enfin, des incitations externes peuvent inciter les ONG à établir des relations de coopération.

Sur le plan managérial, il pourrait alors être pertinent d'étendre la réflexion aux stratégies de management de la coopération pour optimiser au mieux ces relations pour les ONG. En effet, malgré les bénéfices évidents de la coopération vus tout au long de cet article, il reste encore des zones de destruction de valeur, notamment dans la course aux médias pour les levées de fonds. Celles-ci pourraient sans doute être limitées avec un management de la coopération plus efficace.

Notre étude a donc contribué à mieux comprendre l'écosystème des ONG en le cartographiant et en le théorisant, ce qui nous a permis de lui appliquer une théorie de la coopération étendue au cas particulier des ONG. Ce travail ouvre la voie à d'autres recherches pour poursuivre encore plus loin la réflexion et le parallèle entre ONG et entreprises. Ainsi pourrait-on appliquer aux ONG les théories du management de la coopération développées dans le secteur privé, comme la mise en place en interne de responsables d'alliances pour formaliser l'existence de coopération. Lors de nos entretiens, le mot coopération n'a pas été prononcé par les acteurs, qui évoquaient pourtant les dimensions de concurrence et de coopération dans la stratégie de l'ONG à laquelle ils appartenaient ou dans les stratégies d'autres ONG. On peut se demander si la diffusion de la notion de coopération dans l'écosystème est susceptible d'avoir un effet de type performatif (Abrahamson *et al.*, 2016) sur les stratégies futures, la publication de cet article pouvant d'ailleurs participer à cet effet. Cette question ouvre sur de nouvelles recherches à mener.

## Bibliographie

- ABRAHAMSON E., BERKOWITZ H. & DUMEZ H. (2016), "A more relevant approach to relevance in management studies: An essay on performativity", *The Academy of Management Review*, 41(2), April, pp. 367-381.
- ALDASHEV G. & VERDIER T. (2010), "Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development", *Journal of Development Economics*, 91(1), pp. 48-63.
- ANDREASEN A. (2001), *Ethics in Social Marketing*, Washington DC, Georgetown University Press.
- ARAYA CASTILLO L. (2014), "Propuesta de metodología en la determinación de los grupos estratégicos", *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(76), pp. 66-77.
- AZEMA C. (2021), « Coopération et groupes stratégiques », Paris, École polytechnique.

- BAGLIERI D., CARFÌ D. & DAGNINO G. B. (2016), "Asymmetric R&D alliances in the biopharmaceutical industry. A multi-stage cooperative approach", *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), pp. 179-201.
- BENGTSSON M. & SÖREN K. (1999), "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), pp. 178-194.
- BILGER C. (2004), « La publicité fait danser le sucre », *Industries alimentaires et agricoles*, 145(121), pp. 38-39.
- BRANDENBURGER A. & NALEBUFF B. (1996), *Co-Opétition*, New York, Crown Business.
- COUPRIE S. (2012), "NGO strategic management: A quest for legitimacy?", *Mondes en développement*, 159(3), pp. 59-72.
- CRICK J., CRICK D. & SHIV C. (2020), "The dark-side of coopetition: It's not what you say, but the way that you do it", *Journal of Strategic Marketing*, 30(1), pp. 22-44.
- DAGNINO G., LE ROY F. & YAMI S. (2007), "The dynamics of coopetition strategies", *Revue française de gestion*, n°176, pp. 87-98.
- DEPEYRE C. & DUMEZ H. (2010), « The role of architectural players in coopetition : The case of the US defense industry », in YAMI S., CASTALDO S., DAGNINO GIOVANNI B. & LE ROY F. (éd.), *Coopetition. Winning Strategies for the 21<sup>st</sup> Century*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 124-140.
- ESTY D. (1998), "Non-governmental organizations at the World Trade Organization: Cooperation, competition, or exclusion", *Journal of International Economic Law*, 1(50), pp. 123-147
- FATHALIKHANI S., HAFEZALKOTOB A. & ROYA S. (2018), "Cooperation and coopetition among humanitarian organizations: A game theory approach", *Kybernetes*, 47(8), pp. 1642-1663.
- FERNANDEZ A.-S., CHIAMBARETTO P., LE ROY F. & WOJCIECH C. (2018), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, London, Routledge.
- GAUDEFROY DE MOMBYNES T. & MERMET L. (2003) "La stratégie d'une ONG internationale d'environnement, articuler biologie et management, action publique et concurrence", *Gérer et Comprendre*, n°73, septembre, pp.14-24.
- HAMEL G. (2011), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Organizational Collaboration*, 3(48), pp. 183-197.
- KOCH D. (2011), "NGOs cooperation and competition: An experimental gaming approach", *Simulation & Gaming*, 42(6), pp. 690-710.
- KURUPPU S & SUMIT L. (2019), "Disruption and transformation: The organisational evolution of an NGO", *The British Accounting Review, Innovative Governance and Sustainable Pathways in a Disruptive Environment*, 51(6), 100828.
- LUO X., SLOTEGRAAF R. & PAN X. (2006), "Cross-functional 'coopetition': The simultaneous role of cooperation and competition within firms", *Journal of Marketing American Marketing Association*, 70(2), pp. 67-80.
- MILES M. & HUBERMAN M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- PATTON M. (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- PELLEGRIN E. (2006), "Stratégies de coopération : modalités et implications : Le cas du secteur des ERP et des services", Montpellier 1, 1<sup>er</sup> janvier.
- PELLEGRIN-BOUCHER E. (2010), *La coopération : enjeux et stratégies*, Cachan, Hermès science publications-Lavoisier.
- PIORE M. (2006), "Qualitative research: Does it fit in economics?", *European Management Review*, 3(1), pp. 17-23.
- ROSE-ACKERMAN S. (1982), "Charitable giving and 'excessive' fundraising", *The Quarterly Journal of Economics*, 97(2), pp. 193-222.
- NUNNENKAMP P. & HANNES Ö. (2012), "Funding, competition and the efficiency of NGOs: An empirical analysis of noncharitable expenditure of US NGOs engaged in foreign aid", *Kyklos*, 65(1), pp. 81-110.
- OKURA M. & CARFÌ D. (2018), "Coopetition and game theory", in FERNANDEZ A.-S., CHIAMBARETTO P., LE ROY F. & WOJCIECH C. (éd.), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, pp. 139-146.
- ÖSTERBLOM H. & ÖRJAN B. (2012), "Global cooperation among diverse organizations to reduce illegal fishing in the southern ocean", *Conservation Biology*, 26(4), pp. 638-648.
- RUTH J. & SIMONIN B. (2003), "'Brought to you by Brand A and Brand B' - Investigating multiple sponsors' influence on consumers' attitudes toward sponsored events", *Journal of Advertising*, 32(3), pp. 19-30.
- SOURICE B. (2014), *Plaidoyer pour un contre-lobbying citoyen*, Paris, Éd. Charles Léopold Mayer.
- VOYNET D. (2003), *Voix off*, Paris, Stock.

#### Sites web :

- Surfrider Foundation Europe (2021), <https://surfrider.eu>. (visited on 11/16/2021).
- The Pew Charitable Trusts (2021), <https://www.pewtrusts.org/fr/> (visited on 12/06/2021).
- WWF France (2021), <https://www.wwf.fr/> (visited on 11/20/2021).
- Zero Waste France (2021), <https://www.zerowastefrance.org> (visited on 11/16/2021).
- BreakFreeFromPlastic (2021), <https://www.breakfreefromplastic.org/about/> (visited on 11/30/2021).
- Greenpeace France (2021), <https://www.greenpeace.fr/> (visited on 11/20/2021).

#### Interviews :

- Interview Blutopia, cofondatrice de l'organisation (n.d.).
- Interview Ellen MacArthur, responsable partenariats (n.d.).
- Interview Fondation Tara Océan, porte-parole des missions plastiques (**Nov. 8, 2021**).
- Interview Greenpeace, équipe relation adhérents (n.d.).
- Interview Mare Vivu, fondateur (n.d.).
- Interview Surfrider, responsable de l'antenne de Paris (**Oct. 19, 2021**).
- Interview Surfrider, responsable du plaidoyer campagnes aquatiques (**Nov. 16, 2021**).
- Interview WWF, head of oceans program (**Nov. 17, 2021**).
- Interview ZeroWaste Paris, coresponsable de l'antenne (n.d.).

# Quand l'art-thérapie soigne les soignants : Les effets des productions artistiques des patients sur la qualité de vie au travail des personnels soignants en oncologie<sup>(1)</sup>

Par Fabien CANOLLE

Maître de conférences, sciences de gestion, Grenoble INP-UGA, Institut d'Ingénierie  
et de Management, CERAG

Nathalie BERNARD

Maître de conférences, sciences de gestion, Université de Lyon, UJML, iaelyon, MAGELLAN

Et Didier VINOT

Professeur des universités, sciences de gestion, Université de Lyon, UJML, iaelyon, MAGELLAN

Nous cherchons à comprendre les effets de l'art-thérapie, exercée avec les patients en soins palliatifs en oncologie, sur la qualité de vie au travail (QVT) des personnels soignants. Nous l'étudions dans la perspective de la clinique de l'activité, *i.e.*, de la qualité du travail, en étudiant comment l'art-thérapie contribue à l'organisation du dialogue sur la qualité du travail et au développement du pouvoir d'agir des soignants dans un contexte hospitalier contraint.

Nous menons une enquête dans un service de médecine palliative en oncologie, avec trois modes de collecte de données (entretiens, *focus group* et observations).

L'art-thérapie s'inscrit dans un dispositif de soin en participant à la transformation de l'environnement du travail, de la relation avec les patients, et de l'organisation coordonnée du travail du soin. Cela participe d'un mouvement dialogique, éthique et esthétique permettant de soigner le travail du soin et les soignants par le développement de leur pouvoir d'agir.

« Toute œuvre digne de ce nom, un poème, une musique, une peinture, une sculpture,  
tente de transmuier la solitude en ouverture, la souffrance en communion, les cris d'appel en chant,  
chant qui résonne par-delà les abîmes creusés par la séparation et la mort. »

F. Cheng, *Assise*, p. 87.

## Introduction

Comment soigner les soignants ?

L'art-thérapie est un « accompagnement thérapeutique de personnes, généralement en difficulté, à travers la production d'œuvres artistiques » (Klein, 2012, p. 359). Elle peut être utilisée en psychiatrie, mais aussi en développement personnel et professionnel. Elle concerne tous les arts : le dessin, la peinture, la musique, la danse, etc.

Sa pratique et ses effets sur les patients ont largement été montrés (OMS, 2019). Par contre, ses effets sur le personnel soignant, dans le cadre de leur travail de soin (Pierron, 2020), n'ont pas été étudiés. Si l'art-thérapie fonctionne pour les patients, comment

cela peut-il avoir des répercussions sur les soignants, dans un contexte de tension due à une normalisation et une managérialisation de leurs activités (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012) ? Autrement dit, on ne sait pas comment s'inscrit l'art-thérapie dans le quotidien des praticiens soignants ni ce qu'elle fait à leur travail de soin. Cette recherche exploratoire souhaite comprendre les effets de l'art-thérapie, exercée avec les patients en soins palliatifs en oncologie, sur la qualité de vie au travail (QVT) des personnels soignants.

Plus précisément, comment l'art-thérapie constitue-t-elle une ressource pour l'exercice du travail de soin (Clot *et al.*, 2021) et participe-t-elle à la QVT des soignants (travail du soin et soin du travail) ?

Nous faisons l'hypothèse que l'art-thérapie participe de la transformation du travail des soignants en lui redonnant son sens originel, dimension que l'on peut observer par une amélioration de la QVT. Ici, l'art-thérapie viendrait comme médiation – un « trait d'union » (Clot, 2010) – à la relation de soin.

<sup>(1)</sup> Les auteurs remercient très particulièrement Gisèle CHVETZOFF, médecin oncologue et professeure associée de médecine palliative à l'Université Claude Bernard Lyon, chercheure au laboratoire Reshape U1290, département de soins support en oncologie (DISSPO), et toute l'équipe du service 3C pour leur accueil très chaleureux et cette occasion de se connaître au travers de ce projet de recherche intense.

Pour répondre à notre questionnement de recherche, nous investiguons un cas extrême : les soins palliatifs dans un centre spécialisé en oncologie qui met au cœur de sa démarche palliative des thérapies complémentaires aux soins plus classiques (notamment art-thérapie et socio-esthétique).

Au total, nous montrons que l'art-thérapie s'inscrit dans un dispositif de soin en participant à la transformation de l'environnement du travail (espace-temps), de la relation avec les patients, et de l'organisation du travail du soin (coordination entre professionnels de santé).

## L'art-thérapie et l'activité de travail : approche par la qualité de vie au travail en clinique de l'activité

### L'art-thérapie et le travail du soin

Le potentiel de l'art-thérapie pour les patients est très bien documenté (WHO, 2019). Mais les arts ont également un potentiel d'amélioration de la relation soignant-soigné au-delà du soin technique (Quinlan *et al.*, 2014 ; Wong *et al.*, 2019 ; Waelli *et al.*, 2021) selon une logique phénoménologique (Pierron et Vinot, 2020). Par ailleurs, du point de vue de la psychologie, l'art-thérapie participe à la construction d'une alliance thérapeutique dans laquelle la créativité et l'imaginaire permettent l'expression des besoins du patient (Grignoli, 2016), si décisifs dans le travail du soin (Tronto, 2008). Vraisemblablement, cela s'applique également au soin, dans la mesure où la communication est essentielle à une bonne relation avec le soigné. Empathie et écoute, au sein de cette communication, impliquent une action appropriée qui dépend d'un « jugement » ne reposant pas que sur la mesure économique ou technique (Mintzberg, 2017), mais aussi sur leurs représentations (Robin-Quach, 2009), les aléas de la maladie, les comportements des patients à mesure de l'évolution de leur maladie, de leurs demandes et donc des comportements des soignants (Havard et Naschberger, 2015). Dans le cas du cancer, par exemple, un « cheminement parallèle » s'observe entre le soignant et le soigné, rendant complexe et parfois dangereuse l'alliance thérapeutique fondée sur l'empathie et la relation : les soignants peuvent devenir des passeurs d'un état à l'autre, passage dans lequel le lien qui se crée engendre souvent des transferts et une fatigue compassionnelle (Hayuni *et al.*, 2019) rendant difficile l'exercice des fonctions soignantes, et entraîne des phénomènes de contagion au sein des équipes, comme la perte de sens, par exemple.

L'art, en travaillant avec ce qui est difficilement définissable et mesurable du soin (Pierron et Vinot, 2020), aurait trois fonctions (Pierron, 2020) : redonner au travail du soin (Pierron, Vinot et Chelle, 2020) sa dimension « informative », en tant qu'échange (transmission de savoirs mais aussi réception des savoirs par une qualité de l'écoute) et mise en forme (en redonnant de l'épaisseur à une personne malade morcelée par l'expérience de la maladie, par exemple) ; révéler la part créative du travail du soin, pouvant être

bloquée par des outils nouveaux conçus sans les usages, ou par la multiplication des rôles (Valette et Burellier, 2014).

Toutefois, les effets de l'art-thérapie, exercée avec les patients, sur la qualité de vie au travail des soignants n'ont pas été étudiés. Comment, par exemple, dans un contexte d'intensification du travail liée aux outils et modes de management du « Nouveau Management Public » (Bezes *et al.*, 2011), tendant à créer une nouvelle culture organisationnelle dans laquelle on peut être « piégé » (Weick et Sutcliffe, 2003)<sup>(2)</sup>, les productions issues de l'exercice de l'art-thérapie peuvent-elles être prises en compte par les soignants ? Quand ? Avec quels effets ? Qu'est-ce que ces productions font au travail de soin et aux soignants eux-mêmes ? Mais avant de répondre à ces questions, il s'agit de préciser le cadre d'analyse, fondé sur la qualité de vie au travail (QVT) et la perspective de la clinique de l'activité (qualité du travail).

### Qualité de vie au travail et clinique de l'activité

Reprenant une vaste littérature sur la QVT, s'appuyant notamment sur l'ANI de 2013 et l'ANACT, Mendy, Baldé et Dème (2020, p.42) proposent la définition qui suit : « Ensemble de pratiques susceptibles de permettre l'épanouissement personnel et la réalisation de soi au travail des salariés au sein de leur organisation. Elle inclut la sécurité de l'emploi, le système de récompenses et de rémunération, les possibilités de promotion et de formation des salariés et leur participation à la prise de décision. Elle se construit autour d'indicateurs relatifs à la qualité des relations de travail, de l'organisation et du contenu du travail, de l'environnement physique, des possibilités de réalisation de soi et de développement professionnel et de la conciliation vie professionnelle / vie privée ».

Deux orientations peuvent être prises sur la QVT (Tavani *et al.*, 2014) : la première est orientée vers l'organisation, et est définie selon les grands principes de sécurité, équité, démocratie, et possibilité d'individuation. Cette perspective est celle des *quality of life surveys*, prescriptives. La deuxième approche est orientée vers l'individu et est interactionniste. Les affects positifs ressentis par l'individu émergent d'une congruence entre ce dernier et l'environnement (adéquation entre ses besoins et capacité de l'organisation à les satisfaire). La perception de l'individu sur son travail est au centre.

Dans un autre registre, la clinique de l'activité distingue la QVT et la qualité du travail (Bonnefond et Clot, 2018). Pour elle, les salariés peuvent se retrouver empêchés d'exercer un travail qu'ils considèrent être de qualité, donc de prendre soin de leur travail et d'eux-mêmes, du fait de l'absence ou d'obstacles à l'exercice d'un

<sup>(2)</sup> Weick et Sutcliffe l'expriment ainsi : "Cultural entrapment means the process by which people get locked into lines of action, subsequently justify those lines of action, and search for confirmation that they are doing what they should be doing. When people are caught up in this sequence, they overlook important cues that things are not as they think they are" (p. 73).

professionnalisme délibéré<sup>(3)</sup>, c'est-à-dire de discussions (potentiellement conflictuelles) entre collègues sur les critères d'un travail bien fait. Cela requiert la mise en place d'une organisation dialogique instaurant une « coopération conflictuelle » visant non pas à corriger les comportements en tant que réactions inadaptées (pour diminuer le stress, par exemple), mais en transformant le travail lui-même et collectivement par l'organisation du dialogue, donc en le soignant. La délibération, la possibilité de discuter à plusieurs du travail bien fait, confronté aux normes établies du métier, offre un « oxygène dialogique » (Clot, 2019, p. 11) dans lequel l'impensé, l'insu, l'empêché peut être (re)découvert dans un contexte de travail organisé et divisé. Sans controverse (avec les autres et avec soi-même), pas de travail de qualité, car le pouvoir d'agir est amputé de la possibilité de l'analyse du travail et d'un pluralisme des points de vue s'exprimant dans et par le dialogue entre pairs.

Plus encore, les rapports entre les personnes dépendent des relations avec les objets. Cela consiste alors à considérer une triade sujet-objet-autrui dans laquelle le pouvoir d'agir s'inscrit comme possibilité de « développer son activité, ses objets, ses instruments, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative » (Clot et Simonet, 2015, p. 39).

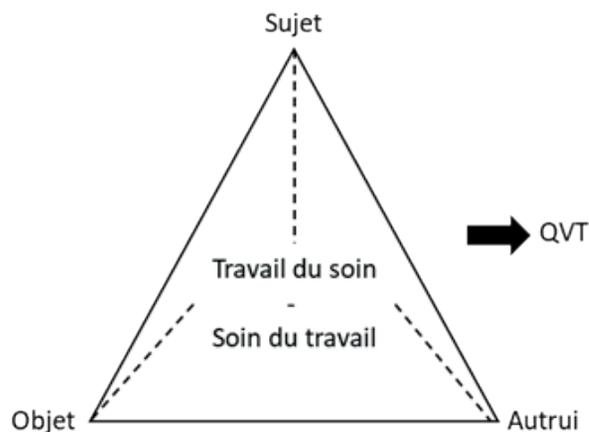


Figure 1. Cadre d'analyse de la recherche

Dès lors, cette recherche propose de répondre à la question qui suit : comment l'art-thérapie contribue-t-elle à l'organisation de ce dialogue et au développement du pouvoir d'agir des soignants dans un contexte hospitalier contraint ?

## Terrain et méthodes

Cette recherche s'inscrit dans un rapprochement entre un centre spécialisé en cancérologie sur la région Auvergne-Rhône-Alpes et la chaire de recherche Valeurs du soin de l'Université Jean Moulin Lyon 3<sup>(4)</sup>.

<sup>(3)</sup> « au sens où l'action recherche délibérément le développement du professionnalisme à tous les niveaux de l'organisation et qu'elle le fait en développant la délibération collective » (Bonfond et Clot, 2018, p. 6).

<sup>(4)</sup> <https://chairevaleursdusoin.univ-lyon3.fr/>

Nous présentons ci-après le contexte (soins palliatifs en oncologie) en le caractérisant de situation extrême en référence aux travaux de Weick sur le *sensemaking*, puis le dispositif de la recherche.

## Oncologie et soins palliatifs : un cas limite

Les soins palliatifs associés au cancer sont une situation que l'on peut qualifier d'extrême, ou limite. D'abord, le travail de soin est exigeant du fait de représentations associées au cancer : le fléau, la mort sociale, la mauvaise mort, ce qui peut déstabiliser le vécu des patients, affecter la communication au sein de la relation soignant-soigné (Bézy et Jalenques, 2007), le récit que peut construire un patient de sa maladie et de sa vie, et la compréhension de ces dimensions par le soignant (Gagnou-Savatier, 2018) affectant l'orientation de la situation thérapeutique (Marie *et al.*, 2010). Ceci est d'autant plus le cas du fait d'un « cheminement parallèle » entre soignants et soignés (Soum-Pouyalet *et al.*, 2009). Pour ces raisons, la population des soignants en oncologie est largement susceptible d'atteindre un épuisement professionnel – *burnout* –, phénomène largement montré par la littérature jusqu'alors (Lissandre *et al.*, 2008 ; Canadas de la Fuente *et al.*, 2018 ; Colombat *et al.*, 2018 ; Lazarescu *et al.*, 2018).

## Terrain de recherche

Notre terrain de recherche est un établissement de santé privé à but non lucratif spécialisé dans le cancer dans la région Auvergne Rhône-Alpes. L'établissement est composé de 500 à 600 soignants (médecins, infirmières, aides-soignants) au sein de services de médecine, chirurgie et des unités dédiées.

La recherche a porté sur un service spécifique appelé 3C, car situé au 3<sup>e</sup> étage aile C. Il s'agit du service de soins de support / palliatifs (à l'époque de cette recherche, le service est en cours d'acquisition du statut de soins palliatifs). Ce service comprend une vingtaine de soignants (infirmiers et aides-soignants), et des médecins dédiés. Au niveau des effectifs du service, un binôme infirmier / aide-soignant a 8 patients en charge, pour au total 15 lits et une équipe de 11 infirmiers et infirmières, 9 aides-soignants. Ce service regroupe une équipe mobile, transversale, qui intervient à la demande dans les différents services du centre, avec des personnes en psycho-oncologie, psychologie sociale, nutrition, douleur ; et une équipe spécifiquement rattachée au département. L'établissement et en particulier le service 3C comprend des thérapies dites complémentaires, avec notamment l'art-thérapie, introduite à l'initiative de deux médecins (le chef de service et un pneumo-oncologue). Les séances d'art-thérapie se déroulent entre une art-thérapeute (professionnelle de théâtre, par ailleurs) et un(e) patient(e) dans sa chambre. Parfois, mais de manière très marginale, les soignants ont pu être associés à l'art-thérapie pendant la séance. L'art-thérapeute avait par ailleurs,

l'année précédant nos observations, organisé avec les soignants (sans les patients) des séances d'art-thérapie pour mieux faire comprendre la démarche<sup>(5)</sup>.

### Démarche et méthodes de la recherche

Au sein du service 3C, nous avons mené une enquête au sens de Dewey (1938) par la collecte de données par vague en multipliant leurs modes (entretiens semi directifs, *focus group*, observations). Ce processus d'enquête abductif (Lorino, 2018, p.194) est choisi du fait que le lien entre art-thérapie pour les soignés et qualité du travail chez les soignants n'est pas si évident.

Aussi avons-nous été amenés à interroger les professionnels du soin suivants, dans le Tableau 1 ci-après.

1) 6 personnes-ressources du service et de l'établissement pour comprendre au niveau de l'encadrement et de l'organisation l'intérêt pour et perçu de l'art-thérapie, et sa logique institutionnelle de développement ;

2) 19 membres du personnel soignant (hors médecins) du 3C en *focus group* (dorénavant FG), et dont les principales caractéristiques sont les suivantes : 12 infirmiers, 7 aides-soignants, 1 homme et 18 femmes, de 23 ans à 60 ans, âge moyen 33 ans, de 1 à 25 ans d'ancienneté (ancienneté moyenne de 7 ans). Un zoom sur la méthode des FG est en Annexe 1 (p. 25), avec les techniques utilisées et le détail de la population ;

3) 2 journées d'observation dans le service, pour confronter et croiser les discours entendus (Denzin et Lincoln, 2011) sur les deux modes de collecte (1 et 2) en menant séparément les 2 journées (un chercheur puis un autre), en assistant à la relève du matin (entre médecins, infirmiers et parfois aides-soignants et autres thérapeutes), la tournée médicale avec les médecins, et des séances d'art-thérapie l'après-midi avec l'art-thérapeute et les patients.

Ainsi, la richesse de notre matériau de recherche provient d'entretiens et d'échanges très denses portant sur plus d'une trentaine de personnes.

<sup>(5)</sup> La démarche est notamment racontée du point de vue de l'art-thérapeute dans l'ouvrage *Médecine, langage et narration*, coordonné par J-Ph. Pierron et G. Chvetzoff, publié aux Éditions Universitaires de Dijon en 2021.

### Traitement du matériau et restitution des résultats

Nous avons analysé le matériau par phase de collecte en suivant une méthode de codage par thèmes émergeant (Paillé et Mucchielli, 2021) en fonction des discours des participants, en rattachant aux rapports à l'activité au sens de Clot. Pour le *focus group*, une attention particulière a été portée aux mots composant les discours et les images choisies. Nous opérons ensuite un deuxième niveau de codage en repérant les fonctions de l'art-thérapie dans le contexte du service 3C en soins palliatifs. Enfin, nous rattachons ces fonctions aux dimensions de la QVT (Commeiras *et al.*, 2019).

### Résultats

#### Focus group et affects de l'activité de travail

Les temps de FG ont été éprouvants pour deux raisons partagées : le FG s'inscrivait totalement dans l'activité et la cadence du travail jusqu'à faire ressentir, chez les chercheurs, un transfert de cette cadence vers la manière dont nous avons animé les échanges (temps contraint) ; parfois nous avons observé des bras qui se croisent, mais aussi des pleurs importants : le type de maladie et le stade dans lequel les patients se trouvent poussent à une confrontation à la mort en même temps qu'à un attachement aux personnes, et parfois à des dimensions de l'histoire des soignants qui ressortent. Cette intensité liée aux affects de l'activité s'est totalement traduite dans l'espace du FG jusqu'aux chercheurs, ressentant en fin de FG la frustration de l'exercice du FG, trop rapide et contraint, chargé d'affects : ceux des soignants exprimant les difficultés de leur « journée de douze heures en huit heures », « l'intensité dans la charge de travail » impliquant d'être « au taquet tout le temps » et traduisant une « violence du rapport au temps », du « rapport à la mort » dans « l'accompagnement jusqu'à la fin de vie », jusqu'à une frustration lorsque les personnes meurent sans que les soignants aient été présents. Les discours sur leur rapport au management (« on nous en demande toujours plus », « nous nous sentons contraints de nous impliquer dans les projets ») ainsi que sur leur ressenti physique et émotionnel (« fatigue », « épuisement », « surmenée », « dépassée », « émotions fortes »),

Type de recueil de données	Population	Nombre
Entretiens semi directifs	2 cadres de santé, 2 médecins, 1 art-thérapeute, 1 directrice des soins	6
Focus group	Soignants infirmières et aides-soignantes	19
Observations	Service 3C : relève, tour médical, art-thérapie (chambre des patients)	2 journées

Tableau 1. Recueil des données

« émotions changeantes », « intense dans la charge émotionnelle ») qui corroborent les observations faites par la littérature sur l'épuisement professionnel dans un tel contexte, alimenté par une dissonance sur le rapport au travail technique et protocolaire, d'un côté (« la prise en charge du patient », « les soins techniques », « les manipulations », « les toilettes »), et relationnel et humain, de l'autre (« humanité », « empathie », « patience », « intimité relationnelle », « un geste », « une parole »). Les observations menées séparément sur deux journées ont confirmé ces affects de l'activité de soins palliatifs entrant en conflit avec le soin plus technique dans une activité instituée et cadencée. Il était par exemple saisissant de voir pendant les tournées médicales le rythme du couloir du service 3C, une « course », comparé à celui de l'après-midi, moment de l'art-thérapie : les chariots médicaux (tablettes avec l'ordinateur, instruments de prise des constantes, etc.) qui rentrent dans la chambre spontanément côtoient l'après-midi le charriot de l'art-thérapeute (voir Figure 2), charriot qui n'entre que sur accord du patient. Aussi, la verbalisation de l'activité *via* l'usage du photolangage a confirmé cette dimension spécifique du soin apporté dans un tel contexte (voir les thèmes et verbatims de l'Annexe 2, p. 27). Les cadres de santé et médecins ont également exprimé la relation singulière entre soignant et soigné avec la nécessité d'accompagnement de la personne avec son entourage, qui génère parfois des surinvestissements au travail (vouloir « trop bien faire ») :

« Il faut prendre toutes les dimensions du patient. Somatique, psychologique, sociale, spirituelle. Le patient vient avec ce qu'il est, son histoire. Des fois des grandes engeulades de couple, des mariages, en fin de vie avec un patient qui n'est plus en état de faire cela, on accompagne dans les démarches », cadre 3C.

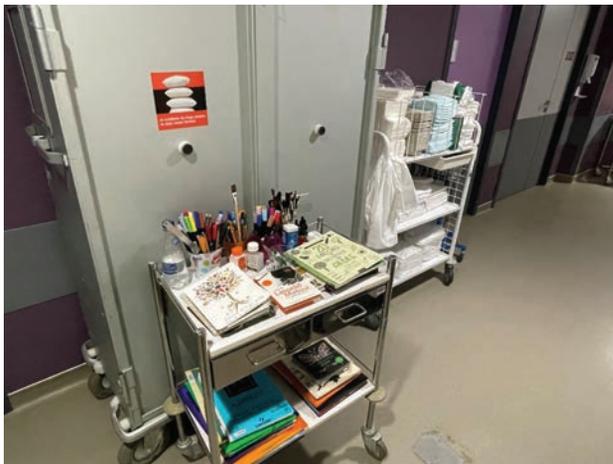


Figure 2. Chariot de l'art-thérapeute (photo issue d'une journée d'observation, D.R.)

### Travail du soin et soin du travail par l'art-thérapie dans l'activité des soins palliatifs

Comment se déroule une séance d'art-thérapie ?

Extrait du retour d'observation d'un des chercheurs :

« [L'art-thérapeute : X] introduit l'art-thérapie non pas avec ce terme, mais en expliquant pourquoi elle est ici et les ateliers qu'elle propose ; ce n'est qu'un peu plus tard que "art-thérapie" arrive. Au fil de la discussion,

elle arrive à capter des éléments d'intérêts du patient, ici, la dame a fait du théâtre plus jeune, X a donc lu un texte comme si elle le déclamaient sur scène, puis c'était au tour de cette dame. On a appris après qu'elle était fleuriste également, donc X ira la revoir jeudi pour de la peinture ».

Dans ce contexte, l'exercice de l'art-thérapie avec les patients par une art-thérapeute permet aux soignants de transformer leur relation à la situation de travail : les affects y sont moins intenses, l'exigence émotionnelle des soignants s'en trouve davantage maîtrisée, car l'AT (pour art-thérapeute) a pris en charge cette partie du soin, et s'est inscrite dans un collectif tout en étant portée par l'organisation et le management du service. Dans la suite, nous nous concentrons sur les dimensions de ce nouveau travail du soin, au cœur de la reconstruction d'un pouvoir d'agir des soignants.

L'environnement du travail (la chambre) est transformé, ce qui agit sur la prise en charge des patients (contenu et exercice du travail du soin) : « Les soins se déroulent de façon plus calme », ou, « quand je passe dans les chambres après que l'art-thérapeute soit passée, je trouve que c'est toujours plus calme, serein dans la chambre, et généralement les patients nous disent "cela m'a fait un grand bien" ». Aussi, le rapport au temps des soignants dépend du type de tâche : le soin technique est l'apanage des soignants qui courent ; le soin relationnel est celui de l'art-thérapeute qui prend le temps de la rencontre. Ici, la perception du temps dans cet environnement est modifiée, ce que le médecin chef de service du 3-C corrobore :

« L'art-thérapeute, c'est comme la socio-esthéticienne, ce sont des gens qui font du bien pendant que nous, les soignants, on doit faire les pansements qui font mal, les piqûres, les toilettes, les trucs pas sympa où il faut changer les couches et que sais-je alors que eux font les trucs sympa, ça existe aussi ».

La relation avec le patient s'en trouve modifiée de trois manières. D'abord, un autre regard est porté sur le patient et le soin avec une dimension esthétique de la création artistique qui s'insère dans l'espace entre le soigné et le soignant. Le soin n'est plus seulement technique mais retrouve sa dimension relationnelle empêchée par la cadence, les représentations de la maladie, et la spécificité liée à l'accompagnement en fin de vie (verbalisation parfois difficile des patients), et la prise en compte de la personne : « c'est toujours bien de découvrir un patient autrement... c'est toujours plus plaisant de rencontrer la personne que le cancer » ; « je me rends compte avec ses créations, ce qu'il fait, ce qu'il écrit, ce qu'il dessine, que ça reste une personne à part entière, il faut pas que je l'oublie, ce n'est pas juste un patient ». Ensuite, cette entrée en relation nécessaire au travail du soin est facilitée par les productions d'art-thérapie comme support du dialogue – « des fois, c'est grâce à ça, qu'on arrive à rentrer en relation avec des patients qu'on arrive pas à capter » – ou pour ajuster une stratégie de soins – « cela crée un lien de confiance quand le patient sent qu'on essaie de prendre en compte toutes les dimensions qui le composent et lui proposer autre chose que les soins médicaux » ; « les quelques fois où j'arrive à rebondir dessus, je trouve que ça crée une relation avec le patient autre

que les médicaments, les chimios, les pompes et autres... ». Au total, la communication s'en trouve améliorée, c'est-à-dire productive pour accompagner la personne. Au total, la fatigue compassionnelle et le surinvestissement dans la tâche liée au « chevauchement » (Devereux, 1967) du sujet exerçant le travail du soin et du soigné dans le contexte de ce travail du soin s'en trouvent réduits, ou pris en charge :

Dominique : « Je pense que c'est un peu l'effet miroir en fait. Enfin... plus un patient est agacé, agité dans un malaise, plus ça nous demande nous aussi... »

Claire : « ... de la ressource. »

Dominique : « ... de la maîtrise de nos émotions, de ses émotions. Euh... de trouver une espèce de consensus pour arriver à s'exprimer l'un et l'autre, à rechercher ce dont il a besoin. Mais sur des phases très aiguës, avec des douleurs, avec des symptômes très aigus, c'est compliqué, parce qu'il se laisse envahir par ça. Et que, et que c'est compliqué pour nous de réussir à trouver où est l'information, où est le problème, qu'est-ce qu'on va pouvoir proposer, l'urgence de proposer quelque chose, parce que quand on est blouse blanche, il faut qu'on arrive à proposer quelque chose tout de suite, maintenant, pour pas laisser un patient souffrir. Euh... on est tous un peu comme ça. Donc évidemment, si à l'inverse on a quelqu'un de plus posé, bah on va aussi, probablement, être plus posés. C'est l'effet miroir en fait ! Parce qu'on a le sentiment que le patient va aussi nous laisser plus de temps pour réfléchir aux choses, pour faire les choses, parce qu'il est plus calme ; dans sa façon de nous aborder, dans sa façon d'être ».

D'autres soignantes insistent : « ça nous permet même de déculpabiliser ». Cela est d'autant plus le cas lorsqu'elles ont pu assister à l'art-thérapie dans la chambre, s'asseoir un temps et observer les effets sur les patients, participant du changement de regard porté non plus sur les patients mais sur leur personne.

Cette nouvelle organisation du travail du soin est un soutien important de ces transformations. Nos observations ont permis d'en décrire le fonctionnement. En effet, l'art-thérapie est proposée par l'équipe médicale en fonction des patients. Les patients qui semblent les plus réceptifs ou pour qui l'équipe médicale juge que cela peut être utile se voient proposer un atelier d'art-thérapie par une art-thérapeute. Cette coordination du soin palliatif se déroule pendant

la relève le mardi matin à laquelle participent médecins, infirmières (selon les secteurs) et parfois aides-soignants et autres thérapeutes (complémentaires). L'art-thérapeute passe dans le service deux après-midis par semaine. Les activités proposées peuvent être du dessin, de la peinture, des lectures de textes ou de poèmes, ou encore la confection d'objets (voir les Figures 3 et 4). Par exemple, une patiente jeune (36 ans) venant d'outre-mer et qui ne semble pas en capacité d'exprimer quoi que ce soit conduit l'équipe médicale, après lecture des indicateurs biologiques liés à la pathologie (étiologie, interventions le cas échéant, stratégie médicamenteuse et soins de support, imagerie le cas échéant...), à proposer que l'art-thérapeute vienne la voir. L'après-midi, l'art-thérapeute, avertie par les IDE (infirmiers diplômés d'État), n'aura pas réussi à établir un contact avec cette patiente, mais réessaiera. Cela a été le même processus avec une autre patiente plus âgée qui semble dans une attitude cynique et de déni (voir citation en début de section). Un des chercheurs a suivi l'art-thérapeute dans la chambre de cette patiente, ayant accepté cette présence. Ce même chercheur avait vu la patiente le matin pendant le tour médical avec le chef de service : elle ne semblait pas dans le déni (constat partagé par le chef de service et les internes qui l'accompagnaient) mais dans une tristesse consciente de la fin de la vie, toujours à décentrer le propos médical avec humour lorsqu'il a été abordé la question d'une hospitalisation à domicile (HAD). L'art-thérapeute aura réussi à entrer en relation avec cette dame par le biais d'un questionnement permettant chemin faisant de comprendre les centres d'intérêts dans sa vie (théâtre pratiqué ; jardinage). Un texte sera lu par l'art-thérapeute avec une intonation théâtrale, puis par la personne dans un même effort. L'art-thérapeute et la personne se verront une seconde fois en fin de semaine. Les productions artistiques sont parfois affichées dans les chambres, et sont stockées dans le bureau des cadres, à disposition des soignants souhaitant les consulter. La discussion collective sur les productions s'effectue de manière informelle et très peu structurée. C'est surtout la décision sur l'intervention de l'art-thérapie qui est coordonnée dans la relève puis les couloirs du service.



Figure 3. Productions et pratiques d'art-thérapie dans le terrain de cette recherche (dessins, lectures), D.R.

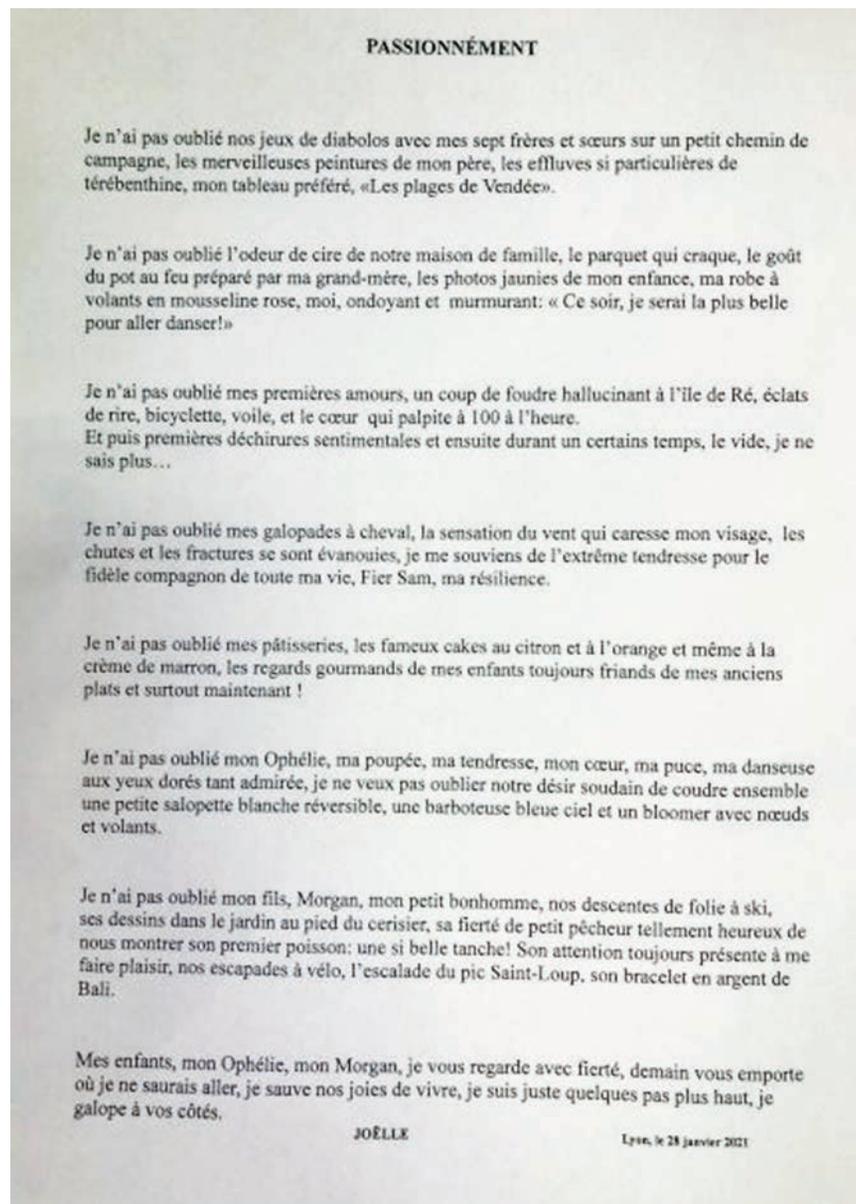


Figure 4. Illustration de production de l'art-thérapie (texte écrit par le patient), D.R.

L'art-thérapie et l'art-thérapeute agissent ainsi sur le pouvoir d'agir des soignants *via* la délégation d'une tâche et son inscription dans une division du travail du soin. Cela permet de rompre le sentiment d'isolement du soignant, selon la cadre du 3C :

« Parfois ils se sentaient tellement seuls, investis et seuls responsables du bien-être du patient que d'un seul coup, il y avait un nouveau collègue... Je ne sais pas si c'est la personne ou l'art-thérapie en lui-même, un nouveau moyen pour accéder au patient, pour donner du temps au patient qui n'est pas du soin ».

Nous retrouvons cela dans le FG, avec d'autres formulations autour de l'équipe, du sentiment de gratification et de filiation. Les discours des soignants dans le FG sont en effet unanimes quant au travail d'équipe qui s'en trouve amélioré grâce à l'art-thérapie : « cela a valorisé le travail d'équipe qu'on faisait » ; « c'est une forme de valeur ajoutée sur notre travail d'équipe ». Aussi, le travail du soin s'en trouve-t-il plus valorisé, selon les soignants : « c'est plus intéressant pour moi d'aller dans sa chambre que faire juste mes soins à

la chaîne et au revoir ». Un sentiment de gratification émerge également, lié aux thérapies complémentaires et en particulier à l'art-thérapie comme identité du service : « je suis fier de travailler dans un service qui propose des soins alternatifs ».

Le Tableau 2 ci-contre synthétise comment l'art-thérapie s'inscrit dans le processus de soin en contexte palliatif, en se concentrant sur les sujets impliqués, les moments du soin, les espaces et les rôles de l'AT. Les dialogues générés autour des productions issues de l'art-thérapie (dessins, textes, objets,...) entre soignants et soignés font partie intégrante du processus de soin palliatif. Ainsi, même si le soignant n'est pas systématiquement présent avec l'art-thérapeute auprès du patient pendant la séance d'art-thérapie, il participe activement à une mise en récit / un dialogue autour du patient, de sa personne et de son vécu, par le biais des productions de ce dernier. En cela, les soignants ont une place essentielle dans le processus même d'art-thérapie.

Sujets	Moment du soin	Espaces de l'A.T.	Rôle(s) de l'A.T.
Patient-soignants	Prise en charge – accueil	Chambre / bureau	Suggestif (information : ça existe ; « fiche »)
Collectif (3C + équipe mobile) : médecins, internes, A.S., IDE, psychologue	Relève (mardi matin)	Salon des familles	Indicateur : comprendre pour mieux accompagner Traitement : soulager, accepter, verbaliser
Collectif 3C Infirmière trajectoire	Après la relève (informel)	Couloirs, bureaux	Suggestif (pour les soignants) <i>via</i> l'art thérapeute (« stationnement » dans le couloir avec le chariot mardi / jeudi) = « je suis là » « Ordonnance » (pour l'art thérapeute) = « il faudrait voir un(e) tel(le) parce que... »
Patient-art-thérapeute	Quand l'A.T. a eu connaissance de... Si le patient est « disponible » Les mardi et/ou jeudi	Chambre Chariot, « en attente » d'entrer dans la chambre (consentement)	Une « bulle » temporelle Accompagner, soulager, verbaliser (expression des besoins des patients) Comprendre le patient en tant que personne Passer un moment hors du soin technique (« soin relationnel »)
Productions-soignants Patient-production-soignant Patient-soignant	Tour médical, ou soin par AS ou IDE	Chambre	Enclencher un dialogue Montrer la personne et non le malade (patient) « Changer de regard » Diminuer le transfert émotionnel (« cheminement parallèle »)
Soignants-soignants Et/ou médecins-soignants Et/ou soignants-direction	Relève, ou réunions de service, moments plus informels Hors soin	Salon des familles, ou couloirs, ou bureaux des AS/IDE, et du cadre	Enclencher un dialogue Montrer la personne et non le malade (patient) « Changer de regard » Ajuster les soins palliatifs Créer un collectif (une « ambiance » d'équipe, un sens)

Tableau 2. Rôles de l'art-thérapie en contexte de soins palliatifs

## Discussion

### Transformations du travail du soin par le biais de l'art-thérapie : contributions à la QVT

L'analyse des résultats de cette recherche nous permet déjà de conclure que l'art-thérapie représente un outil de transformation du travail du soin qui participe de la construction de marges de manœuvre à différents niveaux (espace-temps du travail, réception du travail, organisation du travail) au cœur du pouvoir d'agir des soignants. Nous retrouvons ainsi les dimensions principales de la QVT au sens de Commeiras *et al.* (2019) et de l'ANACT.

L'AT participe en effet à la transformation de l'environnement de travail (contenu et exercice du travail du soin). Le contenu du travail est ainsi amélioré du fait d'une prise en charge facilitée par l'art-thérapie (exercice du travail du soin) agissant sur la qualité de l'environnement physique du travail (espace et temps). Cela participe d'une amélioration de la qualité des relations sociales (ici, avec les patients et la famille, avec des meilleures possibilités de relations et de communication) et du travail. Un sentiment de gratification et de fierté émerge, allant de pair avec un régime d'engagement dans un collectif de travail. Aussi, l'organisation du travail est facilitée par une division du travail où l'art-thérapie peut prendre en charge la connaissance du besoin des patients (Tronto, 2008) de manière complémentaire au soin institué. L'art-thérapeute et

l'art-thérapie s'inscrivent dans une coordination du soin palliatif, de manière pluriprofessionnelle et interdisciplinaire (Glouberman et Mintzberg, 2003). La dimension de conciliation vie professionnelle-vie privée a pu être entendue dans les temps de FG *via* les impacts de la surcharge émotionnelle liée au travail du soin dans ce contexte, mais les effets de l'art-thérapie sur cette dimension ne sont pas connus. Au total, comment peut-on alors aborder l'art-thérapie dans le dispositif de soin ? Comme un simple pansement ? Que révèlent ses fonctions vis-à-vis des théories sous-jacentes dans ce dispositif (Pierron, 2020) ?

La créativité et l'imaginaire sont au cœur des processus d'art-thérapie (Pierron, 2020 ; Grignoli, 2016). Nos observations montrent que les espaces de l'AT participent à la production d'images nouvelles que le soin biomédical a eu tendance à éloigner. Elles sont surtout en rapport avec des images psychiques fortement influencées par la maladie, et dont la relation avec l'art-thérapeute, *via* des matières, des couleurs, des possibilités multiples d'expression de soi et de son imaginaire, met en relief d'autres dimensions de la personne et de son histoire de vie (Pierron, 2007). Ce sont ces images qui produisent un dialogue nouveau : avec les autres (en créant un collectif centré autour du patient en tant que personne), avec les indicateurs biomédicaux et le soin technique, avec le travail du soin et sa créativité, s'exprimant dans les marges de manœuvre des soignants. S'il y a, comme nous l'avons observé (senti, vu et entendu, en confrontant les trois),

un transfert (Devereux, 1967) – des émotions, du cheminement parallèle – du soignant au soigné, si caractéristique du métier en soins palliatifs, il nous a semblé réorienté par l'art-thérapie et l'art-thérapeute, en offrant un nouvel espace du travail du soin dans lequel la part de créativité du soignant peut s'exprimer au travers de nouveaux objets du soin co-produits (la chambre, avec l'art-thérapeute, la relève, les tiroirs du bureau des cadres, le couloir, le chariot de l'art-thérapeute, les objets supports de l'art-thérapie) : non plus seulement les indicateurs de l'*evidence-based medicine*, ni même seulement la maladie et le malade dans un rôle de patient, mais par les couleurs des productions d'art-thérapie, leurs supports (sur et avec quoi elles sont créées), ce qu'elles racontent de la personne en tant qu'elle est in-formée par cette pratique (Pierron, 2020), et ce qu'elles produisent comme dialogue entre soignés-soignants, entre soignants et lors des espaces de coordination du soin. Au total, ce « changement de regard », si souvent raconté tel quel et dont l'expression nous a nous, en tant que chercheurs, si occupés l'esprit, nos méthodes et notre propre regard, raconte en fait cet autre imaginaire du soin et des patients, en soins palliatifs.

C'est pour cela que, en rapport avec les travaux de Yves Clot, l'art-thérapie participe à la mise en tension de critères de qualité du travail se retrouvant en conflit (soin technique / soin artistique ; tâche prescrite dans une cadence du soin / intangible de la relation de soin hors temps ; objet / humanité) dans l'activité instituée, et à la transformation du travail du soin conjointement à une meilleure qualité du travail. En cela, elle participe d'un mouvement dialogique, éthique et esthétique (Quinlan *et al.*, 2014) dans la reconstruction du soin et du patient en tant que personne. Dans les mots de Vygotski, nous pensons ainsi au total qu'elle fonctionne comme un instrument psychologique, en tant qu'une construction artificielle et sociale, comme l'art (Vygotski, 2005), réorientant les sentiments, le regard (avec le beau des productions des patients et la dimension esthétique du soin) et le comportement (pouvoir d'agir) dans le même temps que l'activité s'en trouve transformée dans ses espaces et ses temporalités vécues.

Dans le contexte spécifique d'un service de soins palliatifs, le dispositif d'art-thérapie apparaît alors comme un remède de fond. En effet, il redonne du sens aux activités des soignants, en leur permettant de faire et d'investir mieux ou autrement ce qu'ils savent faire, ce en fonction de préférences individuelles (relationnelle, technique). Ce faire autrement est alors caractéristique de marges de manœuvre produites par le dispositif d'art-thérapie. D'un autre côté mais de manière reliée, il offre aux patients un outil de médiation de leur vécu, et de transition dans l'adaptation pertinente et co-construite du soin palliatif. La dimension esthétique et imaginaire rejoint alors l'expression d'une compétence éthique au sens du jugement permis par ce dispositif dans la mise en place d'actions possibles (pertinentes et compétentes) par les soignants, ce de manière discursive et coordonnée. Enfin, la question temporelle est prégnante dans nos résultats (davantage de temps ressenti par les soignants) et amène donc à repenser une rythmique du soin.

### L'apport des focus groups

Les FG se sont déroulés avant les journées d'observation, mais après les entretiens préliminaires avec les cadres et l'art-thérapeute. Le discours, dans cet enchaînement temporel, nous a paru homogène, et nous montre que l'art-thérapie s'inscrit dans le dialogue et les décisions autour des soins à apporter / ajuster aux patients, en même temps qu'elle génère un nouveau dialogue dans certains espaces entre les professionnels de santé et / ou avec les patients eux-mêmes (ce que nous avons montré dans le Tableau 2, p. 21). Pour autant, nos sessions de FG, en tant qu'expérience de l'expérience vécue, nous ont permis de poser la question de l'espace qui vient en surplomb de l'activité de travail du soin pour un soin du travail, comme un mouvement réflexif et professionnalisant de discussion sur le travail grâce à une ingénierie de la discussion (Detchessahar, 2019). Nous pensons qu'une technique telle que le photolangage offre une mise en abîme de l'usage de l'art-thérapie dans le service permettant ce travail. Il est d'ailleurs notable que lors des deux journées d'observation (à la suite des FG), le cadre du service a exprimé aux deux chercheurs le retour positif des soignantes vis-à-vis des FG. Nous pensons que les FG que nous avons menés pourraient être expérimentés de manière plus régulière et faire l'objet d'une étude plus large dans une démarche de recherche-intervention avant / après instauration d'une démarche d'art-thérapie, afin de mieux distinguer ce qu'une telle méthode peut générer dans l'activité des soignants et leur QVT.

### Conclusion

Les thématiques traitant de la participation des malades à leur protocole de soins sont aujourd'hui largement abordées dans les recherches en sciences sociales, allant jusqu'à proposer des indicateurs de mesure de leur satisfaction ou de l'impact de cette participation sur l'évolution de leur état de santé. Toutefois, elles sont insuffisantes dans leur capacité à intégrer les narrations des parties prenantes au processus de soin (Meadows, 2021). Un besoin de modélisation intégrant la qualité relationnelle dans la relation soignant-soigné est avéré, par l'appréhension des « impensés du soin » (Pierron, Vinot & Chelle, 2020).

Cette recherche consistait à comprendre la place de l'art-thérapie dans le travail de soin en contexte hospitalier. Pour cela, nous en avons regardé les effets sur la QVT des soignants. Nous avons montré la forme et le contenu des liens entre l'art-thérapie pratiquée avec les patients et le travail du soin, en caractérisant les fonctions de l'art-thérapie puis en les rattachant aux dimensions de la QVT. Au final, un dispositif de soin nouveau émerge dans lequel l'art-thérapie et l'art-thérapeute s'inscrivent dans une collaboration interprofessionnelle et pluridisciplinaire au cœur de la reconstruction d'un récit du soin, afin de mieux accompagner les patients en fin de vie.

Notre recherche comporte des limites qui tiennent au dispositif exploratoire mis en place. Nous pourrions mener davantage d'observations, par exemple de manière plus régulière pendant les relèves pour

observer plus finement comment les professionnels de santé intègrent d'autres thérapeutes moins reconnus et constitués en profession, puis en observant les suites de ces relèves dans les tournées médicales et les moments d'art-thérapie avec les patients. Aussi, nous pourrions affiner la littérature sur les espaces de discussion à la lumière de ce contexte. Enfin, nous pourrions, en élargissant l'étude, par exemple avec des indicateurs RH (absentéisme, climat social, *turnover*, arrêt de travail...), interpréter autrement ces dynamiques à l'aide du modèle SLAC du bien-être au travail (sens, lien, activité, confort), développé par Abord de Chatillon et Richard (2015).

## Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E. & RICHARD D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) - Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion*, 41(249), pp. 53-71.
- ABORD DE CHATILLON E. & DESMARAIS C. (2012), « Le nouveau management public est-il pathogène ? », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(23), pp.10-24.
- BESSELL A. G., DEESE W. B. & MEDINA A. L. (2007), « Photolanguage: How a picture can inspire a thousand words », *American Journal of Evaluation*, 28(4), pp. 558-569.
- BÉLISLE C. (2014), *Photolangage®: communiquer en groupe avec des photographies*, Chronique sociale.
- BEZES P. et al. (2011), « New Public Management et professions dans l'État: au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, 56(3), pp. 293-348.
- BÉZY O. & JALENQUES I. (2007), « De la spécificité du cancer et de ses effets psychiques », *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 165(2), Elsevier Masson, pp.132-135.
- BONNEFOND J.-Y. & CLOT Y. (2018), « Clinique du travail et santé au travail: ouvertures, perspectives et limites », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n°20-1.
- CANOLLE F., ANTONIĆ D., CASA NOVA A., GONCHARUK A., MELO P., RAPOSO V. & VINOT D. (2022), "Application and advancement of efficiency evaluation methods for healthcare", in KRIKŠČIŪNIENĖ D. (éd.), *Intelligent systems for sustainable person-centered healthcare*, Springer.
- CLOT Y., BONNEFOND J. Y., BONNEMAIN A. & ZITTOUN M. (2021), *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, Éditions La Découverte.
- CLOT Y. & SIMONET P. (2015), « Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre », *Le travail humain*, 78(1), pp. 31-52.
- CLOT Y. (2010), *Travail et pouvoir d'agir*, Presses universitaires de France.
- CLOT Y. (2019), « Dialoguer pour faire autorité (Préface) », in DETCHESSAHAR M. (éd.), *L'Entreprise délibérée*, Nouvelle Cité, pp. 7-19.
- COLOMBAT P., GILLET N., LEJEUNE J., CHEVALIER S., KRAKOWSKI I., PRONOST A. M. & FOUQUEREAU É. (2018), « Qualité de vie au travail des soignants en cancérologie », in AMSELLEM N. & BATAILLE P. (éd.), *Le cancer: un regard sociologique – Bio-médicalisation et parcours de soins*, Paris, La Découverte.
- COMMEIRAS N., EGGRICKX A. & GEORGESCU I. (2019), « Changements, incertitudes et qualité de vie au travail : Le cas d'un regroupement de laboratoires de biologie médicale », *@GRH*, n°2, pp. 35-63.
- DENZIN N. K. & LINCOLN Y. S. (2011), *The Sage handbook of qualitative research*, Sage.
- DEVEREUX G. (1967/2012), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion.
- GAGNOU-SAVATIER E. (2018), « La narration éthique, une ressource dans le processus de sensemaking ? Le cas d'une équipe de soins palliatifs pédiatriques », *Revue française de gestion*, 44(275), pp.95-111.
- GLOUBERMAN S. & MINTZBERG H. (2001), "Managing the care of health and the cure of disease – Part I: Differentiation", *Health care management review*, pp. 56-69.
- GRIGNOLI L. (2016), « L'art thérapie interroge la créativité », *Imaginaire Inconscient*, (1), pp. 47-57.
- HAUTE AUTORITE DE SANTÉ & ANACT (2017), « La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins. La boussole Qualité de Vie au Travail », téléchargeable sur [www.has-sante.fr](http://www.has-sante.fr)
- HAVARD C. & NASCHBERGER C. (2015), « L'influence du patient sur le travail des soignants et le dialogue social à l'hôpital », *@GRH*, n°4, pp. 9-41.
- HAYUNI G., HASSON-OHAYON I., GOLDZWEIG G., BAR SELA G. & BRAUN M. (2019), "Between empathy and grief: The mediating effect of compassion fatigue among oncologists", *Psycho-oncology*, 28(12), pp. 2344-2350.
- KALAMPALIKIS N. (2011), « Un outil de diagnostic des représentations sociales: le focus group », *Revista Diálogo Educacional*, 11(32), pp. 435-467.
- KAMBERELIS G. & DIMITRIADIS G. (2014), "Focus group research: Retrospect", *The Oxford handbook of qualitative research*, pp. 315-339.
- KITZINGER J., MARKOVA I. & KALAMPALIKIS N. (2004), « Qu'est-ce que les focus groups ? », *Bulletin de psychologie*, 57(3), pp.237-243.
- KLEIN J.-P. (2012), « L'art-thérapie: de l'inconnu à soi que l'on est vers l'inconnu de soi que l'on crée », *Cahiers jungiens de psychanalyse*, n°1, pp. 75-96.
- KLEIN J.-P. (2019), *L'art-thérapie*, Que sais-je.
- LAZARESCU I., DUBRAY B., JOULAKIAN M. B., BLANCHARD P., CHAUVET B., MAHÉ M. A. & THUREAU S. (2018), "Prevalence of burnout, depression and job satisfaction among French senior and resident radiation oncologists", *Cancer/Radiothérapie*, 22(8), pp. 784-789.
- LISSANDRE S., ABBEY-HUGUENIN H., BONNIN-SCAON S., ARSENE O. & COLOMBAT P. (2008), « Facteurs associés au burnout chez les soignants en oncohématologie », *Oncologie*, 10(2), pp. 116-124.
- LORINO P. (2018), *Pragmatism and organization studies*, Oxford University Press.
- MARIE D., DANY L., CANNONE P., DUDOIT E. & DUFFAUD F. (2010), « Représentations sociales du cancer et de la chimiothérapie : enjeux pour la définition de la situation thérapeutique », *Bulletin du cancer*, 97(5), pp. 577-587.
- MARTEL J. P. & DUPUIS G. (2006), "Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument", *Social indicators research*, 77(2), pp. 333-368.
- MEADOWS K. (2021), "Patient-reported outcome measures – A call for more narrative evidence", *Journal of Patient Experience*, n°8, online: <https://doi.org/10.1177%2F23743735211049666>
- MENDY M., BALDÉ C. O. & DÉME S. (2020), « L'influence de la qualité de vie au travail sur l'implication organisationnelle du personnel des universités publiques sénégalaises. Cas de l'Université Assane Seck de Ziguinchor », *@GRH*, n°1, pp.37-71.
- MINTZBERG H. (2017), *Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control, and community*, Berrett-Koehler Publishers.
- PAILLÉ P. & MUCCHIELLI A. (2021), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5<sup>e</sup> éd.*, Armand Colin.
- PERROT C., PELISSIER C., ARBUZ G., BUISSONA., GONTHIER R., OJARDIAS E. & CELARIER T. (2020), « Aider les internes à mieux accompagner les patients en fin de vie grâce à un atelier d'expression », *Médecine Palliative*, 19(4), pp. 223-228.
- PIERRON J.-P., VINOT D. & CHELLE E. (2020), *Travail du soin, soin du travail*, Seli Arslan.

- PIERRON J.-P. & VINOT D. (2020), "The meaning of value in "person-centred" approaches to healthcare", *European Journal for Person Centered Healthcare*, 8(2), pp.193-200.
- PIERRON J.-P. (2008), « Force et faiblesse des imaginaires médicaux », *Image, imagerie et imaginaire en médecine, Diagonale* φ n°3, pp. 31-49.
- PIERRON J.-P. (2020), « L'art : travail de soin et créativité. Ou comment l'art dans le soin peut-il être un travail de soin ? », in PIERRON J.-P., VINOT D. & CHELLE E. (éd.), *Travail du soin, soin du travail*, Seli Arslan, pp. 159-170.
- QUINLAN E., THOMAS R., AHMED S., FICHTNER P., MCMULLEN L. & BLOCK J. (2014), "The aesthetic rationality of the popular expressive arts: Lifeworld communication among breast cancer survivors living with lymphedema", *Social Theory & Health*, 12(3), pp. 291-312.
- ROBIN-QUACH P. (2009), « Connaître les représentations du patient pour optimiser le projet éducatif », *Recherche en soins infirmiers*, n°3, pp. 36-68.
- SOUM-POUYALET F., VEGA A. & COUSSON-GÉLIE F. (2009), Le "moral" en cancérologie - Stratégies et discours des soignants dans l'accompagnement des malades », *Psycho-oncologie*, 3(3), pp. 161-167.
- TAVANI J. L., MONACO G. L., HOFFMANN-HERVÉ L., BOTELLA M. & COLLANGE J. (2014), « La qualité de vie au travail: objectif à poursuivre ou concept à évaluer? Quality of life at work: A goal to pursue or a concept to be assessed? », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, n°75, pp. 160-170.
- TRONTO J. C. (2008), « Du care », *Revue du MAUSS*, (2), pp. 243-265.
- VALETTE A. & BURELLIER F. (2014), « Quand l'habit fait le moine les chefs des pôles hospitaliers: devenir des hybrides "malgré tout?" », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°2, pp. 4-13.
- VYGOTSKI L. (2005), *Psychologie de l'art*, La Dispute.
- WALLI M., MINVIELLE E., ACERO M. X., BA K. & LALLOUÉ B. (2021), "What matters to patients? A mixed method study of the importance and consideration of oncology patient demands", *BMC Health Services Research*, 21(1), pp.1-13.
- WEICK K. E. & SUTCLIFFE K. M. (2003), "Hospitals as cultures of entrapment: A re-analysis of the Bristol Royal Infirmary", *California Management Review*, 45(2), pp. 73-84.
- WONG S. S., GEORGE T. J., GODFREY M., LE J. & PEREIRA D. B. (2019), "Using photography to explore psychological distress in patients with pancreatic cancer and their caregivers: a qualitative study", *Supportive Care in Cancer*, 27(1), pp. 321-328.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (2019), "What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review".

# Annexe 1 :

## Focus group, méthodes, population et thèmes

Un groupe de discussion (ou FG) est une méthode de recherche qualitative dans laquelle un groupe de personnes est réuni pour discuter d'un sujet prédéterminé (Kitzinger *et al.*, 2004). On distingue souvent le FG de l'entretien collectif plus dirigé alors que le premier est facilité, mais les pratiques se positionnent souvent sur un *continuum* entre les deux en fonction des objectifs et des degrés de fluidité des interactions (Kamberelis et Dimitriadis, 2014). Avec ces auteurs, nous précisons dans la suite deux aspects importants de cette méthode : la détermination du focus ; pourquoi les FG plutôt que des entretiens individuels.

- L'objectif du FG est de comprendre comment les soignants travaillent avec l'art-thérapie pour la prise en charge des patients. Notre détermination du focus est sur leur vécu de la présence de l'art-thérapie dans leur travail du soin. Quatre moments ont jalonné les FG : leur rapport à l'art, pour faire connaissance ; la description de leur activité de travail, à l'aide d'un mot, une expression, citation... ; leur relation avec les soignés, avec l'aide du photolangage ; leur regard sur l'art-thérapie mise en place avec les patients, avec une question large. L'animation du FG s'est déroulée tantôt dans une perspective de facilitation des échanges, par exemple en repérant les interactions et réactions à l'aide de signaux faibles (acquiescements, postures) ou plus visibles et audibles (rires, voire pleurs), et tantôt

par des relances parfois plus insistantes lorsque les interactions se faisaient moins bien.

- Nous avons privilégié des temps de FG aux entretiens individuels pour stimuler la discussion sur l'art-thérapie et le travail quotidien entre les pairs (« oxygène dialogique ») : le FG est aussi une expérience du travail vécu (un redoublement de l'expérience, au sens de Vygotski). Néanmoins, ce choix n'a pas été évident pour la cadre de santé. Nous avons souhaité que les FG soient constitués dans une logique homogène en termes de profession (trois *focus groups* composés d'infirmiers, et deux *focus groups* composés d'aide-soignants – A.S.) et d'expérience ou non de l'art-thérapie, menant à une autre exigence de la cadre sur la disponibilité calendaire (équipe du matin, équipe du soir). De ce fait, les FG comprenaient 4 personnes soignantes en moyenne, ce qui est moins que ce que l'on peut attendre dans ce genre d'entretiens. Nous les avons réalisés dans le « salon des familles », au 3<sup>e</sup> étage de l'établissement dans un couloir entre deux services.

Au total, 5 *focus groups* ont été réalisés par groupe de 4 personnes en moyenne sur le lieu de travail. L'animation des *focus groups* a été réalisée par deux chercheurs courant juin et juillet 2021.

Ils ont duré une heure en moyenne et ont tous été retranscrits intégralement.

<i>Focus group</i>	Population	Nombre de personnes
1	IDE sans expérience de l'art-thérapie	5
2	IDE avec expérience	4
3	IDE avec expérience	3
4	A.S.	4
5	A.S.	3

Tableau 3. *Focus groups*

### Méthode d'animation des *focus groups* : le photolangage

Le photolangage est une de ces techniques qui utilise des photos pour susciter des réponses de la part des individus. Elle est particulièrement adaptée dans le cadre de petits groupes, et particulièrement utile dans les situations où les personnes interrogées peuvent donner des données limitées ou minimales (Bessell *et al.*, 2007). Cette technique a montré ses preuves dans le cadre de *focus groups* (Lauri, 2011).

Dans cet esprit, nous avons utilisé la technique du photolangage comme outil d'aide à la verbalisation de l'activité en groupe (Perrot *et al.*, 2020 ; Béglise, 2014), qui entre parfaitement dans la démarche indirecte de la clinique de l'activité (Clot, 2010).

Ainsi, une centaine de photos ont été déposées sur une table de manière dispersée et aléatoire. Chaque participant a été invité à en choisir une qui représentait, pour chacun d'eux, leur relation à leur patient. Pour ce faire, les participants pouvaient toucher les photos, les déplacer, « fouiller ». Lorsque tous les membres du groupe ont fini de choisir leur photo, ils ont été invités à s'exprimer sur les raisons de ce choix.



Kit photolangage, D. R

Thématique	Faire connaissance	Art-thérapie	Activité quotidienne de soin (dimension secondaire de la 2 <sup>e</sup> séquence, pouvant émerger naturellement ; sauf dans le cas 1-A)	Relation soigné-soignant ( <i>idem</i> )
<b>Question principale</b>	Si vous étiez une œuvre d'art, que seriez-vous ?	Qu'est-ce que vous apporte à vous, soignant, le fait qu'un patient fasse de l'art-thérapie ? Pouvez-vous choisir une photo qui le représente le mieux ?	Quel mot choisiriez-vous pour décrire votre activité de travail quotidienne ?	Que représente pour vous la relation avec le patient ? Pourriez-vous le dire avec une photo ?
<b>Dimensions attendues</b>	Présentation succincte ; état d'esprit général	Apports croisés de l'art-thérapie du soigné au soignant ; représentations de ces apports ; dimensions émotionnelles ; rapports au travail de soignant, à ses conditions	Dimensions de l'activité de travail quotidienne : outils, hiérarchies, rôles, structures, ressources de l'activité pour faire le travail. Présence de dimensions plus contraintes : rythme de travail, conditions de travail, fatigue...	Représentations de la relation entre le soigné et le soignant

Thématiques des *focus groups* abordées

## Annexe 2 :

### Photos choisies et verbalisation (Analyse par thèmes émergent)

Thématique	Description de la photo	Verbatim du soignant
Relation d'aide	Un monsieur qui a une main tendue (2 personnes)	« Ça me fait penser à la main, la relation d'aide qu'on a avec le patient, ben c'est vraiment une main tendue en fait qu'on leur propose. Et pour les accompagner, c'est vrai qu'on a vraiment le regard dans la même direction, je vois vraiment la main tendue, c'est la relation d'aide. C'est aussi simple que ça. »  « Dans notre métier, on a besoin de nos mains, pour le toucher, pour les soins. Ici, le monsieur est en noir. Moi, j'aurais mis de la couleur. Dans le service, je trouve que c'est accueillant, il y a de la couleur. Parce qu'on vit des moments tristes, et les gens sont tristes et que la couleur, ça égaye. »
	Deux personnes qui s'entraident	« Une personne semble aider l'autre à surmonter quelque chose. Je trouve que ça décrit assez bien ce qu'on fait tous les jours. Peut-être que sur cette photo il n'y a pas qu'une personne qui aide l'autre, mais peut-être que l'autre aide aussi celui qui est plus haut à tenir en équilibre. Ça va un peu dans les deux sens. »
	Une dame qui sourit et elle est au même niveau que la personne qu'elle regarde	« Ça me parle dans la relation aux patients quand on se met à leur niveau. Il y a moins de distance. Et puis le sourire, c'est quelque chose qu'on ne voit plus maintenant avec les masques. Et ça a manqué pour moi quand on a commencé à les porter, j'ai eu beaucoup de mal. Quand on n'a pas les mots, il reste le sourire. »
	Deux grosses pierres sur chacune desquelles une personne est placée	« L'idée, c'est de traverser d'une pierre à l'autre et il y a une personne qui aide l'autre à traverser. C'est un peu l'idée du soignant qui aide le patient à traverser plusieurs obstacles dans son parcours de soin. Mais voilà, une fois que l'on a aidé, s'il arrive sur la nouvelle pierre, il repart de lui-même, après il sort. Et parfois, il tombe dans le ravin, c'est nos patients en fin de vie. Mais nous, on est là pour les aider, essayer de leur faire passer des épreuves, pour que ça se passe au mieux. »
Relation empreinte d'affection	Un éléphant qui semble aider un autre (2 personnes)	« On ne se laisse jamais tomber les uns les autres comme les meutes d'éléphants qui sont toujours en train de se soutenir. On est tous dans le même bateau, tous dans le même chemin, et du coup, en fait notre rôle, c'est vraiment de les aider, de les soutenir, de les aider à avancer vers la guérison,... ou pas. »  « Sans être l'un à côté de l'autre, l'un est devant, l'autre est derrière. Je l'ai choisie, parce que je trouvais qu'il y avait beaucoup d'affection dans cette image. Je trouve que ça représentait la relation avec le patient, parce que quand on est infirmière en cancérologie, il faut de la ténacité mais aussi énormément de qualités relationnelles. L'éléphant aussi, parce qu'il faut beaucoup de mémoire. Il faut se souvenir de chaque patient, de leurs histoires de vie, et que d'une chambre à l'autre la situation est complètement différente et qu'il faut toujours savoir s'adapter. »

Thématique	Description de la photo	Verbatim du soignant
<b>Une relation empreinte d'émotions fortes</b>	Un parc d'attraction, un jeu de sensations	« C'est plus pour mettre en avant, en fait, que c'est pas un service évident d'accompagner les gens et leur entourage, d'accompagner la fin de vie. Mais cela reste une relation unique et qui fait se dire qu'on est là ensemble dans cette histoire. On passe par des émotions brutales et tellement vastes qu'on est là ensemble dans cette histoire. »
<b>Une relation singulière</b>	Le Rubik's Cube	« [...] le Rubik's Cube, parce qu'il y a plein de manière de le résoudre en fait. C'est comme les relations avec nos patients. Il y a des relations qui sont plus difficiles à mettre en place, même des fois malheureusement on n'arrive jamais à mettre en place une relation qu'on peut estimer satisfaisante. Et on a des relations qui se mettent en place hyper facilement, avec une coopération qui se fait très rapidement entre le patient et l'équipe paramédicale. »
	Une photo blanche (2 personnes)	« J'arrive pas à mettre une couleur, un panel d'émotions avec les autres photos. La feuille blanche, parce que des fois il y a des patients qu'on connaît depuis deux-trois mois et quand ils décèdent ou se dégradent, on est pas trop dans l'affect, parce qu'il y a un lien humain qu'on a pas créé... et il y a des personnes qui restent 48 heures, qu'on voit très peu et on arrive à créer un lien humain. Et c'est ce lien humain qui fait que peut-être quand le patient meurt, on est plus touché que d'autres. »
<b>Une relation avec l'idée d'une même direction</b>	Une équipe d'aviron qui rame dans la même direction (2 personnes)	« Le petit monsieur qui est dos aux autres, je me suis dit, ça, c'est le patient. Du coup, c'est le patient et là c'est toute l'équipe qui est derrière lui, que ce soient les infirmières, aide-soignantes, médecins, psychologues ; toutes les personnes qui gravitent autour de lui et qui sont en train de forcer. Qu'on avance pour le patient, pour qu'il se sente bien, pour qu'on l'accompagne au mieux dans les moments difficiles, vers la guérison. »
		« Quand on arrive le matin, on arrive toutes de chemins différents, que ce soit physiquement ou dans nos têtes, et le patient, lui aussi, il a un autre chemin que le nôtre. Et moi, mon objectif quand je rentre dans une chambre, c'est qu'on arrive à être sur le même chemin à un moment donné. »
	Deux ânes qui avancent dans la même direction	« Ça serait la relation avec le patient, on essaie d'avancer quand on a le même but en fait, c'est d'avancer et essayer d'arranger les choses. »
<b>Une équipe soignante autour du patient</b>	Une équipe qui a l'air soudée et qui rigole	« Dans notre service et même dans tous les services, c'est quelque chose qui est important pour le patient d'avoir une bonne entente et d'avoir des liens comme ça. Je l'aime bien, ils rigolent tous dessus. »
	Une équipe d'astronautes	« Je trouve que déjà on travaille toujours en équipe et c'est toujours important d'être en équipe. Et j'ai choisi les astronautes, c'est un peu un monde à part de l'extérieur. Et je trouve que nous aussi quand on côtoie des gens de l'extérieur, c'est un peu un monde à part et on a l'impression qu'il n'y a que nous qui pouvons nous comprendre entre nous. »

Thématique	Description de la photo	Verbatim du soignant
<b>Une relation aux patients indissociable de la relation aux familles</b>	Un groupe de personnes, un groupe de familles	« Quand ils viennent vers nous nous demander surtout quand est-ce qu'ils vont partir, quand le patient va mourir. Et qu'on leur répond, "on ne sait pas"... C'est la question récurrente : "Est-ce que vous pensez qu'il y en a pour longtemps ? Quand est-ce que ça va arriver ?" C'est humain comme question, parce que c'est trop lourd pour eux ; l'attente est trop lourde, trop dure à supporter. »
<b>Une relation à construire autour de la personne et de son histoire</b>	Un manuscrit d'un certain âge	« Ça va de tout âge, donc du plus vieux au plus jeune et, comme dans un livre, ils sont enrichissants, ils nous apportent beaucoup de choses, dans leur vécu, dans leur histoire de vie. Enfin, c'est pour ça que j'aime ce que je fais, pour cette relation et que chaque personne est unique avec leurs histoires de vie, leurs besoins, et tout ça... »
	Un bateau de l'ancien temps	« C'est une grande aventure. Parfois la mer est calme, ça peut représenter le calme d'une journée tranquille. Ça peut représenter que chaque patient est une aventure en fait. On rentre dans sa vie, on rentre dans sa famille. Ça peut représenter comme les galères, un vieux bateau, une équipe soudée qui rame pour aller plus loin, pour qu'on aille dans le même sens. »

# Histoire d'une dégradation progressive des compétences de maintenance d'une entreprise à risques (1980-2020)

Par Léna MASSON et Anne DIETRICH

Université de Lille – IAE Lille University School of Management

Dans l'industrie, les activités de maintenance, considérées comme non stratégiques, sont largement sous-traitées. Alors que ces activités sont essentielles au maintien de la fiabilité d'organisations à risques, leur sous-traitance est fréquemment incriminée lors de catastrophes industrielles. Elle produit à court terme des gains financiers mais donne également lieu à des effets non désirables, en matière de compétences notamment. Une étude de cas approfondie, longitudinale et multi-niveaux au sein de la branche d'activité à risques d'une grande entreprise publique nous permet de retracer le processus de dégradation des compétences, d'en identifier les facteurs et de nourrir l'analyse des relations entre modalités de contrôle inter-organisationnel et compétences nécessaires aux activités sous-traitées.

**S**'il existe une importante littérature sur la sous-traitance, ses enjeux au sein d'organisations dites à risques n'ont guère fait l'objet d'études empiriques. Il n'est pourtant pas rare que la sous-traitance soit incriminée lors de catastrophes industrielles ou ferroviaires (cf. Azf, Lubrizol, Brétigny-sur-Orge). Les enjeux liés à la sous-traitance sont d'autant plus critiques dans les organisations à risques que ces dernières engagent leur responsabilité en matière de maintien de la fiabilité des installations (Bourrier, 2009). Suivies par des organismes de contrôle externes, elles sont contraintes par la réglementation de surveiller les activités sous-traitées et d'en rendre compte sous peine de sanction. Les activités de maintenance, largement sous-traitées depuis les années 1980 mais essentielles au maintien de la fiabilité et de la sécurité des installations, font l'objet d'une vigilance soutenue impliquant conjointement donneur d'ordres et entreprises sous-traitantes, dans le respect de la conformité des opérations à réaliser et le maintien des compétences afférentes.

Si la littérature sur le contrôle inter-organisationnel a identifié différentes modalités de contrôle et souligné leurs effets sur les compétences, peu d'études empiriques en approfondissent l'analyse. Par ailleurs, dans un contexte mêlant crise économique, incitation à faire perdurer l'outil de production, complexification des systèmes sociotechniques et activités à risques, la maintenance des installations industrielles revêt une importance nouvelle. C'est le constat que nous tirons d'une étude de cas approfondie portant sur l'évolution des modes de gestion d'une industrie à risques et démontrant, entre autres, leurs effets sur les

compétences de maintenance (Masson, 2019). Si l'entreprise étudiée (que nous nommons Alpha<sup>(1)</sup>) reconnaît une certaine dégradation de ses compétences de maintenance, celle-ci donne lieu à des interprétations différenciées quant à ses raisons et ses effets. Comment expliquer la dégradation des compétences de maintenance d'une entreprise à risques ?

Pour répondre à cette question, nous adoptons une approche compréhensive (Dumez, 2016) et multi-niveaux (Brabet, 1993). À cette fin, nous retraçons la chronologie des faits, les décisions de gestion qui s'ensuivent, nous les mettons en relation avec les pratiques de maintenance afférentes afin d'appréhender plus finement les facteurs de risques en matière de compétences. Après avoir présenté notre cadre d'analyse, l'entreprise, son contexte et la méthodologie adoptée, nous rendons compte de notre étude empirique et discutons ses résultats.

## Les paradoxes de la sous-traitance de la maintenance

La sous-traitance de la maintenance industrielle est-elle toujours compatible avec les exigences de fiabilité d'une organisation à risques ? Nous proposons de relier trois champs de la littérature (contrôle inter-organisationnel, organisations à risques, et activité de maintenance) pour traiter de cette question.

<sup>(1)</sup> Pour des raisons de confidentialité.

## Réduction des coûts vs compétences : mise en tension des modes de contrôle de la sous-traitance

Concomitant d'un recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier, le recours à la sous-traitance répond à des objectifs de flexibilité et de réduction des coûts, et prend des formes variées : externalisation d'activités à faible valeur ajoutée, recours à une expertise jugée trop coûteuse à maintenir en interne... Dans tous les cas, sous-traiter requiert du donneur d'ordres des choix de gestion qui orientent la nature des dispositifs de contrôle inter-organisationnel (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Nogatchewsky, 2009). Trois modes de contrôle permettent au donneur d'ordres d'influencer et de coordonner les actions des sous-traitants sans passer par la voie hiérarchique (Nogatchewsky, 2002). Le contrôle formel par le marché repose sur la mise en concurrence d'acteurs externes *via* des appels d'offres par exemple. Le contrôle formel par la bureaucratie dépend de normes et standards permettant la surveillance et l'évaluation des acteurs externes. Le contrôle informel (aussi appelé contrôle social ou par la confiance) repose quant à lui sur des mécanismes invisibles (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2005) : la confiance et l'établissement de normes relationnelles (*i.e.* valeurs communes, attentes partagées) entre les acteurs (Barthélémy et Donada, 2007). Le contrôle social s'établit donc à un niveau micro et dépend de relations interpersonnelles construites dans la durée, « pierre angulaire du processus de coopération » (Donada et Nogatchewsky, 2006, p. 283) entre acteurs appartenant à des organisations différentes. Ces modes de contrôle sont des idéaux-types : dans la pratique, ils ne sont pas exclusifs et s'entrelacent (Nogatchewsky et Donada, 2005) même si l'un d'entre eux domine (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000).

Toutefois, en lien avec la financiarisation des entreprises, tend à s'imposer un modèle marqué par l'accentuation du contrôle formel : forte contractualisation des objectifs, mise en concurrence des sous-traitants *via* des appels d'offres de plus en plus normés, procéduralisation du travail. Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky (2005) illustrent les effets que peut produire cette évolution des modes de contrôle inter-organisationnel à travers l'étude d'un cas de sous-traitance de maintenance industrielle. Souvent construite au fil de l'eau, des opportunités et des relations de proximité, celle-ci a favorisé le développement d'un mode de contrôle social qui a permis aux sous-traitants d'acquérir des compétences spécifiques et une connaissance fine des installations du donneur d'ordres, gages de qualité et de réactivité. Ces compétences ont amorti des situations critiques en palliant les dysfonctionnements du donneur d'ordres, sans même que cela ne soit facturé : les sous-traitants font ainsi office de *slack* organisationnel. Mais les exigences de rationalisation des coûts, entraînant la centralisation des décisions d'achats, ont conduit à privilégier le contrôle formel par le marché. S'il a réduit les coûts immédiats

apparents, il a eu aussi des effets négatifs : allongement des durées d'arrêt des installations pour réaliser la maintenance, accroissement des urgences et des risques, difficultés de gestion de l'emploi et des compétences.

Barthélémy et Donada (2007) invitent à considérer la relation « compétences-contrôle », car les modes de contrôle n'évoluent pas qu'en fonction de la rationalisation des coûts, mais aussi en fonction de l'étendue du « *gap* » entre les compétences du donneur d'ordres et celles du sous-traitant. Ce *gap* se crée dès lors que le donneur d'ordres ne pratique plus les activités sous-traitées (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). De fait, la sous-traitance des activités de maintenance éloigne les salariés du donneur d'ordres des installations et modifie leur rôle, les faisant passer de « réparateur en prise directe avec les objets techniques » à celui de « surveillant [...] chargé de vérifier le travail des autres » (Tillement, 2011, p. 124). La compétence se construisant dans l'action (Dietrich, 1999), elle se perd dès que l'activité n'est plus pratiquée (Koenig, 1994 ; Mazeau, 2001).

Ainsi, plus le *gap* de compétences est faible, plus le contrôle formel semble adapté (Barthélémy et Donada, 2007). À l'inverse, plus il se creuse, moins le donneur d'ordres est en capacité d'évaluer le travail des sous-traitants, d'exprimer clairement ses besoins, de déterminer la meilleure offre. Dans ce cadre, les auteurs recommandent le recours au contrôle informel, afin de réduire ce différentiel de compétences grâce à l'établissement de relations interpersonnelles propices à l'intercompréhension et à l'apprentissage. Pour cela, il importe de prêter attention à la conception, à la qualité et à la continuité des relations inter-organisationnelles.

## Organisations à risques : le fragile équilibre de la fiabilité

Les organisations dites à risques (aéronautique, nucléaire, etc.), présentant des risques directs pour l'environnement et les populations, ont été définies par opposition aux organisations classiques. Dès les années 1980, les travaux du groupe de Berkeley soulignent la complexité et les tensions de ces organisations : entre objectifs de production et de sûreté (Rochlin, 1993), entre centralisation et décentralisation (Eisenhardt, 1993). Ces travaux insistent également sur deux conditions nécessaires au maintien de la fiabilité<sup>(2)</sup> des installations :

- l'équilibre entre la régulation de contrôle et la régulation autonome (Reynaud, 1997), qui s'appuie sur une vision de l'homme et de son intelligence des situations (Zarifian, 1999) comme facteur de fiabilité ;

<sup>(2)</sup> La fiabilité caractérise l'aptitude d'un système ou matériel à accomplir une fonction requise dans des conditions données et pendant un intervalle de temps donné. Elle est de trois ordres : technique (fonctionnement sans panne dans des conditions d'utilisation et pendant une durée données), organisationnelle (capacité à maintenir sa performance en dépit des aléas rencontrés), humaine (aptitude d'un individu ou équipe à effectuer avec succès la mission qu'il doit accomplir dans une durée et des conditions déterminées).

- l'existence d'un *slack* organisationnel là où les modes de gestion dominants réduisent continuellement les ressources (Schulman, 1993), alors que le maintien de la fiabilité nécessite d'importantes ressources financières (Wildavsky, 1991 ; Weick *et al.*, 1999).

Des travaux dans le champ de l'ergonomie soulignent quant à eux le rôle bénéfique du collectif de travail dans le maintien de la fiabilité. S'il est bien organisé, s'il a de l'expérience, des objectifs et un langage commun, le collectif est la meilleure réponse que l'on puisse donner aux questions de sûreté que posent ces systèmes (De Keyser, 1989). Il favorise les échanges sur l'activité, la capitalisation de l'expérience, le signalement de situations anormales, l'accueil et la formation des nouveaux membres, la transmission des connaissances tacites. Il peut également jouer un rôle négatif s'il est entravé par des évolutions organisationnelles qui privilégient le repli sur soi, affectant la vigilance collective et l'entraide (Daniellou *et al.*, 2010).

Ces organisations ont, comme les organisations classiques, sous-traité massivement la maintenance de leurs installations, alors même que cette dernière est considérée comme « ayant un effet direct sur la sûreté » (Walter, 2017, p. 397). Paradoxalement, cette pratique est peu analysée au vu des risques qu'elle peut générer (Le Coze, 2017) : accidents de travail réputés plus fréquents, pression temporelle accrue, perte de compétences en cas de contraction des effectifs. De plus, la multiplication des entreprises impliquées dans les activités de maintenance constitue l'un des principaux facteurs de risques en matière de sûreté (de Bovis, 2009) : cette question devient d'autant plus centrale que se complexifient les systèmes socio-techniques en raison de leur intégration en de vastes ensembles-réseaux (Veltz, 2000) où la moindre défaillance peut constituer le point de départ d'une chaîne de dérèglements aux conséquences plus ou moins graves. Ceci explique sans doute l'intérêt porté aujourd'hui à la compréhension de l'activité de maintenance, de ses savoirs et de ses compétences.

### La maintenance, une activité plus complexe qu'il n'y paraît

Visant à maintenir dans le temps ou à remettre en état des matériels variés afin qu'ils « continuent à fonctionner comme avant » (Tillement, 2011, p. 120), la maintenance regroupe deux types d'opérations : préventives (entretien, réglage, réparation) et curatives (analyse et résolution des pannes). Dans une organisation à risques, l'objectif est avant tout d'éviter le dysfonctionnement ou la panne qui imposerait un arrêt risqué de l'installation. Pour autant, conçue comme une stratégie d'évitement des pannes, la maintenance préventive ne peut arborer de produit fini, ce qui lui confère une indéniable invisibilité. Se déployant pour que « tout se passe comme si rien ne se passait » (Denis et Pontille, 2020, p. 2), elle est qualifiée d'activité « en creux » (Boissières, 2003). Ceci explique tant sa perception comme activité peu stratégique que sa banalisation, d'autant plus qu'il s'agit d'une activité répétitive, toujours à refaire. Vue sous cet angle, la maintenance apparaît comme un espace d'activités balisées

et procéduralisées qu'il suffirait d'apprendre à faire pour savoir faire. Cette vision conduit à réduire les compétences aux seules dimensions techniques de l'activité, listées dans divers documents qu'il suffirait d'appliquer (réglementation, référentiels, gammes, etc.).

Or, la maintenance recouvre une grande variété de tâches (Dant, 2010) dont l'analyse met en évidence le travail d'enquête située (Vinck, 2019 ; Denis et Pontille, 2021) : inspecter le matériel, chercher et repérer les défauts, comprendre quel est le problème ainsi que son origine et proposer des solutions. Formulé ainsi, cela paraît simple. Pourtant, Hatchuel et Weil (1992) avaient déjà souligné l'importance et la spécificité du « savoir-comprendre » du réparateur pour résoudre les difficultés rencontrées. La connaissance et la compréhension du fonctionnement normal du système en question constituent de fait une condition essentielle pour la conduite des opérations de maintenance (de Montmollin, 1984 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Tillement, 2011). Elles requièrent un répertoire de savoirs et de savoir-faire plus étendu qu'il n'y paraît, intégrant différents modes de fonctionnement, et ne se limitent pas à l'application de modes opératoires à laquelle on les réduit souvent. Cette capacité à explorer l'état des choses se développe avec l'expérience professionnelle au travers d'un « rapport étroit, physique, aux installations » (Tillement, 2011, p. 120). Mais cette enquête n'est pas que technique, elle nécessite des interactions sociales, d'autant plus lorsque les opérations sont sous-traitées et impliquent une multitude d'acteurs appartenant à des « collectifs distincts mais inter-dépendants » (*ibid.*, p. 125).

Si la littérature affirme la perte de compétences de l'entreprise qui sous-traite une partie de ses activités, peu d'études empiriques documentent ce processus. Dès lors, il nous apparaît pertinent de l'étudier, ainsi que d'en comprendre les raisons et implications dans un contexte à risques.

### Contexte et méthodologie de la recherche

Alpha est une grande entreprise française publique combinant activités industrielles et commerciales qui connaît d'importants changements. Nous nous intéressons ici à sa Division Production (DP), en charge de l'activité à risques, composée d'un niveau national de direction et de nombreux sites de production locaux. Tous les douze à dix-huit mois, DP met ses installations à l'arrêt à des fins de maintenance. Celle-ci est sous-traitée depuis les années 1980, et DP s'est constitué un important réseau de sous-traitants qu'elle structure, coordonne et contrôle. Lors de ces arrêts, les sous-traitants assurent la maintenance préventive dite systématique, en amont de toute panne ou dysfonctionnement, en vue de s'assurer de l'état de fonctionnement des installations, du respect des normes de sûreté et de réduire les risques de défaillance. Y participent environ 20 000 intervenants externes travaillant au sein de 600 entreprises sous-traitantes, représentant de nombreux corps de métiers (soudure,

robinetterie, échafaudage...). Ils se déplacent de site en site pour réaliser les travaux nécessaires, concourant à doubler, voire tripler les effectifs du site.

Ce choix de sous-traiter la maintenance est concomitant d'un recentrage de DP sur son cœur de métier : la production d'énergie. Il est motivé par une recherche de réduction des coûts qui s'est intensifiée avec le processus de privatisation de l'entreprise. En effet, alors que l'ouverture à la concurrence fait perdre à Alpha de nombreux clients, DP fait face à une augmentation de ses coûts, contribuant à l'endettement financier d'Alpha : l'augmentation du volume des activités de maintenance, en raison du vieillissement des installations mais aussi de la volonté d'en allonger la durée de vie, nécessite de procéder à des investissements. Le recours aux sous-traitants augmente, tandis que les délais et les exigences de qualité restent inchangés et que la fonction RH s'attèle à réduire les effectifs. De plus, DP fait face depuis 2010 au départ de la génération des « bâtisseurs », terme désignant les personnels du donneur d'ordres et des sous-traitants qui ont participé à la construction et à la mise en service des sites de production. Il s'ensuit un important renouvellement générationnel<sup>(3)</sup> qui pose question en matière de compétences. C'est dans ce contexte – propice à l'analyse d'un phénomène de perte de compétences dans une organisation à risques – que prend place notre recherche, qui se déroule entre 2015 et 2019.

L'étude de cas (Dumez, 2013) nous est apparue comme la stratégie de recherche la plus adaptée à une approche compréhensive (Dumez, 2016) des choix de gestion d'Alpha dans un contexte de mutations fortes, et de leurs conséquences en matière de compétences. L'établissement de chronologies (Dumez, 2013)

nous permet de retracer le processus long et complexe de perte de compétences, et d'identifier les principaux facteurs qui y ont contribué. L'approche multi-niveaux (Brabet, 1993) permet de saisir la diversité des points de vue concernant l'activité de maintenance et les compétences qu'elle requiert : entre acteurs du siège et des sites, anciens et nouveaux, donneur d'ordres et sous-traitants. Trois principaux « terrains » ont été investigués (voir le tableau ci-dessous).

Ces données ont été enrichies par l'analyse de documents internes et externes. Leur analyse a été menée de façon itérative, grâce à des allers-retours constants entre le terrain et les cadres théoriques mobilisés. Les résultats obtenus ont été présentés aux acteurs DP locaux<sup>(4)</sup>, qui en ont confirmé la pertinence, garantissant ainsi une forme de validité interne.

## Histoire d'une perte avérée de compétences de maintenance

La thèse d'une perte des compétences de maintenance ressort clairement des discours des acteurs interviewés. Ils y voient une conséquence logique de la décision de sous-traiter :

« À partir du moment où les activités sont sous-traitées, forcément les sous-traitants sont plus performants que nous » (Ligne hiérarchique DP, Site).

Mais cela n'explique pas pourquoi cette perte de compétences du donneur d'ordres devient critique, ni pourquoi elle affecte aussi les sous-traitants. Pour répondre à ces questions, nous retraçons l'historique des pratiques d'organisation et de gestion de la maintenance.

Le niveau national d'Alpha	Site de production DP n°1	Site de production DP n°2
<p>Directions en lien avec la gestion des sous-traitants.</p> <p>14 entretiens semi directifs (durée 1-2 h) avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le niveau national de DP (équipe de direction, concepteurs des dispositifs techniques et gestionnaires encadrant l'activité des acteurs locaux) : cadres dirigeants et les membres de leurs équipes ;</li> <li>• le directeur de la Direction Technique, ingénieurs concepteurs de dispositifs de gestion des activités de maintenance (direction technique), directeur de la direction en charge des relations industrielles, ingénieurs technico-économiques et chargés de mission de l'équipe relations industrielles ;</li> <li>• la Direction Achats (DA) : directeur de la DA, responsables de la stratégie achats.</li> </ul>	<p>Sites choisis en fonction de leur classement contrasté dans l'enquête de satisfaction des sous-traitants (le premier et le dernier).</p> <p>39 entretiens semi directifs (durée 1-2 h) ont été menés avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le niveau de direction du site (DP) : directeur de site, équipe politique industrielle, <i>contract managers</i>, équipe RH ;</li> <li>- la ligne hiérarchique (DP) : responsables des projets d'arrêt pour maintenance, du service planification, du service méthodes, des branches métiers (robinetterie, chaudronnerie, etc.) ;</li> <li>- les acteurs terrain, techniciens (DP) : chargés d'affaires, chargés de surveillance (jeunes et seniors<sup>(5)</sup>) ;</li> <li>- les encadrants et opérateurs sous-traitants.</li> </ul>	

Tableau. Terrains investigués.

<sup>(3)</sup> En 2014, 40 % des effectifs avait moins de six ans d'expérience.

<sup>(4)</sup> La présentation aux sous-traitants n'a pas été autorisée par Alpha.

<sup>(5)</sup> Les acteurs terrain « seniors » appartiennent à la génération des bâtisseurs.

### Des années 1980 aux années 2000 : maintien de la compétence de maintenance

Avant les années 1980, DP assurait la maintenance de ses installations et recrutait des techniciens assignés à cette fonction. Des années de pratique couplées à des périodes de formation permettaient à ceux-ci de se forger une solide compétence technique, et d'acquérir une connaissance fine des installations et de leurs contraintes, au regard des exigences de sûreté d'une activité à risques. Le développement de la sous-traitance, dès les années 1980, fait évoluer les fonctions de ces techniciens : ils deviennent chargés d'affaires et de surveillance. Le chargé d'affaires (CA) organise et gère les activités sous-traitées avec les acteurs concernés, intra- et inter-organisationnels. En lien avec la ligne hiérarchique des multiples sous-traitants, il est responsable de leurs résultats. S'il doit connaître les activités techniques à réaliser, les compétences requises par son poste sont avant tout d'ordre relationnel et organisationnel : bonne connaissance de l'organisation d'un site et de ses modes de fonctionnement. Le chargé de surveillance (CS) est responsable de la conformité des activités sous-traitées au cahier des charges et de la vérification administrative des dossiers, conformément à la réglementation. Depuis 1984, un arrêté<sup>(6)</sup> impose en effet à Alpha de surveiller elle-même les activités sous-traitées. S'ils ne réalisent plus eux-mêmes la maintenance, les CA et CS maintiennent leurs compétences et connaissances dans le temps. Deux raisons majeures expliquent cette pérennité :

- D'une part, ils continuent d'intervenir de façon informelle sur les chantiers sous-traités, entretenant ainsi leurs compétences techniques et transmettant leurs connaissances des installations aux opérateurs sous-traitants. Mais la loi du 12 juillet 1990<sup>(7)</sup> visant à prévenir tout délit de marchandage impose aux entreprises sous-traitantes d'encadrer elles-mêmes leurs employés. Les équipes mixtes deviennent illégales, et CA et CS laissent la place aux contremaîtres sous-traitants. Ils établissent néanmoins des relations de proximité avec ces derniers afin de leur transmettre les informations nécessaires et les exigences de DP.
- D'autre part, la stabilité des entreprises sous-traitantes, liée à une faible mise en concurrence, favorise le développement de relations de confiance entre DP et ses sous-traitants. Un rapport de la R&D d'Alpha (2004) confirme que l'intérêt des CS est d'aménager les règles formelles en lien avec les sous-traitants en vue d'éviter grèves du zèle et rétentions d'informations. Pour appréhender leurs marges de manœuvre face aux prescriptions, les CS continuent, en dépit de l'interdiction, à faire leur métier d'avant, afin d'« affiner leur connaissance et leur maîtrise technique des activités et dispositifs à surveiller », considérées comme « la seule garantie d'une appréciation juste des gestes des sous-traitants » (Rapport R&D Alpha, 2004).

<sup>(6)</sup> Que nous ne précisons pas pour des raisons de confidentialité.

<sup>(7)</sup> Loi n°90-613 « favorisant la stabilité de l'emploi par l'adaptation du régime des contrats précaires ».

Des liens de confiance avec des partenaires stables et une pratique du geste technique ont permis d'éviter le développement d'un différentiel de compétences entre donneur d'ordres et sous-traitants. Ainsi, durant vingt ans, le fait de sous-traiter n'a pas posé de problèmes majeurs.

### Années 2000 : des choix de gestion et un renouvellement générationnel qui accélèrent la perte de compétences

Le processus de privatisation (amorcé en 2001) entraîne des coupes budgétaires pour attirer de nouveaux actionnaires<sup>(8)</sup>. Des décisions liées à des raisons financières permettent de réduire charges de personnel et coûts de formation. Ainsi, en 2005, le niveau national de DP décide de supprimer les « pépinières », dispositif de compagnonnage dédié aux nouvelles recrues avant leur prise de poste, propice à la transmission des savoirs et savoir-faire. Ce n'est qu'après 2010, lors d'un renouvellement générationnel massif, que l'entreprise prend conscience des effets de cette décision.

« Il y avait une pression d'enfer pour réduire les ressources et les budgets. Les pépinières ont été supprimées. Ça tombait en même temps que le renouvellement des compétences. Maintenant, tout le monde se rend compte que c'était une bêtise. Des gens qui travaillaient dans les ateliers, qui savaient encore faire des opérations de maintenance, partaient à la retraite, et on ne les remplaçait pas » (Cadre dirigeant DP, Niveau national).

Quand la génération des bâtisseurs part à la retraite, c'est l'expertise technique et la maîtrise du fonctionnement des installations, conférées par l'expérience liée à la construction des sites, que perd l'organisation.

À leur tour, des choix de gestion initiaux de DP se révèlent au fil du temps préjudiciables au maintien des compétences. Dès les années 1980, DP avait décidé de confier aux sous-traitants une majorité d'activités en « cas 1 » (le sous-traitant réalise l'opération selon ses documents, ses modes opératoires, instruit les écarts et propose des solutions) plutôt qu'en « cas 2 » (le service méthodes de DP prépare les dossiers, les procédures, instruit les écarts et propose des solutions). Cette décision a progressivement éloigné les acteurs DP de l'activité de maintenance :

« Le cas 1, c'est terrible pour les compétences. Une épreuve hydraulique, c'est trente-cinq jours. Le CA reste dans son bureau, suit le planning, mais au bout de trois ans, il ne sait plus faire une épreuve hydraulique. Avant, c'était nos équipes qui faisaient les épreuves hydrauliques. Ça ne posait pas de problème, on savait faire. Mais aujourd'hui, on est bien embêtés avec ça » (Cadre dirigeant DP, Niveau national).

L'année 2010 marque le début des difficultés financières pour Alpha et la mise en œuvre d'une politique drastique de réduction des coûts. Alors que les bâtisseurs partent à la retraite, DP axe sa stratégie RH sur la réduction des effectifs, avec un objectif de « moins 200 agents par an » (Appui RH DP, Site). Celle-ci touche fortement les catégories « techniciens » : recrutements reportés, périodes de transmission des compétences

<sup>(8)</sup> Notons que l'État est resté majoritaire au capital de l'entreprise.

entre salariés sortants et entrants écourtées, voire supprimées.

« Pendant quinze ans, DP n'a pas recruté, et d'un coup, ils recrutent. Mais les anciens partent, les jeunes arrivent, il n'y a pas eu assez de temps pour passer les connaissances » (CS senior DP, Site).

Dans ce contexte, l'arrivée de nouveaux CA et CS coïncide avec l'évolution des modes de contrôle inter-organisationnel.

### Années 2010 : une évolution des modes de contrôle qui accélère la perte de compétences de maintenance

Les difficultés financières d'Alpha conduisent DP à repenser la gestion de la relation donneur d'ordres / sous-traitants en vue de faire des économies. Deux décisions transforment les modes de contrôle inter-organisationnel dont nous soulignons les effets sur les compétences des acteurs terrain.

#### La sélection des sous-traitants passe à la Direction Achat (DA), le contrôle par le marché se renforce

Au mélange de contrôle social et bureaucratique qui régissait les relations donneur d'ordres / sous-traitants, se substitue un mélange de contrôle par le marché et bureaucratique. La sélection des sous-traitants, réalisée auparavant au niveau local, est centralisée à la DA – phénomène somme toute courant dans l'industrie. Plus soucieuse de réduire les coûts que de favoriser les relations interpersonnelles avec les sous-traitants, elle substitue une logique financière à une logique de métier :

« La DA est indépendante des métiers, et ne se laisse pas influencer par autre chose que les règles d'achats, la performance financière » (Cadre, DA).

Elle rompt aussi avec la politique de DP qui avait choisi de peu ouvrir son vivier de sous-traitants qualifiés<sup>(9)</sup>, estimant que travailler dans la durée avec le même sous-traitant garantissait la qualité des prestations, favorisait la connaissance partagée des modes opératoires et le développement de normes relationnelles propices à l'exercice d'un contrôle social atténuant le contrôle bureaucratique exercé localement. Là où DP avait donc choisi de réduire le contrôle par le marché, la DA favorise la concurrence entre sous-traitants lors des appels d'offres afin de les contraindre à baisser leurs tarifs, dans l'objectif de contrebalancer l'augmentation du volume global des opérations de maintenance. Ce renforcement du contrôle par le marché contribue à un *turnover* plus régulier des entreprises sous-traitantes, entraînant à chaque fois le départ des compétences acquises pendant la durée du contrat :

« Une entreprise sous-traitante qui a le marché pendant cinq ans monte en compétences, investit dans du personnel, et donc augmente ses tarifs. Sur l'appel d'offres suivant, une autre entreprise veut prendre le marché, casse les prix, financièrement elle passe, mais on reprend la technique à zéro » (CA DP, Site).

<sup>(9)</sup> Pour répondre aux appels d'offres, les entreprises sous-traitantes doivent passer des audits de qualification sur des thèmes principalement techniques et organisationnels. Si les résultats sont positifs, ils intègrent un vivier composé d'entreprises consultables lors des appels d'offres.

#### Le *contract management* renforce le contrôle bureaucratique

Si les dispositifs de contrôle par le marché prennent le pas sur le contrôle social en phase de sélection, les dispositifs de contrôle bureaucratique se durcissent en phase de réalisation des travaux, avec la mise en place du *contract management*. Considéré comme un levier d'amélioration de la productivité, celui-ci impose une application stricte des pénalités contractuelles dès qu'une obligation (délais, qualité...) n'est pas respectée par les sous-traitants. Si ces clauses existaient déjà dans les contrats, elles étaient peu appliquées, les acteurs locaux ayant « intérêt à ce que les relations soient les plus amicales possibles » (Directeur Site, DP). Les différends se réglaient à l'amiable sur site. Le *contract management* « remet l'église au milieu du village » (Cadre DP, Niveau national). Mais placer le contrat au centre de la relation « change les rapports » entre les acteurs locaux (Cadre dir. DP, Niveau National) et affaiblit encore le contrôle social. L'application de pénalités bureaucratise et rigidifie les relations inter-organisationnelles, fragilise les relations interpersonnelles entre les acteurs terrain DP et sous-traitants, affecte leur coopération et les possibilités de régulation conjointe inter-organisationnelle nécessaire à l'exercice d'un contrôle social :

« Les non-qualités sont traitées par la direction du site qui est plus contractuelle, et ça crée des tensions. Si chez DP, tout était carré, on pourrait faire des reproches aux sous-traitants. Sauf que chez DP, c'est loin d'être carré. Par contre, dès qu'il y a une non-qualité, on leur dit : "C'est de votre faute, payez" » (Ligne hiérarchique DP, Site).

Cette politique contractuelle modifie le travail des sous-traitants : en accord avec leur hiérarchie, ils ne prennent plus d'initiatives de peur que leur entreprise n'ait à s'acquitter de pénalités financières :

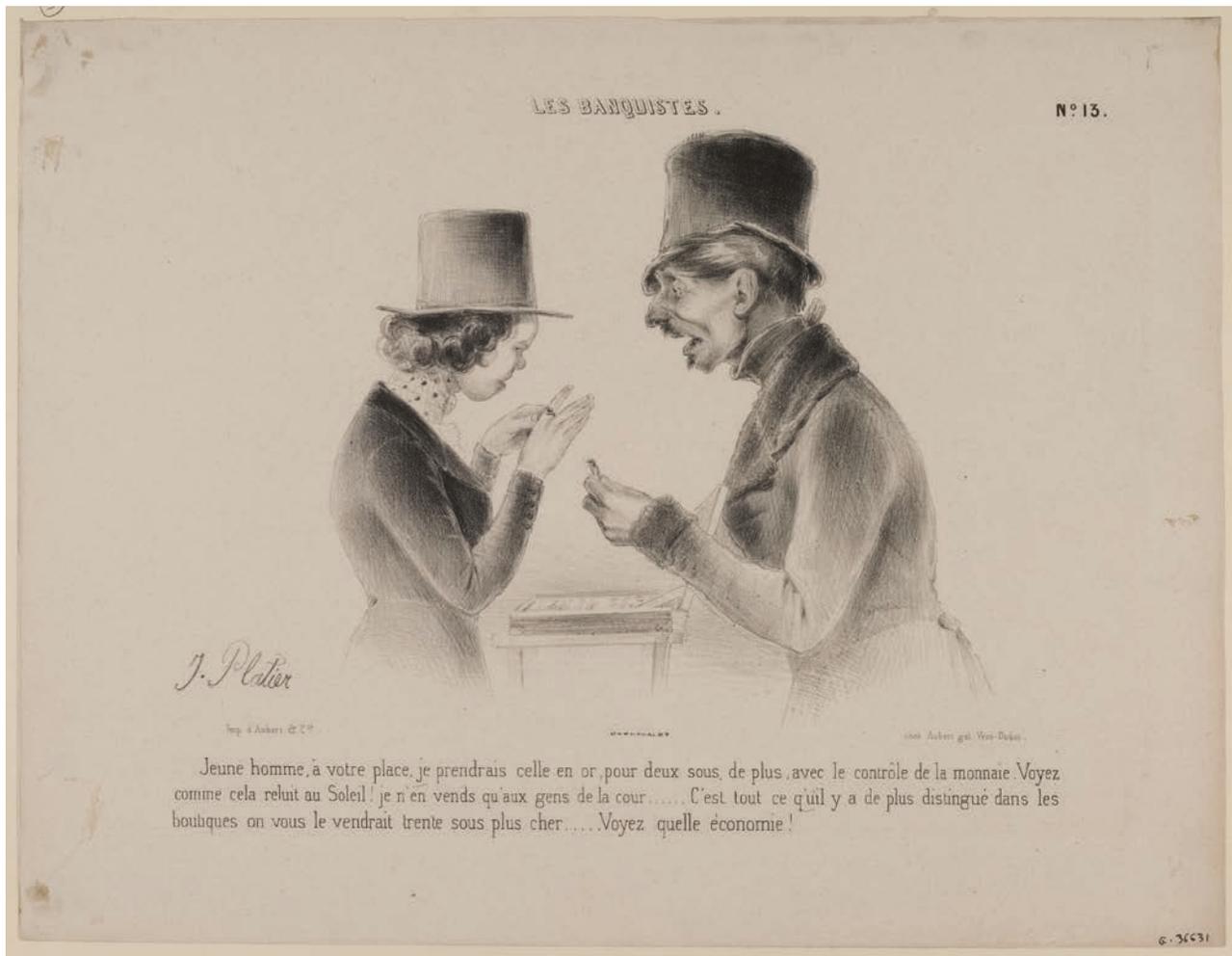
« Une initiative, ça peut coûter cher, très cher ! » (Encadrant sous-traitant).

Ce renforcement du contrôle bureaucratique contribue donc à la « désimplification » des opérateurs sous-traitants : ils ne proposent plus de solutions aux problèmes identifiés, laissant cet aspect de l'enquête au donneur d'ordres dans le cadre de sa régulation de contrôle. Mais ce dernier a-t-il toujours les compétences nécessaires pour résoudre les difficultés identifiées par les sous-traitants ?

#### La spirale du contrôle bureaucratique : surveillance administrative et perte de légitimité des chargés de surveillance

Là où les échanges entre acteurs terrain DP et sous-traitants favorisaient un partage mutuel de connaissances et une régulation conjointe propice au maintien de la fiabilité, l'absence totale de pratique des jeunes CS les conduit à se cantonner à une tâche formelle de vérification du respect de la prescription :

« C'est quand même simple de faire une activité. Tu prends ton dossier, tu le lis, tu suis la gamme, tu coches ce que tu fais. Si tu fais ça, on ne verra rien de particulier. On prend le dossier, on le lit, on regarde faire l'opérateur sous-traitant, et comme il fait par habitude ça arrive qu'il ne lise pas le dossier ; il y a quelque chose qui est écrit et on ne le voit pas faire.



Jules Platière, dessinateur-lithographe, *Les banquistes*, estampe, milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« Là où DP avait donc choisi de réduire le contrôle par le marché, la DA favorise la concurrence entre sous-traitants lors des appels d'offres afin de les contraindre à baisser leurs tarifs, dans l'objectif de contrebalancer l'augmentation du volume global des opérations de maintenance. Ce renforcement du contrôle par le marché contribue à un *turnover* plus régulier des entreprises sous-traitantes, entraînant à chaque fois le départ des compétences acquises pendant la durée du contrat. »

Alors, on lui dit : « Je ne t'ai pas vu faire ça ». Et on lui reproche de ne pas avoir lu. On ne les prend pas par surprise, on leur explique bien qu'on veut les voir faire du mot à mot » (CS junior DP, Site).

Cette vision purement administrative de la surveillance présente des risques non négligeables de malfaçon et de non-contrôle. Elle réduit le travail et sa surveillance à une liste de tâches à cocher, au mépris du réel et de ses contingences :

« Si je monte un truc à l'envers, aujourd'hui, le CS ne connaît pas, il ne voit pas que je le monte à l'envers, mais m'alignera pour une erreur dans le dossier » (Opérateur sous-traitant).

Détectées trop tardivement, ces erreurs peuvent avoir des effets préjudiciables sur la sûreté des installations, les durées d'arrêt, ou provoquer des pannes, ce que DP cherche à éviter.

DP cherche aussi à éviter les collectifs mixtes, à la fois dans un souci de respect de la réglementation et de responsabilité en cas de non-qualité :

« La volonté aujourd'hui, c'est une surveillance reculée, et la surveillance "je te file un coup de main, passe-moi la clé", on veut s'en écarter » (Cadre dirigeant DP, Site).

Faute de pratique et de connaissance du travail réel, les jeunes CS n'ont plus les compétences nécessaires pour exercer leur activité de contrôle :

« On n'est plus suffisamment compétents pour être critiques sur l'activité des sous-traitants. Ça pose problème. Il n'y a pas que l'aspect réglementation ou doctrine pour apprécier le travail des sous-traitants, il faut aussi avoir une connaissance terrain. C'est la difficulté des gens de chez nous, ils en ont de moins en moins » (Ligne hiérarchique DP, Site).

Autre effet négatif de la perte de compétences des acteurs terrain DP, les sous-traitants n'accordent plus guère de légitimité aux jeunes CS :

« C'est difficile d'aller dire à quelqu'un "il faut faire comme ça" si la personne n'a jamais fait elle-même. Il faut une certaine légitimité pour pouvoir exiger correctement avant de dire « ça doit être fini à telle heure ». Il faut comprendre si c'est réalisable ou pas » (Ligne hiérarchique DP, Site).

Dès lors, cette perte de compétences affecte aussi la planification des activités par les chargés d'affaires :

« Cela se traduit par la non-connaissance des temps d'intervention. Si tu ne pratiques pas, tu ne sais pas combien il faut de temps pour réaliser telle intervention. C'est la base en gestion de production. Cette compétence-là, bien souvent, elle est perdue » (Cadre DP, Niveau national).

Mésestimer ces requis affecte directement le planning et conduit à une pression temporelle accrue, préjudiciable au travail des sous-traitants. Cette connaissance qui se forge avec l'expérience participe de la compétence d'organisation du donneur d'ordres. La non-maîtrise de ces durées compromet la coordination des opérations de maintenance. Constatant ces difficultés, le niveau national de DP décide en 2015 de sous-traiter une partie de ce travail d'organisation, décision qui pour certains renforce le processus de perte de compétences techniques. Ce qui est en jeu, c'est « la capacité de DP à travailler comme il faut avec les sous-traitants » (Cadre DP, Niveau national).

## Discussion-Conclusion

En retraçant l'évolution des pratiques de maintenance, nous observons un accroissement continu des problèmes de compétences et des coûts de maintenance. Alors que DP s'attèle en permanence à réduire ses coûts, on peut s'interroger sur l'étrangeté de décisions « où leurs auteurs agissent avec constance et de façon intensive contre le but qu'ils se sont fixé » (Morel, 2002, p. 13). Notre étude empirique conforte la thèse soulignée par la littérature d'une perte de compétences du donneur d'ordres dès lors qu'il ne pratique plus lui-même l'activité qu'il sous-traite. Elle illustre l'efficacité du contrôle social établi par les bâtisseurs au niveau micro, mais aussi sa fragilité et les effets délétères de son affaiblissement par le renforcement d'un contrôle formel. Elle souligne également l'importance du collectif de travail, de la coopération inter-organisationnelle pour le maintien et le développement des compétences de maintenance, tant des acteurs internes que des sous-traitants. Notre étude confirme dès lors l'importance du contrôle social lorsque le *gap* entre compétences du donneur d'ordres et des sous-traitants se creuse. Elle montre notamment comment un donneur d'ordres dont les compétences se dégradent affaiblit la régulation autonome et conjointe dont la littérature sur les organisations à risques souligne la nécessité.

Il s'ensuit un certain nombre d'effets pervers : les acteurs terrain DP perdent non seulement la maîtrise du geste technique mais ne sont plus capables de l'apprécier chez les sous-traitants ; ils passent à côté d'erreurs en se limitant à une surveillance purement administrative du travail. Ainsi, leur perte de compétences entraîne un renforcement du contrôle formel, qui affecte à son tour les compétences de maintenance des sous-traitants. Enfin, les conditions nécessaires au maintien de la fiabilité des organisations à risques ne sont pas réunies, puisque l'on observe un déséquilibre au profit de la régulation de contrôle et de la centralisation, une perte de *slack* organisationnel auquel contribuaient les sous-traitants et un effritement des collectifs inter-organisationnels. Rationalisation budgétaire et sous-traitance sont-elles finalement compatibles, dans un contexte à risques, au regard des modes de contrôle qu'elles nécessitent ? L'une poussant vers des modes de contrôle formel, l'autre nécessite le maintien d'un contrôle social dans un contexte où la perte de compétences peut conduire

à des catastrophes. Cette étude de cas montre comment les décisions prises pour résoudre des difficultés financières peuvent affecter en profondeur les compétences nécessaires au maintien de la sûreté des installations.

Si la sous-traitance n'est pas remise en cause par les acteurs de l'entreprise, les raisons de la perte de compétences sont toutefois controversées en interne. Du côté des directions, certains imputent la responsabilité des difficultés rencontrées aux sous-traitants (difficultés de management, manque de formation de nouvelles recrues). De fait, les institutions scolaires ne forment plus aux technologies de DP qui datent des années 1960-1970. Certes, on peut en renvoyer la responsabilité aux sous-traitants chargés de former leurs jeunes salariés, mais le contrôle par le marché ne les incite guère à investir dans un actif si spécifique en raison de l'incertitude des contrats à venir. Rappelons que les gestes techniques requis ne peuvent s'acquérir qu'au contact de ces technologies. D'autres (surtout les plus anciens) mettent en cause la dégradation des compétences de maintenance des CS et ses effets sur leur capacité à exercer leur fonction de contrôle. Ces controverses rendent bien compte de la complexité du phénomène de dégradation des compétences.

Ce sont donc des conceptions du travail et des organisations qui s'affrontent et révèlent des cultures opposées, face à un enjeu majeur pour une entreprise à risques. C'est là un autre apport de notre étude : donner à voir les façons de travailler de deux générations successives au sein d'une même entreprise, et mettre en évidence leur opposition en soulignant :

- D'une part, le lien entre une culture de métier forte, soutenant le développement de savoirs tacites et un contrôle social propice à l'apprentissage en situation et plus largement à la coopération inter-organisationnelle. Dans ce cadre, la maintenance apparaît comme une activité collective et non pas comme un service clé en main, impliquant une responsabilité partagée et un apprentissage organisationnel propices au développement des compétences.
- D'autre part, le lien entre une logique financière, soucieuse de réduction des coûts, de normalisation et d'homogénéisation des pratiques, et le développement d'un contrôle par le marché, parallèlement au renforcement du contrôle bureaucratique préjudiciable à l'implication des sous-traitants. La normalisation et la bureaucratisme de l'entreprise prennent le contre-pied de la culture humaniste des bâtisseurs. La prédominance du prix dans le processus de sélection tend à éliminer les sous-traitants qui ont fait la preuve de leur savoir-faire, ce qui ne permet plus de rentabiliser l'expérience acquise en situation. Ce déni de l'expertise métier au profit de la réduction des coûts contribue, selon les acteurs DP (niveau local), à la perte de compétences du donneur d'ordres et des sous-traitants, et constitue un risque indéniable de non-qualités.

Pour autant, aucun incident majeur n'a joué un rôle dans la révélation d'une perte de compétences, rendant d'autant plus difficile son acceptation par les niveaux de direction. La reconstitution chronologique adoptée

permet d'affiner l'analyse du processus de dégradation des compétences. Elle en souligne la lenteur, du fait des modalités de régulation conjointe inter-organisationnelle mises en œuvre par les bâtisseurs, et des effets à retardement de décisions de gestion qui se révèlent à terme préjudiciables à la transmission des connaissances. Cette perte de compétences se révèle donc progressive, progressivité qui la rend peu perceptible à court terme et nuit à la prise de conscience par l'entreprise des risques qu'elle recèle.

Ainsi, nous avons mis en lumière une multiplicité de facteurs contribuant à la lente dégradation des compétences, pouvant aller jusqu'à la remise en cause de la compétence organisationnelle du donneur d'ordres. La perte de compétences du donneur d'ordres couplée à des difficultés financières donnent finalement lieu à une spirale destructrice dont l'entreprise peine à sortir. Cette dernière prend néanmoins aujourd'hui conscience de l'importance de sa perte de savoir-faire. Dans ce cadre, notre étude pointe l'intérêt d'évaluer la pertinence des modes de contrôle adoptés à l'aune de leurs effets sur les compétences.

## Bibliographie

- BARTHELEMY J. & DONADA C. (2007), « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de gestion*, 177, pp. 101-111.
- BEAUJOLIN-BELLET R. & NOGATCHEWSKY G. (2005), « La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2/11, p. 39-60.
- BOISSIERES I. (2003), *L'impact de l'évolution de la fonction maintenance sur les collectifs de réparateurs : éclatement ou recomposition d'un métier ?*, Valenciennes, s.n.
- BOURRIER M. (2009), « Maintenance, risque et fiabilité organisationnelle : une première exploration », in de TERSSAC G., BOISSIÈRES I. & GAILLARD I. (éd.), *La sécurité en action*, Toulouse, Octarès.
- BRABET J. (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- DANIELLOU F., BOISSIERES I. & SIMARD M. (2010), « Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art », *Les cahiers de la découverte*.
- DANT T. (2010), "The work of repair: Gesture, emotion and sensual knowledge", *Sociological Research*, 15(3).
- DE BOVIS C. (2009), « D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité », *Management & Avenir*, 7(27), pp. 241-259.
- DE KEYSER V. (1989), « L'erreur humaine », *La Recherche*, 216, pp. 1444-1455.
- DE MONTMOLLIN M. (1984), *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.
- DENIS J. & PONTILLE D. (2020), « Maintenance et attention à la fragilité », *SociologieS*, <https://journals.openedition.org/sociologies/13936>
- DENIS J. & PONTILLE D. (2021), « Sur les traces de la maintenance », *Le libellio d'Aegis*, 17(1), pp. 39-45.
- DIETRICH A. (1999), « La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales », *Formation Emploi*, 67, pp. 9-23.
- DONADA C. & NOGATCHEWSKY G. (2006), "Vassal or lord buyers: How to extend management control in asymmetric interfirm transactional relationships?", *Management Accounting Research*, 17(3), pp. 259-287.
- DUMEZ H. (2013), « Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? », *Le Libellio d'Aegis*, 9/2, pp. 13-26.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- EISENHARDT K. (1993), "High reliability organization meet high velocity environments: common dilemmas in nuclear power plants, aircraft carriers, and microcomputer firms", in ROBERTS K. H. (éd.), *New Challenges to Understanding Organizations*, New York, Macmillan, pp. 117-135.
- GRUSENMEY C. (2009), « Interactions maintenance-exploitation et sécurité. La gestion de l'information relative aux interventions de maintenance lors d'un arrêt programmé sur une chaufferie nucléaire », in de TERSSAC G., BOISSIÈRES I. & GAILLARD I. (éd.), *La sécurité en action*, Toulouse, Octarès, pp. 85-101.
- HATCHUEL A. & Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- KOENIG G. (1994) « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, 160, pp. 293-306.
- LE COZE J. C. (2017), "Globalization and high-risk systems", *Policy and practice in health and safety*, 15(1), pp. 57-81.
- MASSON L. (2019), *Le mode de gestion d'une industrie à risques, ses évolutions et ses effets. Le cas de la maintenance sous-traitée des Centres nucléaires de Production d'Électricité d'EDF*, Thèse de doctorat, Sciences de gestion, Université Paris Est Créteil.
- MAZEAU M. (2001), « Acquisition, maintien et développement des compétences », in LEPLAT J. & de MONTMOLLIN M. (éd.), *Les compétences en ergonomie*, Toulouse, Octarès, pp. 89-93.
- MOREL C. (2002), *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard.
- NOGATCHEWSKY N. (2002), *Typologie de contrôle inter-organisationnel: le cas de la relation entre un équipementier automobile et ses fournisseurs*, XI<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Paris.
- NOGATCHEWSKY G. (2009), « Contrôle inter-organisationnel », in COLASSE B. (éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, pp. 625-633.
- NOGATCHEWSKY G. & DONADA C. (2005), « Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ? », *Management international*, 10(1), pp. 63-74.
- REYNAUD J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- ROCHLIN G. (1993), "Defining 'high reliability' organizations in practice: A taxonomic prologue", in ROBERTS K. H. (éd.), *New Challenges to Understanding Organizations*, New York, Macmillan, pp. 11-32.
- SCHULMAN P. (1993), "A comparative framework for the analysis of high reliability organizations", in ROBERTS K. H. (éd.), *New Challenges to Understanding Organizations*, New York, Macmillan, pp. 33-53.
- TILLEMENT S. (2011), *La sécurité en action dans les projets de modernisation d'installations ferroviaires : étude du rôle des dynamiques intra et inter-groupes professionnels dans la maîtrise des risques*, Thèse de doctorat, Sociologie, Université de Grenoble.
- VAN DER MEER KOOISTRA J. & VOSSSELMAN E. (2000), "Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance", *Accounting, Organizations and Society*, 25(1), pp. 51-77.
- VELTZ P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- VINCK D. (2019), "Repair work ethnographies: Revisiting breakdown, relocating materiality", *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(4), pp. 1145-1154.
- WALTER J. (2017), "Safety management at the frontier: Cooperation with contractors in oil and gas companies", *Safety Science*, Volume 91, pp. 394-404.
- WEICK K., SUTCLIFFE K. & OBSTFELD D. (1999), "Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness", *Research in Organizational Behavior*, Stanford, JAI Press.
- WILDAVSKY A. (1991), *Searching for safety*, Abingdon-on-Thames, Routledge.
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Liaisons.

# Les problèmes de maintenance dans l'industrie : un symptôme, mais de quoi ?

## Entretien avec Pierre MESSULAM

Par Michel VILLETTE  
Sociologue

La dégradation de la qualité de la maintenance dans les industries de réseau se traduit par une multiplication des incidents, des pannes, et des arrêts de production. Cet entretien, fondé sur l'expérience professionnelle de Pierre Messulam, tente de saisir les ramifications causales de cette dégradation, symptôme d'un problème systémique de la société technologique du XXI<sup>e</sup> siècle, particulièrement en France. La conjonction de transitions économiques, démographiques et techniques mal anticipées et mal gérées, aussi bien par le système éducatif que par les services publics de transport et d'énergie, ont conduit à une perte de savoir-faire. Le recours massif à la sous-traitance, les réductions d'effectifs touchant en particulier les agents de maîtrise, le report des investissements de renouvellement des actifs, et l'espoir magique mis dans des solutions numériques ont pu masquer pendant un temps les tendances de fond de dégradation des systèmes sociotechniques. Or, les outils de métrologie et de modélisation saisissent imparfaitement le réel. Les écrans d'ordinateur ne montrent que des corrélations entre des données. Et un cahier des charges même très précis ne peut pas dire tout ce qu'il faut faire pour que ça marche.

Pierre Messulam, normalien, docteur en mathématique et membre du corps des Mines, est entré à la SNCF en 1989, après une première expérience dans le nucléaire, pour diriger le service « facteurs humains ». Il a alors complété sa formation par des études de psychologie auprès de Christophe Dejours, au CNAM (Dejours, 1980). Il a terminé sa carrière comme membre du comité exécutif de la SNCF, en tant que directeur délégué pour la gestion des risques, la sécurité (audit et analyse des accidents), et la sureté.

Sur la base de cette expérience professionnelle, il a souhaité aborder le sujet de l'appauvrissement, depuis une quinzaine d'années, des capacités d'observation et d'intervention des équipes opérationnelles chargées de la maintenance industrielle.

Avant de revenir sur les causes multiples de cet appauvrissement, je lui ai demandé d'en souligner la gravité et les conséquences :

Pierre Messulam : « ... Ce qui se joue, c'est l'incapacité accrue des acteurs et des collectifs de travail à percevoir suffisamment tôt les signes de la dégradation d'un système technique. »

Michel Villette : En quoi cette perte de savoir-faire est-elle grave ?

« Elle est importante, parce que cette vigilance perdue était le garant de la sécurité et de la fiabilité des systèmes industriels. Elle permettait d'éviter des pannes, voire des accidents. Pasteur (1854) disait "savoir s'étonner à propos est le premier pas fait sur la route de la découverte". Sans observation correcte et attentive des phénomènes, on ne peut réagir à temps, et on ne déclenche pas les mesures préventives. Des décisions prises sur la base d'informations atrophiées ou incomplètes, trop loin du terrain, peuvent se révéler *a posteriori* inutilement coûteuses, inadaptées aux besoins, voire trop tardives par rapport à des situations critiques. »

Autrement dit, si l'on prend des décisions sur la base des informations présentes sur un écran d'ordinateur, sans aller suffisamment observer la matérialité des choses, et sans s'appuyer sur le savoir pratique de ceux qui sont en contact quotidien avec les dispositifs techniques, on peut faire de lourdes erreurs...

« C'est exactement ça. Aujourd'hui, beaucoup de décisions sont prises uniquement sur la base des données fournies par des tableaux Excel, sur la base de statistiques, ou en application de normes et de procédures, et plus suffisamment à partir d'observations directes. On ne se déplace plus assez pour aller voir de près les lieux où seront faits de coûteux investissements, ou les composants défaillants dans leur environnement. »

## Manque d'investissement, réduction des coûts de maintenance et rupture entre générations

C'est du point de vue d'un ingénieur que vous nous parlez de la perte de savoir-faire pratique des équipes, mais ne faut-il pas introduire aussi quelques considérations financières sur le coût de la maintenance ? Ne faut-il pas expliquer pourquoi des investissements nécessaires n'ont pas été réalisés, ou pourquoi le personnel a été prématurément mis à la retraite et non remplacé à temps, lorsque les problèmes de maintenance allaient en s'aggravant comme le signalaient des rapports d'experts malheureusement trop peu écoutés (Rivier et Putallaz, 2005 ; Crozet et Raoul, 2011 ; Putallaz et Tzieropioulos, 2012) ?

« Il faut commencer par rappeler le contexte des années 1990-2015 ; les directions générales des grands réseaux étaient confrontées à plusieurs contraintes nouvelles :

La montée des déficits publics conduisait à limiter les investissements, alors que dans le même temps, toutes les villes voulaient leur gare de TGV et invoquaient l'égalité entre les territoires. Cette demande politique poussait à l'extension des réseaux, sur des segments de moins en moins rentables, alors même que les gouvernements successifs, s'inspirant du modèle anglais, cherchaient à moins subventionner les *utilities* et en particulier les chemins de fer.

À la même époque, la haute fonction publique connaissait un exode sans précédent de compétences : de nombreux jeunes hauts fonctionnaires préféraient entrer dans le secteur privé, devenir *traders* ou fonder une *start-up*, plutôt que de suivre une carrière lente dans le contrôle des chaussées, des ponts ou des centrales nucléaires. Cette fuite des cerveaux a progressivement érodé les capacités d'analyse et de contrôle des tutelles étatiques. L'administration et les directions générales des entreprises publiques se sont alors tournées vers des cabinets de conseil, soit pour justifier les réductions de coûts, soit pour tenter de s'en défendre.

Ces quelques éléments peuvent expliquer comment la gouvernance s'est progressivement déplacée d'un centrage sur la technique vers un centrage sur les questions financières et juridiques, si bien qu'en France en particulier, et à la différence de ce qui s'est passé en Allemagne dans les années 1970-1990, on a usé jusqu'à la corde les actifs que la génération précédente avait développés. C'est vrai dans le domaine ferroviaire, et plus récemment dans le domaine routier, c'est vrai aussi dans le domaine de l'énergie : les grands barrages, le parc nucléaire, le réseau haute tension, le réseau gazier. À partir des années 1990, et pour réduire les coûts, on a réduit les investissements de renouvellement des actifs. Comme le parc d'équipements était relativement récent, les conséquences de ces décisions sont passées inaperçues dans un premier temps, et le volume des charges de maintenance n'a pas beaucoup augmenté dans les années qui ont suivi ces décisions. Mais au fil du temps, les équipements ont vieilli, et les charges de maintenance ont augmenté alors même que l'on cherchait à réduire les coûts de maintenance en réduisant le personnel et en recourant à la sous-traitance. Aujourd'hui, avec des réseaux et des outils de production vieillissants, on se trouve devant un mur d'investissements à réaliser en

urgence. Brusquement, il faut investir des dizaines de milliards pour remettre les actifs au niveau de fiabilité et de disponibilité attendu par toute la société et par les entreprises clientes. Comme les ressources financières sont limitées, il faut choisir ce que l'on fait et à quel moment le faire pour éviter les pannes et les incidents.

Les gens de métier savaient que c'est par l'observation sur le terrain que l'on peut surveiller la dégradation du matériel, et déceler les réparations indispensables et urgentes. Or, les anciens agents de maîtrise sont partis massivement à la retraite, souvent la rage au cœur : à la fois pour des raisons démographiques liées aux recrutements de la reconstruction (1947-1962) puis du développement des grands réseaux entre 1970 et 1990, et par une recherche de simplification des organisations en supprimant des échelons hiérarchiques.

Faute de mentors pour les former, les nouveaux embauchés comprennent mal les vieilles installations et les vieux systèmes, et ils peinent à diagnostiquer la dégradation des nouveaux. La nouvelle génération, livrée à elle-même, espère résoudre ce déficit du "savoir-observer" par la digitalisation, mais il lui manque la méthodologie qu'avait acquise la génération précédente pour se confronter efficacement à l'étrangeté de la matérialité des choses. Observer des phénomènes d'usure, de corrosion, comprendre des vibrations, c'est tout un art qui commence par l'observation directe guidée par un corpus de connaissances théoriques et de méthodes, et avec un esprit de curiosité : pourquoi ce phénomène qui *a priori* n'a pas de raisons de se produire est-il en train d'arriver ?

Les directions générales ne se sont pas rendues compte des conséquences à long terme des coups d'accordéon dans les départs en retraite et les embauches, car le délitement des compétences collectives s'est réalisé sur quinze ou vingt ans.... Et l'embauche massive de bac +2 comme opérateurs n'a pas pallié ce délitement : les BTS ont un meilleur bagage conceptuel initial de départ, mais ont encore à apprendre à observer. Un simple agent d'exécution, pour peu qu'il ait du métier, qu'il ait été formé par des anciens, et qu'il ait "le coup d'œil" comme on dit, voit des choses qu'un jeune technicien ou ingénieur, aussi bien formé soit-il, ne saura pas encore remarquer en début de carrière. »

## Les solutions proposées par les gestionnaires à la crise de la maintenance

Que disent aujourd'hui les experts, les managers et les consultants sur la manière de résoudre ce problème de perte de savoir-faire en maintenance des installations industrielles ? Quelle est la vulgate en la matière ?

« Les solutions actuellement préconisées sont largement l'expression du point de vue des financiers et des experts en systèmes d'information. Toujours plus de capteurs pour mesurer l'état des installations, toujours plus de données quantifiées, toujours moins d'interventions humaines.

Le traitement statistique des *big data* est supposé fournir une solution à la fois plus précise, plus efficace, et moins coûteuse que la maintenance classique à base de savoir-faire humain. Non seulement on

met des capteurs partout, mais l'on croit n'avoir plus besoin de faire autant d'observations directes, ni de s'interroger sur ce qu'il convient de mesurer. Le *big data* et l'intelligence artificielle seraient la solution. Les corrélations calculées sont censées fournir automatiquement la liste des mesures à prendre, en enjambant l'étape de l'observation et de la modélisation.

À mon avis, cette vulgate s'avère largement inopérante. On met des capteurs partout mais sans se demander suffisamment : où les mettre ? Pour mesurer quoi ? Comment ? Avec quelle fréquence ? Et surtout, avec quel degré d'incertitude et quelle marge d'erreur ? Pour informer qui ? Et avec quelle capacité d'intervention ? La réflexion méthodologique, qui devrait passer avant le rouleau compresseur du *big data*, est trop souvent négligée. »

Parallèlement à la digitalisation, n'y aurait-il pas un second phénomène à l'œuvre : le recours massif à la sous-traitance ? La manière dont sont établis les contrats par les donneurs d'ordre implique souvent un strict respect du cahier des charges. Les contrôles assortis de pénalités obligent le personnel des sous-traitants à s'en tenir strictement au travail prescrit. Il n'y a plus de marge de manœuvre et de négociation pendant l'exécution du travail.

« La sous-traitance s'est développée pour avoir plus de flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre et pour baisser les coûts, car elle emploie des personnels moins qualifiés donc moins bien payés, pour exécuter des tâches simplifiées, contrôlables par les agents du donneur d'ordre. Ces personnels sous-traitants n'ont pas la même relation de long terme avec les installations. Ils peuvent laisser passer des défauts qui ne sont ni compris, ni signalés.

Même si les tâches de sous-traitance sont correctement effectuées, elles peuvent avoir été mal définies par le donneur d'ordre, ou difficiles à vérifier *a posteriori*. La conception et la vérification de travaux sous-traités supposent des contrôleurs aguerris, connaissant la technique et sachant observer. S'ils ne font qu'un contrôle formel de conformité, on peut passer à côté de sérieux problèmes. »

Et que pensez-vous des transformations qui ont été apportées aux procédures internes d'organisation de la maintenance au cours des années récentes ?

« Ce point est très important. L'assurance qualité développée depuis les années 1990 est censée apporter une réponse à ces transformations : moins de contrôles tatillons, plus de responsabilisation du sous-traitant. Mais elle ne peut répondre à la question centrale des aptitudes à l'observation de ceux qui sont au contact des objets physiques.

On peut optimiser la maintenance en faisant moins de contrôles et moins d'interventions d'entretien systématiques, mais il faut que l'on puisse tout de même garantir la qualité de fonctionnement à court et long terme.

Le gestionnaire qui prend la décision de faire des économies n'a pas nécessairement une connaissance suffisamment précise de l'historique des pannes pour savoir comment se comportent les matériels, et comment se produit l'usure ou la casse. Il ne sait plus toujours à quoi faire attention, car ce savoir sur l'historique des matériels était réparti dans la mémoire des contremaîtres et des techniciens de maintenance

partis en retraite. Les référentiels techniques ne suffisent pas, car ils ne sont jamais que la traduction forcément incomplète et fossilisée du savoir technique vivant.

Les gestionnaires en quête de réduction des coûts ont pu voir dans la défense des savoirs pratiques et implicites des opérateurs une forme de résistance nostalgique, une « idéologie défensive de métiers » (Dejours, 1980), mais en les écartant, ils n'ont pas vu les conséquences techniques sous-jacentes.

Lorsque les installations dépassent un certain seuil de vieillissement, des problèmes nouveaux apparaissent, avec des faciès inconnus jusque-là. Il faut alors imaginer des solutions de maintenance qui ne se trouvent pas dans les référentiels et les procédures. »

Enfin, on a réduit les effectifs de maintenance au moment précis où les problèmes se multipliaient, et l'on a confié le travail à des sous-traitants qui n'avaient pas une connaissance approfondie des matériels et de l'historique de leur vieillissement.

« C'est tout à fait ça. Et en plus, ces sous-traitants n'avaient ni l'expérience, ni l'obligation contractuelle d'alerter sur des faits d'observation hors du cadre strict de leur mission. »

Pourriez-vous fournir aux lecteurs de *Gérer & Comprendre* des éléments chiffrés, synthétiques, sur la crise de la maintenance et la dégradation des systèmes sociotechniques dont vous nous parlez (voir le graphique page 42) ?

« La dégradation de la maintenance apparaît par l'augmentation des défaillances et des incidents. Le problème, c'est que l'on ne sait pas dire si les défaillances augmentent parce que le matériel est plus vieux, ou parce qu'il est moins bien maintenu. Les deux facteurs s'entremêlent. Cependant, lorsque l'on fait l'analyse d'un incident particulier, on voit souvent apparaître des problèmes humains et organisationnels qui expliquent la défaillance. On peut alors dire avec certitude : voici ce qu'ils n'ont pas vu et qu'ils auraient pu voir, sentir, ou mesurer, pour éviter l'incident. »

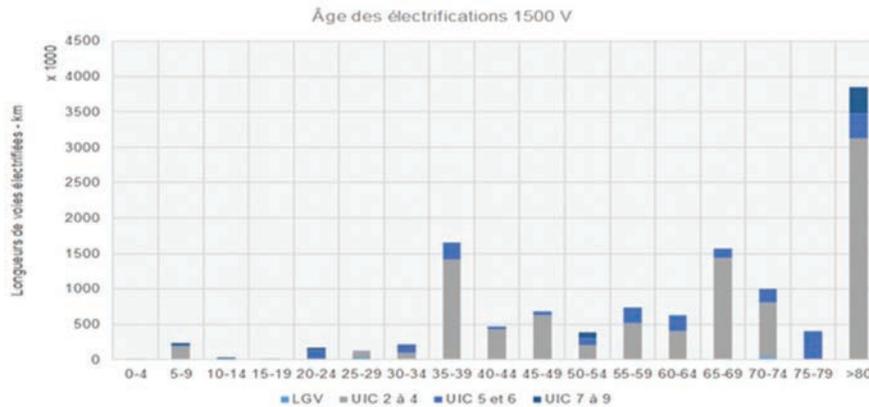
## Trois exemples d'incompréhension des problèmes techniques

Pourriez-vous tirer de votre expérience quelques cas précis, afin que l'on comprenne bien ce que vous avez défini en introduction comme un appauvrissement des capacités d'observation des équipes opérationnelles chargées de la maintenance industrielle ?

« On peut commencer par un événement spectaculaire : l'écroulement du pont de Morandini en Italie. Voilà un pont qui vibrait depuis un bon moment. N'importe quel ingénieur de génie civil lorsqu'il observe un tel régime vibratoire devrait savoir que l'on s'approche d'une sollicitation qui peut entraîner la ruine de l'ouvrage. La réaction a été trop tardive et pas assez fondée sur des mesures physiques. Le pont s'est écroulé avant les travaux prévus (Keefe *et al.*, 2022).

Lorsque la SNCF a ouvert le TGV Méditerranée en 2001, elle a décidé de monter la vitesse des TGV de 270 à 300 kilomètres par heure. Au bout de trois mois, des caténaires ont commencé à casser sur cette ligne. Les responsables ont pensé que c'était parce que la maintenance n'était pas assez bien faite. Jeune ingénieur, j'ai pris l'initiative d'aller voir sur

## Âge des caténaires 1500V (réseaux sud est et sud ouest de la SNCF)



LGV = lignes à grande vitesse ; UIC 2 à 4 : grandes lignes nationales ; 5 et 6 : lignes intercity régionales ; 7 à 9 : petites lignes.

place. J'ai demandé aux agents de maîtrise de me montrer les pièces cassées. J'ai vu immédiatement qu'il s'agissait d'un cas typique de rupture par fatigue. J'ai demandé aux opérateurs s'ils avaient observé des vibrations. Ils m'emmenèrent alors avec eux pour observer le passage d'un TGV à 300 kilomètres par heure. Nous avons vu et senti vibrer les caténaires, et compris pourquoi elles se brisaient à certains points bien particuliers. À 300 kilomètres à l'heure, l'onde de vibration mécanique de la "ficelle" au-dessus du train est rattrapée par le pantographe ce qui crée des vibrations de forte amplitude et provoque la rupture. L'observation de terrain et la discussion avec les opérateurs a montré que la casse n'était pas un problème de maintenance, mais un problème de conception des caténaires. Il fallait refaire toute l'installation afin de modifier la transmission du phénomène vibratoire.

Lorsque j'ai présenté mes conclusions en comité de direction, on ne m'a pas pris au sérieux, mais les caténaires ont continué à tomber. Un an plus tard, la décision a enfin été prise de les remplacer toutes.

Ce qui mérite d'être souligné dans cet exemple, c'est que les ouvriers d'entretien avaient bien vu les vibrations. Ils l'ont dit, et on leur a répondu qu'il fallait appliquer le référentiel d'entretien, serrer plus les montages, et qu'il n'y avait aucune raison que ça casse, s'ils faisaient bien la maintenance ; et pourtant, ça cassait toujours. »

**On leur a donc demandé de respecter les procédures au lieu de prendre en compte leur alerte, tout comme le comité de direction avait rejeté votre analyse du problème. N'est-ce pas un cas typique d'aveuglement organisationnel (Boussard *et al.*, 2006, Leonardi, 2010) ?**

« Voici un exemple, plus technique, qui montre comment des technologies digitales sophistiquées peuvent être des sources d'erreur et d'incidents.

Lors des essais du tram T11, nous avons été confrontés à des freinages intempestifs fréquents qui empêchaient de rouler et de faire les essais réglementaires de certification. Je me rends dans

l'atelier d'entretien des trams et me fait expliquer la situation. On me dit que les trams sont bien instrumentés et que l'on dispose de mesures très fréquentes et parfaitement enregistrées. L'équipe de maintenance comme le service après-vente du constructeur estiment qu'on ne peut disposer de meilleures informations. Et pourtant, personne ne comprend ce qui se passe. On ne trouve aucune corrélation probante entre les données.

Je m'informe de la fréquence des mesures de vitesse. On me répond : toutes les 30 millisecondes. S'agissant d'un tram et non d'une Formule 1, je m'étonne. Pourquoi mesurer avec une telle fréquence ? Une mesure toutes les 100 millisecondes, voire toutes les secondes garantirait de toute façon que le tram ne prendra pas trop de vitesse entre le moment de la mesure et le moment où il y aurait besoin d'actionner le frein.

Je demande ensuite quelle est la fréquence de calcul du contrôle de vitesse de l'ordinateur de bord ? Tout s'explique : l'ordinateur calcule un accroissement de vitesse reposant sur des mesures désynchronisées, et conclut qu'il faut déclencher le freinage d'urgence.

Une fois la fréquence des mesures des capteurs ramenée à 100 millisecondes, les freinages intempestifs ont disparu. C'est un parfait exemple du chiasme entre le monde digital et la réalité mécanique. Les jeunes techniciens de maintenance ont beaucoup appris à cette occasion, après avoir manqué d'audace et n'avoir pas osé remettre en cause les algorithmes. »

## À propos du lien entre vigilance technique et formation initiale

Dans nos précédentes conversations, vous aviez évoqué l'idée que l'enseignement initial reçu par les jeunes générations d'ingénieurs et de techniciens et, en particulier, leur formation mathématique (Villani et Torossian, 2018), joue un rôle dans l'appauvrissement des capacités d'observation et d'analyse des dispositifs techniques. Pourriez-vous revenir sur ce point ?

« L'abandon de l'enseignement de la géométrie a été un désastre pour la formation intellectuelle des jeunes générations. En géométrie, on part de l'observation de la figure, mais l'on doit s'interroger sur ce qui, dans la figure, est significatif par rapport à la question posée. Il faut faire preuve d'imagination pour trouver une réponse. La géométrie conduit l'élève à se poser des questions sur la façon dont il faut lire la figure. Il doit se demander : qu'est-ce que je dois regarder ? À quoi dois-je prêter attention ? Et considérant les formes des triangles, les côtés et les angles, il faut qu'il aille puiser dans sa mémoire le souvenir du théorème qui pourrait aider à résoudre le problème. La géométrie est donc un bon entraînement à la méthode d'observation inductive, tout comme la géologie ou la géographie.

Malheureusement, l'enseignement des mathématiques, de la physique et de la chimie est devenu trop déconnecté de la manipulation des objets du monde sensible. On a remplacé des travaux pratiques en labo qui coûtaient trop cher, par des MOOC et des simulations sur ordinateur. Finalement, on apprend aux élèves à mémoriser des lois et à jongler avec des informations, mais on ne leur apprend plus à regarder pour trouver les informations, puis à aller chercher les lois pertinentes pour comprendre une situation observable.

En mathématique, j'ai toujours aimé me demander : dans un théorème, si j'enlève telle ou telle hypothèse, qu'est-ce qui tient encore dans le résultat ? Ce genre de question est du même type que celle qu'il faut se poser face à un système technique complexe. Si j'enlève tel ou tel élément, si tel ou tel élément se dégrade, casse ou tombe en panne, qu'est-ce qui tient ?

De la même façon, en géographie, le monde est à explorer, mais on a tellement de lectures possibles qu'il faut faire des choix, par exemple, décider ce que l'on fera figurer sur une carte et à quelle échelle. On peut ensuite multiplier les points de vue, faire varier l'échelle et les éléments d'information pour approcher toute la complexité du réel. »

**Finalement, vous en venez à insister sur un nouveau type d'éducation des jeunes générations qui ne les prédisposerait guère à comprendre les réalités industrielles. Vous soulignez une rupture entre générations aux lourdes conséquences sur l'efficacité du travail comme a pu le faire Nathalie Jeannerod (2016), dans sa thèse sur les changements de générations à ERDF.**

« Oui, parce que très sincèrement, je pense que pour l'avenir, ce qui importe, c'est d'outiller nos jeunes avec des méthodes actives d'investigation des systèmes sociotechniques. À mon avis, il faut faire machine arrière par rapport au rouleau compresseur

du digital. Plutôt que de se demander comment instrumenter le monde, la véritable question est encore et toujours : qu'est-ce qui se passe devant moi ? Que puis-je observer ? Que devrais-je chercher dans le champ d'observation qui s'offre à moi ? En quoi l'incohérence de mes observations résulte d'une défaillance des mesures ou d'un corpus théorique inadapté ? En un mot, comment puis-je comprendre ce qui se passe devant moi pour agir en conséquence ?

Il nous faut relire et méditer le très beau discours de Louis Pasteur en 1854 à l'occasion de l'inauguration solennelle de la faculté des sciences de Lille. »

## Conclusion

« Le monde ne nous est pas donné. Notre rapport au monde se construit et s'enrichit en permanence. Dans un jeu vidéo, toutes les informations pertinentes sont sur l'écran, déjà disponibles. À l'opposé, lorsqu'un géologue va sur le terrain, il ne voit qu'un paysage et il doit détecter des signes de ce qui se passe dans le sous-sol. La présence de certaines essences d'arbre et de certaines plantes peuvent signifier la présence d'une source, qui elle-même signifie la présence d'une faille, qui permet d'en déduire une probable structure géologique. En étant formé à la géologie<sup>(1)</sup>, on apprend à lire un paysage et à aller chercher des éléments qui sont présents mais qui ne sont pas visibles. »

**Autrement dit, équipé d'une théorie et d'une intention, on peut identifier dans le paysage des phénomènes prégnants, en rapport direct avec ce qui nous préoccupe ou nous intéresse.**

« C'est cela. Pasteur (1854) disait "dans les vastes champs de l'innovation, la chance ne sourit qu'aux esprits préparés". Or, dans les formes d'éducation récentes, on a trop habitué les gens à considérer que les éléments du problème à résoudre leur étaient donnés. Les générations précédentes avaient une éducation en contact plus direct avec la matérialité des choses, plus proche des gestes des gens de métier, pour chercher des signes et les interpréter. On cherchait à analyser une situation nouvelle et inconnue.

Le problème que l'on a dans l'industrie aujourd'hui, c'est de trouver un moyen d'encourager et de développer cette démarche intellectuelle d'exploration du réel, qui ne peut pas se réduire à l'application de *check-lists* ou à la mise en œuvre d'algorithmes.

Cette manière d'interroger le réel se développe plutôt dans une relation de compagnonnage, de maître à disciple, or, elle ne peut être entièrement codifiée. Il s'agit de mettre une personne dans une certaine situation professionnelle pour l'amener à se poser des questions inédites, à capter des phénomènes inaperçus.

Il me semble que les décideurs d'aujourd'hui ont trop souvent tendance à méconnaître à la fois les problèmes de la technique et l'importance du facteur humain, dans leurs décisions. Les organisations ont du mal à se saisir de ces problèmes et à activer le bon levier, c'est-à-dire la formation par compagnonnage

<sup>(1)</sup> Science et technologie à l'école primaire : un enjeu décisif pour l'avenir des futurs citoyens | Rapports, ouvrages, avis et recommandations de l'Académie | Assurer un rôle d'expertise et de conseil (academie-sciences.fr)

et la mise en responsabilité d'opérateurs au contact direct avec les dispositifs techniques dont il faut prendre soin pour qu'ils fonctionnent bien.

Dans l'état actuel de la gestion, on a plutôt tendance à sur-bureaucratiser, sur-normaliser, sur-contrôler, sur-instrumentaliser, au lieu de faire la démarche inverse qui consisterait à remettre de la connaissance répartie dans toute l'organisation, à placer aux bons endroits des personnes de métier capables d'exercer leur vigilance et de prendre des initiatives intelligentes pour répondre à la diversité et à l'imprévisibilité des dysfonctionnements. »

**Vous plaidez donc comme moi (Villette, 1998), pour une forme de retour à l'apprentissage sur le lieu de travail. Il ne s'agit pas seulement d'apprendre à travailler mais surtout d'apprendre en travaillant, d'apprendre à apprendre en analysant les situations de travail rencontrées.**

« Oui, tout à fait. Il me semble que depuis quarante ans, on a vécu une succession de non-décisions en matière d'investissements techniques, de formation et de gestion du personnel qui, sur le court terme, ne portaient pas à conséquence mais qui ont produit sur le long terme une dégradation à la fois des installations techniques et de la capacité des humains à les maintenir et à les réparer, comme le montrent aussi Masson et Dietrich (2023) dans ce même numéro de *Gérer & Comprendre*. Ce double appauvrissement progressif à la fois technique et intellectuel apparaît aujourd'hui au grand jour, avec des travaux de recherche et des articles dans la presse à la fois sur les problèmes de maintenance dans le nucléaire et sur la dégradation de l'enseignement des mathématiques. Les deux phénomènes semblent n'avoir aucun rapport l'un avec l'autre, mais ils sont évidemment liés. On a laissé se dégrader à la fois les machines et les compétences de la génération nouvelle chargée d'en prendre soin. Les gestionnaires n'ont pas vu venir ce double problème et ils se fient peut-être imprudemment aux experts qui promettent que la digitalisation palliera les insuffisances du facteur humain. Pourtant, quoi que l'on fasse, un train n'est pas un objet numérique. C'est, et cela restera, un objet mécanique. »

**Peut-on considérer que le diagnostic que vous venez de nous proposer est spécifique à la France ?**

« Les Britanniques ont connu vingt années d'errements catastrophiques en ferroviaire avant de redresser la barre, en relançant les formations de leurs ouvriers, en redécentralisant une organisation trop rigide, et en utilisant avec pragmatisme la conjugaison de l'Internet des objets et les observations directes des opérateurs, mais aussi simultanément en subventionnant très massivement puis en nationalisant le ferroviaire. Ils sont encore aujourd'hui dans une bien mauvaise situation énergétique. Les Allemands ou les Suisses rencontrent aussi de sérieux problèmes de maintenance de leurs installations ferroviaires. Cependant, ces derniers n'ont pas tout à fait les mêmes handicaps. D'abord parce que chez eux, la tradition de l'apprentissage est ancienne et massive. Or l'apprentissage est justement la forme d'enseignement qui peut permettre aux jeunes gens de développer leur capacité d'analyse et d'initiative en situation professionnelle. On pourrait même se demander si la force de l'industrie allemande n'est pas en partie due aux processus d'apprentissage de sa main-d'œuvre.

En ce qui concerne les investissements dans le ferroviaire, l'État et les Länder allemands ont aussi fait des choix radicalement différents de l'État français. Le chancelier Helmut Schmidt dans les années 1980 a clairement fait un choix : au lieu de mettre l'argent dans la Bundeswehr, il a investi dans la Bundesbahn, convaincu que les Américains le défendraient s'il en avait vraiment besoin, et que les industries lourdes et chimiques avaient besoin de trains pour leur développement. On peut dire que c'est un choix existentiel, national, et qui a eu des effets à long terme. L'attrition des investissements de renouvellement dans les chemins de fer français, ou bien encore la manière dont l'État a imposé une stratégie financière au détriment d'EDF ont des conséquences très lourdes dix ou vingt ans plus tard. Mais l'exemple britannique des chemins de fer l'a démontré : on peut revenir au meilleur niveau avec beaucoup de ténacité, de temps et... d'argent. »

## Références

- BOUSSARD V., MERCIER D. & TRIPIER P. (2004), *L'aveuglement organisationnel*, Paris, Éditions CNRS.
- CROZET Y. & RAOUL J.-C. (2011), « Le Transport Ferroviaire en France : Avis de Tempête Organisationnelle ? », *Transports, Éditions Techniques et Économiques*, Paris, 2011, n°468, pp. 213-220.
- DEJOURS C. (1980), *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 1980 (rééd. 2000), 281 p.
- JEANNEROD N. (2016), *Une autre façon de penser les générations au travail : l'empreinte générationnelle organisationnelle, recherche-action chez ERDF (ENEDIS) sous la direction de Everaere Christophe - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3)*, thèse soutenue le 29 novembre 2016, disponible sur [www.theses.fr/2016LYSE3069](http://www.theses.fr/2016LYSE3069)
- KEEFE J., principal rédacteur de la notice Wikipedia : « Pont MORANDI », consultée le 16 novembre 2022, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pont\\_Morandi](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pont_Morandi)
- LEONARDI P. M. (2010), "Innovation blindness: Culture, frames, and cross-boundary problem construction in the development of new technology concepts", *Organization Science*, 22(2), pp. 347-369.
- MASSON L. & DIETRICH A. (2023), « Décisions de gestion et modes de contrôle: quels effets sur les compétences de maintenance d'une entreprise à risques ? », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, n°152. Juin, pp. 30-38.
- PASTEUR L., Discours prononcé à Douai, le 7 décembre 1854, à l'occasion de l'installation solennelle de la faculté des lettres de Douai et de la faculté des sciences de Lille, [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/62/Louis\\_Pasteur\\_Université\\_de\\_Lille\\_1854-1857\\_dans\\_les\\_champs\\_de\\_l'observation\\_le\\_hazard\\_ne\\_favorise\\_que\\_les\\_esprits\\_préparés.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/62/Louis_Pasteur_Université_de_Lille_1854-1857_dans_les_champs_de_l'observation_le_hazard_ne_favorise_que_les_esprits_préparés.pdf)
- PUTALLAZ Y. & TZIEROPOULOS R. (2012), « Audit sur l'état du réseau. Synthèse des travaux du groupe d'étude », Lausanne, École Polytechnique Fédérale, 30 p.
- RIVIER R. & PUTALLAZ Y. (2005), « Audit sur l'état du réseau ferré national français », Lausanne, École Polytechnique Fédérale, 27 p.
- VILLANI C. & TORODSSIAN C. (2018), « 21 mesures pour l'enseignement des mathématiques », rapport présenté au ministre de l'Éducation nationale le 12 février 2018, Paris, ministère de l'Éducation nationale, pp. 1-7.
- VILLETTE M. (1998), « Le stage en entreprise peut-il devenir un programme d'apprentissage fort ? », *Recherche et Formation*, Institut National de la Recherche Pédagogique, n°29, pp. 95-107, [https://www.researchgate.net/publication/307734781\\_Le\\_stage\\_en\\_entreprise\\_peut-il\\_devenir\\_un\\_programme\\_d'apprentissage\\_fort](https://www.researchgate.net/publication/307734781_Le_stage_en_entreprise_peut-il_devenir_un_programme_d'apprentissage_fort)

# La maintenance malade d'un management « distant » ?

Par **Christophe DESHAYES**

Chercheur en résidence à l'École de Paris du management, et co-titulaire de la Chaire Phénix (Mines Paris – PSL)

**M**ichel Villette m'a fait passer l'entretien avec Pierre Messulam sur lequel je me permets d'adresser quelques remarques. Le texte est d'une portée plus large que celle annoncée, car il décrit un management « distant » que j'ai aussi pu observer sur d'autres terrains.

## UNE ETUDE CLINIQUE DE PORTÉE GÉNÉRALE

Le riche matériau empirique mobilisé, obtenu directement sur une longue période par un spécialiste expérimenté, constitue un apport précieux car plutôt rare dans le domaine de la gestion. Le périmètre étudié est circonscrit dans l'article à la maintenance industrielle dans le transport ferroviaire et à celle des ouvrages d'art, mais la portée de cette étude va bien au-delà, car, comme le rappelle Pierre Veltz (Veltz, 2022), « la maintenance en un sens très large est devenue le cœur du travail industriel », et nous en dépendons pour nombre de nos activités les plus quotidiennes.

Les phénomènes décrits comme une dégradation des systèmes sociotechniques entrent en résonance avec de nombreux travaux. Yves Clot pointe ainsi une « qualité empêchée » (2015) comme source de l'explosion des risques psychosociaux, mais aussi comme une sorte de mise au ban des savoirs techniques et des connaissances pratiques du terrain. Ce déni du réel, de la parole technique, de la parole des gens de métier peut se constater dans presque tous les secteurs d'activité.

### Les sites industriels à risque

Ayant récemment été invité à échanger avec une communauté d'inspecteurs qualité et sécurité de sites industriels à risques, classés SEVESO, j'ai été frappé d'apprendre que ces sites industriels étaient de plus en plus régulièrement rachetés par des fonds d'investissements. Que viennent donc faire de telles institutions en lieu et place d'industriels ? Leur recherche de création de valeur s'exprime-t-elle autrement que par des politiques d'investissements retardés et de pression sur les effectifs non directement productifs ?

En tous cas, ces inspecteurs semblent profondément déstabilisés par la faible prise en compte de leurs alertes répétées ou de certaines demandes d'inspections approfondies sur le terrain, certes synonymes de moindre production (arrêt de l'activité pendant certains contrôles). Autre source d'inquiétude, ils ne peuvent que constater impuissants un recours excessif à la sous-traitance et se lamenter, ici comme ailleurs, de la carence chronique de certaines compétences clés comme celle de soudeurs... sachant souder. N'est-ce pas préoccupant lorsque l'on transforme, transporte et stocke dans des infrastructures sous pression des flux de produits dangereux (liquides ou gazeux) ?

On comprend dès lors la perte de motivation de cette profession hautement technique où l'expérience du terrain joue un rôle clé. On retrouve ainsi les principales caractéristiques des situations décrites par Villette et Messulam. Leur diagnostic devrait ainsi pouvoir s'appliquer à la très grande majorité des systèmes sociotechniques dont dépendent notre vie quotidienne (transports, énergie...), notre santé (hôpital...) et notre sécurité (défense militaire et civile).

### Une pratique généralisée... bien au-delà de l'industrie

L'épisode dramatique de la canicule de 2003 a montré au public une première défaillance de pilotage de grande ampleur. L'urgentiste Patrick Pelloux, ce que l'on appellerait aujourd'hui un lanceur d'alerte, m'a récemment confirmé avoir invité les services du ministère qui contestaient ses dires à venir se rendre compte par eux-mêmes sur le terrain. Ceux-ci lui auraient répondu : « Merci mais ce n'est pas utile, car nous avons les chiffres... et vous vous trompez ! » Existe-t-il un management plus distant et technocratique que celui qui refuse de se rendre sur le terrain, à l'invitation des experts de terrain, pour lever un doute et juger par lui-même, sur pièces et en présence des contradicteurs ? Parfois, la fascination pour la machinerie et un certain dédain pour les individus sont ouvertement assumés. Je me souviens d'un dirigeant d'une compagnie d'assurance confiant avec fierté il y a quelques années : « Moi, je ne dirige pas des hommes, je dirige des *process*... »

Cette marginalisation des emplois qualifiés nécessitant un savoir-faire ou une expertise reconnus engendre une déqualification de nombreux personnels de terrain, entraînant frustration et même ressentiment envers tout le management. Un tel ressentiment ne serait d'ailleurs pas étranger à la montée des populismes dans la sphère politique un peu partout sur la planète (Rodrick, 2018). Les conséquences de ce type de management ne seraient donc pas anodines et mériteraient une enquête plus approfondie.

La période n'a peut-être jamais été aussi propice pour étudier les défaillances de nombreux systèmes cruciaux, car ils ont des effets de plus en plus visibles. La commission d'enquête de l'Assemblée nationale visant à établir les raisons de la perte de souveraineté et d'indépendance énergétique de la France<sup>(1)</sup> apporte à cet égard des éléments déterminants sur la responsabilité managériale au sens large, c'est-à-dire étendue à la tutelle, au nom du "New Public Management". La communauté des chercheurs en gestion n'a peut-être jamais eu devant elle un tel matériau disponible et une telle fenêtre de tir, pour faire émerger de nouvelles connaissances avec une promesse crédible d'impact sur la conduite des entreprises et sur la société dans son ensemble.

## UNE RESPONSABILITE MANAGERIALE A ECLAIRCIR

Si l'on peut comprendre que l'entretien ne s'engage pas à traiter frontalement, dans cette perte de maîtrise collective, l'épineuse question de la responsabilité managériale au sens large, on regrette qu'il ne pose pas explicitement la question, tant celle-ci transpire à toutes les étapes du raisonnement, étant d'ailleurs reprise dans le résumé « [...] transitions économiques, démographiques, et techniques mal anticipées et mal gérées [...] ».

### Le management distant : une fatalité du management contemporain ou un style parmi d'autres ?

Le management des entreprises observées par Villette et Messulam serait devenu éloigné des réalités concrètes : « Dans l'état actuel de la gestion, on a plutôt tendance à sur-bureaucratiser, sur-normaliser, sur-contrôler, sur-instrumentaliser, au lieu de faire la démarche inverse qui consisterait à remettre de la connaissance répartie dans toute l'organisation [...] ». Cette prise de distance serait favorisée par des technologies numériques utilisées de manière excessive et trop exclusive : « On met des capteurs partout mais sans se demander suffisamment : où les mettre ? Pour mesurer quoi ? Comment ? Avec quelle fréquence ? Et surtout, avec quel degré d'incertitude et quelle marge d'erreur ? Pour informer qui ? Et avec quelle capacité d'intervention ? »

<sup>(1)</sup> <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-independance-energetique>

S'agit-il d'une fatalité inhérente au management lui-même (une sorte de malédiction managériale) ou seulement de l'expression d'un style managérial particulier qui se serait éloigné de certaines bonnes pratiques ? Existerait-il un antagonisme structurel entre le « management » et la « technique », entre d'hypothétiques « contraintes du management » et celles de la physique et des lois naturelles (pour ne pas dire de la science) ?

### Une pluralité de styles managériaux

On pourra noter qu'il existe de nombreuses approches managériales dont plusieurs revendiquent et mettent en œuvre au contraire une approche de proximité et de considération pour le terrain et les connaissances pratiques. On citera par exemple le mouvement des entreprises libérées (Getz, 2012), dont le management pourrait être qualifié de réparti (entre les équipiers) ; le management *lean*, que l'on pourrait qualifier de management agissant au plus près des collectifs de travail (Ballé et Beauvallet, 2020) ; le développement de l'autonomie y compris dans la conception de l'outil de travail, dans une démarche de design du travail (Pellerin et Cahier, 2021) ; le management bienveillant (Glaisner *et al.*, 2018), que l'on pourrait qualifier d'attentionné... On voit que ce management distant et peu attentionné n'est ni une fatalité ni une malédiction apportées par une quelconque modernité puisque d'autres styles existent et tentent de se développer.

### Une question contemporaine ?

Le management distant serait-il finalement un style ancien en transition ? Il n'y a rien de moins certain puisqu'une tradition militaire qui a fait référence jusque dans les entreprises le présente comme une faute depuis plus d'un siècle (Lyautey, 1891). Une même ligne a été également défendue à la même époque par des patrons sociaux et certains ingénieurs-managers : « Le chef a besoin d'une préparation spéciale. Tout en restant un ingénieur technique et un commerçant, il doit se doubler d'un ingénieur social, c'est-à-dire joindre à de fortes connaissances professionnelles celles qui concernent les institutions destinées à asseoir la prospérité de l'entreprise sur le bien-être des ouvriers qu'elle emploie. Ce n'est pas seulement à ces institutions que l'ingénieur social consacrera ses soins ; mais, même en dehors d'elles, il mêlera la préoccupation sociale à la vie quotidienne de l'atelier, aux détails courants de l'organisation du travail, au souci du dividende et du prix de revient ; dans ce but, il pratiquera le contact direct avec les ouvriers, au lieu de ne les voir qu'à travers le contre-maître ou le porion. Un des plus grands obstacles à la paix de l'atelier, c'est que la distance est trop considérable entre les ouvriers et l'état-major » (Cheysson, 1897).

Le management distant est-il alors une parenthèse dans l'histoire managériale, la faute des technologies digitales qui, non contentes d'avoir automatisé tous les *process*, ambitionneraient aujourd'hui de remplacer l'expertise à coup d'intelligence artificielle ?

## Une attirance pour le numérique ou pour les indicateurs ?

L'hypothèse numérique ne me convainc que partiellement, car la convergence du management et de l'informatique est déjà une longue histoire. Elle se serait jouée à New-York dès 1941, si l'on en croit la thèse documentée de François-Xavier de Vaujany développée dans *Apocalypse managériale* (2022). On aurait donc dû voir ce rapport de cause à effet bien avant aujourd'hui.

Il est avéré que certains effets de cette convergence étaient suffisamment développés dans les années 1970 pour avoir attiré l'attention de praticiens de terrain, syndicalistes engagés, auteurs d'un livre collectif fameux sur les dégâts du progrès (CFDT, 1977). L'absurdité des décisions prises à distance, le déni des connaissances de terrain et la dégradation des relations de travail étaient omniprésentes dans cet ouvrage, même si la dénonciation première visait d'abord et avant tout l'emploi et le travail. N'aurait-on pu ou dû à l'époque interroger les effets de telles logiques managériales sur la pérennité et la résilience des entreprises et la causalité technologique ? La situation était peut-être trop ambiguë à l'époque. Le sous-titre de l'ouvrage, « Les travailleurs face au changement technique », apporte des éléments de réponse : comment s'interroger sur l'émergence d'un nouveau style managérial alors que le danger semblait être l'adaptation au changement technique ? Une occasion manquée !

Cependant, certains chercheurs qui étudiaient l'effet des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains au début des années 1980 ont mieux cerné cette tendance managériale à s'éloigner du réel : « Les informations transmises par les instruments d'analyse, la valeur d'un paramètre numérique par exemple, deviennent en effet l'enjeu des relations entre les parties prenantes, au point que leur adéquation à la réalité devient une question secondaire » (Berry, 1983). La cause origine ne serait donc pas réellement l'informatique elle-même mais plutôt la recherche d'indicateurs par ailleurs facilement informatibles, ce qui explique la confusion. La métaphore utilisée à l'époque par les talentueux vendeurs d'informatique était celle de l'image du cockpit d'avion. On sait à quel point la notion de tableau de bord est devenue populaire depuis. On peut alors comprendre pourquoi un manager fièrement installé devant un outil aussi impressionnant éprouve quelque difficulté à devoir quitter son « poste de pilotage » pour aller vérifier d'éventuelles incohérences sur le terrain, un anachronisme pour lui.

## Un nouveau cycle ?

Le rapport de plus en plus intime que le management entretient avec les technologies numériques mériterait sans doute d'être sérieusement interrogé. S'il n'est pas douteux que celles-ci permettent de recueillir plus facilement et plus massivement des informations du terrain, il serait hasardeux de spéculer sur une réduction de l'ambiguïté des situations qui nécessitent des décisions. Comment lever ces ambiguïtés résiduelles

sans se rapprocher du terrain et surtout de ceux qui le connaissent au quotidien ? Pour ce faire, d'autres technologies numériques sont disponibles et privilégiées. Ce sont les *mails*, les documents partagés, la visioconférence... et plus généralement, ce qu'avec un peu de malice, Gilbert de Terssac nomme les Technologies d'accompagnement de la coopération (TAC) pour mieux souligner la nécessité et la difficulté d'articuler les TIC avec les TAC (Bazet et de Terssac, 2007). Si ces dernières technologies sont plébiscitées depuis la crise sanitaire et facilitent la possibilité pour un manager de se rapprocher du terrain, il n'est pas totalement certain qu'elles jouent à tous les coups le rôle d'antidote (*pharmakon*), tellement ce rapprochement peut être davantage formel que réel. Il est donc important de mieux comprendre l'origine et les risques de ce style managérial singulier, mais très répandu, qu'est le management distant.

## BIBLIOGRAPHIE

- BALLÉ M. & BEAUVALLET G. (2020), *Le management lean*, 2<sup>e</sup> édition, Pearson.
- BAZET I. & de TERSSAC G. (2007), « Les TIC-TAC de la rationalisation : un travail d'organisation ? », in BAZET I., de TERSSAC G. & RAPP L. (éd.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès, pp. 7-27.
- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, École polytechnique.
- CHEYSSON E. (1897), « Le Rôle social de l'ingénieur : réception par la Société des ingénieurs civils de France », in LE PLAY F. (éd.), *Naissance de l'ingénieur social : Les ingénieurs des mines et la science sociale au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Presses des Mines, 2008 (1<sup>e</sup> éd. 1897) (lire en ligne [archive]), pp. 294-307.
- CLOT Y. (2015), *Le travail à cœur ; pour en finir avec les risques psycho-sociaux*, La découverte.
- CFDT (1977), *Les dégâts du progrès – Les travailleurs face au changement technique*, Éditions du Seuil, coll. « Points, inédit politique ».
- DE VAUJANY F.-X. (2022), *Apocalypse managériale*, Les belles lettres.
- GLAISNER J. & MASCLEF O. (2018), « Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher », @GRH, 27(2), pp. 13-35.
- GEZT I. (2012), « La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°108, juin, pp 27-38.
- LYAUTEY H. (1891) « Du rôle social de l'officier », *Revue des Deux Mondes*, 3<sup>e</sup> période, tome 104, pp. 443-459.
- PELLOUX P. (2004), *Urgentiste*, Fayard.
- PELLERIN F. & CAHIER M.-L. (2021), *Le design du travail en action – Transformation des usines et implication des travailleurs*, La Fabrique de l'Industrie, Presses des Mines.
- RODRIG D. (2018), *La mondialisation sur la sellette*, De Boeck.
- VELTZ P. (2023), *Bifurcations – Réinventer la société industrielle par l'écologie*, Éditions de l'Aube.

# Ce que les NEET font du recrutement digitalisé : conventions et pensée magique

Par Jean PRALONG

EM Normandie

Et Marie PERETTI-NDIAYE

Société coopérative COPAS

La digitalisation du recrutement est régulièrement présentée comme une solution au chômage des plus jeunes. Pourtant, les jeunes Français durablement éloignés de l'emploi (ou NEET : "*Neither in Employment, nor in Education or Training*") pour ni employé, ni étudiant ou en formation) représentent 20,2 % de leur tranche d'âge (18 à 26 ans). Dans cet article, nous proposons une analyse des comportements des jeunes chercheurs d'emploi confrontés aux pratiques de recrutement digitalisé. Un modèle d'analyse des pratiques est construit puis utilisé pour analyser les pratiques d'un groupe de jeunes diplômés éloignés durablement de l'emploi. Dans cette population au niveau de qualification élevé, l'effet du diplôme sur l'insertion est neutralisé, ce qui met en relief l'effet du recrutement lui-même. Les résultats indiquent que les candidats échouent à valider les conventions normatives en matière de recrutement. Cet échec et le maintien de pratiques inefficaces, comme la recherche d'un « CV exact », sont analysés comme les conséquences d'un rapport au savoir éloigné de celui du monde des affaires. La persistance dans l'échec conduit les jeunes interrogés à des registres de pensée inattendus dans l'univers technologique du recrutement digital : la chance et la pensée magique. Ces constats permettent de formuler des recommandations.

La digitalisation du recrutement est régulièrement présentée comme une solution au chômage. Selon l'analyse économique néoclassique (Fretel, Touchelay & Zune, 2020), l'asymétrie d'information entre les candidats et les recruteurs serait une cause majeure de l'inefficacité du marché du travail ; la gratuité et l'accessibilité d'Internet permettraient de réduire cette asymétrie en regroupant et en augmentant les informations diffusées. Les recours à des applications pour trier les profils permettraient de réduire les biais et la subjectivité du recruteur. Les chercheurs d'emploi les plus jeunes, qualifiés de *digital natives* (Eisner et O'Grady Harvey, 2009) et supposés les plus agiles avec la technologie, bénéficieraient en premier lieu de ces nouvelles opportunités. Pourtant, les jeunes Français durablement éloignés de l'emploi (ou NEET : "*Neither in Employment, nor in Education or Training*") pour ni employé, ni étudiant ou en formation) représentent 20,2 % des 18 à 26 ans (INSEE, 2020). Ce taux est très largement supérieur à la moyenne des actifs de tous âges (8 %).

L'accès à l'emploi est une conjugaison de pratiques sociales qui se diversifient. Internet n'est pas qu'un média de publication d'annonces. Les réseaux sociaux, comme LinkedIn, fournissent un espace d'exposition de candidatures potentielles. Les outils digitaux

permettent aussi le tri des CV grâce à des algorithmes. L'usage de ces ressources par les recruteurs a déjà été analysé (Corbillé, Foli & Tassel, 2018). Mais on sait peu de choses sur les comportements des jeunes chercheurs d'emploi confrontés à ces outils. Nous ambitionnons avec la recherche présentée dans ce texte d'analyser ces pratiques et les représentations qui les orientent. Notre recherche se confronte à la difficulté de construire un cadre théorique adapté, car la digitalisation est un phénomène hybride, à la fois technologique, social et économique.

La première partie présente la construction d'un modèle d'analyse des pratiques des chercheurs d'emploi dans le contexte de la digitalisation du recrutement. Ce modèle a été ensuite utilisé pour analyser les pratiques de jeunes diplômés éloignés durablement de l'emploi. Dans cette population au niveau de qualification élevé, l'effet du diplôme sur l'insertion est neutralisé (Amsellem-Mainguy et Loncle-Moriceau, 2015 ; Madeira, 2020), ce qui met en relief l'effet du recrutement lui-même. Trente-deux situations de jeunes diplômés (bac +2 à bac +5) ont été étudiées : des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des candidats âgés de 18 à 25 ans, et durablement éloignés de l'emploi en 2020 et 2021.

Les résultats, dans la deuxième partie, indiquent que les candidats interrogés échouent à utiliser les conventions normatives en matière de recrutement. Cet échec et le maintien de pratiques inefficaces, comme la recherche d'un « CV exact », semblent les conséquences d'un rapport au savoir éloigné de celui du monde des affaires. Or pour ces jeunes, qui estiment avoir agi au mieux, la persistance dans l'échec est inexplicable. Ces « trous de sens » auxquels les confrontent leurs expériences les conduisent à un registre de représentation inattendu dans l'univers technologique du recrutement digital : la chance. Pour eux, chance ou malchance sont les seuls registres appropriés (Auger, 1997, p. 238) autant pour boucher les « trous de sens » que pour agir. Nous proposerons, en conclusion, quelques pistes pour ouvrir la boîte noire du recrutement digitalisé aux jeunes diplômés.

## Ce que le recrutement digitalisé requiert des candidats

Le chemin qui va de l'université à un premier emploi confronte le postulant à trois épreuves : maîtriser les conventions qui organisent les pratiques de recrutement, quitter le rapport au savoir académique de l'université pour rejoindre celui du monde des affaires, et apprendre à agir malgré les nombreuses incertitudes concernant les postes ou les entreprises.

### Repères sur la digitalisation du recrutement et le processus d'appariement

La digitalisation de la gestion des ressources humaines est la mise en œuvre d'applications informatiques pour gérer certains processus RH, en complément ou en substitution des actions humaines. Cette définition simple cache une grande variété de cas, autant dus à la variété des stratégies et des processus des entreprises qu'à la variété des solutions proposées par les fournisseurs de technologie RH. Mais deux effets, au minimum, sont constatés en matière de recrutement.

Les sites d'emploi en ligne sont désormais le lieu principal de rencontre entre l'offre et la demande. Leur gratuité pour les candidats semble décupler la visibilité des offres, gage supposé d'opportunités pour les postulants et de sélectivité pour les recruteurs. Mais cette profusion, quantitative, ne modifie en rien les problèmes qualitatifs que pose la sélection (Cyrrermann, 2019) : elle ne modifie pas les logiques de choix des recruteurs (Altman, 2014). Enfin, paradoxalement, l'augmentation du nombre d'annonces accessibles en ligne révèle aux lecteurs l'hétérogénéité des types d'offres publiées ainsi que l'hétérogénéité des nomenclatures des emplois qui structurent le classement des offres. Elle est génératrice de confusion.

La généralisation de la diffusion des offres sur Internet est la face émergée de la digitalisation du recrutement ; la diversification des modalités de coordination entre candidats et recruteurs est sa face immergée. La part des recrutements traités par des annonces décroît, au profit des candidats trouvés *via* les réseaux sociaux ou les CVthèques. Dans le premier cas, l'annonce

coordonne la relation entre candidats et recruteurs. Dans les deux derniers, la coordination entre candidats et recruteurs s'exerce selon des modalités nouvelles. Il ne s'agit plus d'être choisi par un recruteur mais d'être trouvé par des algorithmes, parfois après que d'autres algorithmes ont lu, interprété et classé le profil ou le CV. Les relations entre candidats et recruteurs sont coordonnées par ces logiciels. Leur présence est très variable selon les entreprises, mais elle fait rarement l'objet d'une information à destination des postulants. Pourtant, il est raisonnable de penser que recruteurs ou logiciels ne s'intéressent pas aux mêmes informations et, donc, devraient être destinataires de CV différents.

La digitalisation du recrutement semble ainsi confronter les candidats à plus de confusion et d'incertitude.

### Recrutement et conventions

Le recrutement est aussi une confrontation à l'incertitude pour les recruteurs. Puisque nul n'est jamais candidat à son propre remplacement, les postulants sont au mieux des salariés connus mais affectés à d'autres postes ; dans la plupart des cas, ce sont des inconnus. Comment choisir parmi eux ? Comment évaluer ce que seront leurs performances dans des contextes d'action futurs et contingents ? Comment converger vers le même choix quand les décisionnaires ne possèdent pas tous les mêmes connaissances en matière de recrutement ? Cette décision sera un jugement étayé par des conventions et des modes de légitimation. Les conventions sont des pratiques routinières récurrentes et consensuelles dans un groupe social donné. Elles permettent aux acteurs de prendre des décisions et de se coordonner. Les conventions de recrutement sont l'ensemble de pratiques qui assurent la coordination des acteurs en jeu en matière de recrutement. Parmi elles, la convention de qualification lie diplôme et potentiels. Les hiérarchies des niveaux de qualification et des prestiges des institutions qui les délivrent sont des signaux donnant lieu aux recruteurs de hiérarchiser les candidats. Mais cette convention ne permet pas de différencier les détenteurs d'un même diplôme ou de prendre en compte les expériences vécues depuis la fin des études. La convention de compétences est alors plus efficace, car elle permet des descriptions plus fines des besoins et des candidats. Des listes de compétences attendues par poste permettraient de prendre en compte les spécificités de chaque entreprise ou de chaque département. Réciproquement, décrire chaque candidat par ses compétences permet des tris rapides.

Le consensus sur l'usage des conventions n'est pas étayé uniquement sur l'efficacité perçue. Leur partage marque l'appartenance d'un individu à un groupe, notamment par le fait que les conventions incorporent les croyances fondamentales de ce collectif. Le recours à la convention de compétences plutôt qu'à la convention de qualification exprime l'existence de différences interindividuelles stables, et justifie, dans un même temps, de hiérarchiser les individus (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Les conventions structurent donc la description des postes à pourvoir et l'analyse des profils des postulants. À la fois

rapport au travail, règles et catégories, elles fournissent la rhétorique des annonces d'emploi et les nomenclatures qui les classent dans les sites. Mais le consensus qui les rend efficaces ne doit pas occulter leur caractère fondamentalement arbitraire. De cette caractéristique en découle une autre : pour un candidat autant que pour un recruteur, la manipulation des conventions nécessite un apprentissage.

Une candidature efficace, capable de différencier le postulant des autres, demande de reformuler parcours et identités selon les conventions de recrutement. Ce travail de traduction est le rôle principal des intermédiaires du marché du travail, chasseurs de têtes et agences de travail temporaire. Lorsque le candidat est seul, sa maîtrise des conventions est cruciale. Elle prend encore plus de poids lorsque la coordination est assurée par des algorithmes : pour être trouvé, il faut mobiliser les informations qui rendent trouvable.

### Du rapport au savoir académique au rapport au savoir du monde des affaires

Les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises ne partagent pas le même rapport au savoir. Dans le premier, la connaissance peut être une fin en soi. Dans le second, le savoir est un moyen d'accéder à la performance. Il représente un coût, donc un investissement, qui prend sens s'il peut être rentable. La culture des affaires s'éloigne de la culture académique au point que, pour Abraham (2007), « le sérieux de l'un(e) est le frivole de l'autre ». Par exemple, la préoccupation universitaire pour les connaissances s'éloigne de la préoccupation des entreprises pour les compétences. Selon l'une ou l'autre, l'interprétation d'une annonce ou les points à rendre saillants sur un CV ne seront pas les mêmes.

Selon Abraham, HEC a institutionnalisé les moyens de cette conversion d'un rapport au savoir à l'autre (2007). Les classes préparatoires lui fournissent des étudiants dont l'excellence académique est avérée et les attentes, dans ce domaine, élevées. La modération des attentes scolaires (rares sont les admis qui n'obtiennent pas le diplôme), la valorisation d'activités associatives et la manipulation des rhétoriques managériales (structurées autour des notions de compétences, d'efficacité et de motivation notamment) provoquent une socialisation des étudiants dans l'univers gestionnaire. L'importance du sérieux scolaire et l'exigence académique sont relativisées : des préoccupations plus pragmatiques, plus opérationnelles et plus individuelles apparaissent, qui préfigurent le rapport au savoir auquel les diplômés seront confrontés dans les entreprises. Il leur apparaît progressivement que les critères pour être un bon étudiant et un bon candidat sont différents. Ces différences éclairent leur mutation du sérieux scolaire au sérieux gestionnaire, et orientent leurs apprentissages. Cette volonté de « convertir » (Darmon, 2011) les étudiantes et les étudiants s'observe dans de nombreuses écoles d'enseignement supérieur, voire dans certaines filières universitaires. Elle peut se traduire par l'opposition entre enseignants et enseignements « académiques » et « professionnels » (Jaidi et Point, 2011).

### Agir dans l'incertitude

Chercher un emploi est, aussi, agir dans l'incertitude. Les annonces ne reflètent que partiellement la réalité des postes à pourvoir. Elles renseignent rarement sur le processus de sélection. Elles n'informent pas du tout sur l'intensité de la concurrence et sur le nombre de postulants. Si, comme beaucoup de recruteurs l'affirment, « le CV est mort » (Corbillé, Foli & Tassel, 2018), les pratiques de « chasse » traditionnelles ou algorithmiques sur les réseaux sociaux placent les candidats dans une posture d'attente : leur profil sera-t-il vu ? Provoquera-t-il l'intérêt d'un recruteur ? Sera-t-il correctement identifié par un algorithme ?

Pour se confronter à ces incertitudes, il est efficace de croire que le marché du travail est rationnel (Pralong, 2010 ; 2020). Les détenteurs de cette croyance imaginent que des règles logiques et stables organisent le tri et le choix parmi les candidats. Cette croyance a deux conséquences. Puisque le recrutement est conçu comme relevant de règles stables, la réponse à l'incertitude des annonces peut être la pensée hypothético-déductive (Piaget et Garcia, 1971). Cette pensée est le troisième et dernier stade du développement mental théorisé par Piaget ; elle caractérise les adolescents et les adultes, seuls capables de mobiliser des opérations de pensée logique pour déduire des règles abstraites à partir des expériences vécues. Avec le développement cognitif, la pensée hypothético-déductive se substitue à la pensée magique enfantine : elle remplace une pensée toute puissante par la conscience des contraintes et des règles du monde extérieur. Mais la pensée magique demeure une ressource possible chez les adultes : dans les situations qui mêlent forts enjeux et fortes incertitudes, elle octroie une illusion de contrôle rassurante (Boy et Michelat, 1986). Cette pensée magique adulte agit pour « [contredire] le fait qu'un individu rationnel maximise son utilité espérée uniquement en fonction de son espace de décision. Elle suppose que l'individu imagine qu'il puisse modifier la probabilité d'événements aléatoires en adoptant tel ou tel comportement » (Petit, 2011). Elle s'observe chez des individus de tous milieux et de tous niveaux d'éducation (Delacroix et Guillard, 2012).

Si le recrutement relève de règles stables, si donc la pensée hypothético-déductive est applicable, alors la recherche d'emploi peut être conçue comme un processus d'apprentissage de règles par une succession d'essais et d'erreurs. Le rôle du candidat est donc de perfectionner ses pratiques de candidature (Pralong, 2019). Les échecs permettent de comprendre en quoi un compétiteur a pu être plus convaincant, et comment, à l'avenir, être un meilleur candidat.

En outre, la croyance en l'existence d'un marché du travail gouverné par des règles rationnelles provoque la persistance dans les démarches de candidature, même face à des échecs : si les règles sont rationnelles, il est possible de les comprendre ; les échecs ne sont que provisoires : ils sont des étapes d'apprentissage vers une meilleure compréhension des pratiques à mobiliser pour réussir : ils sont liés à l'absence d'une expérience qui finira bien par advenir.

## Encadré méthodologique

Les sujets interviewés dans le cadre d'entretiens semi directifs réalisés en 2020 et 2021 ont été sélectionnés pour appartenir à la catégorie des NEET, mais aussi pour contrôler l'effet de variables sociodémographiques bien identifiées : les NEET sont moins diplômés, plus souvent en situation de handicap, plus souvent féminins et plus souvent en charge d'enfants (DARES, 2020). Le seuil d'une année écoulée depuis la sortie de l'emploi semble marquer le basculement vers une précarité durable : l'étude longitudinale menée par la DARES montre que les NEET qui ont été plus de douze mois dans cette situation mettront significativement plus de temps à trouver un emploi.

Les sujets retenus étaient donc âgés de moins de 26 ans au moment de l'étude. Ils n'étaient ni en emploi, ni en études et ni en formation. Mais ils étaient titulaires d'un diplôme de fin d'études (bac +2 à master 2) capable de les rendre insérables. Ils n'avaient pas d'enfants (exception faite d'une candidate) et avaient quitté formation, emploi ou études depuis au moins un an.

Afin de prendre en compte les probabilités réelles d'accès à l'emploi de chaque sujet, un regroupement selon le degré de tension du marché du travail associé à chaque diplôme a été opéré. Il reprend les résultats publiés par la DARES pour une période contemporaine de l'étude (Niang, Bergeat & Parent, 2021). Cette tension peut être faible (candidats compétents nombreux et / ou offres peu nombreuses, concurrence forte entre les postulants), moyenne (candidats compétents disponibles et / ou offres disponibles, concurrence modérée entre les postulants) ou forte (candidats compétents rares et / ou offres nombreuses, concurrence faible entre les postulants)

Les entretiens ont exploré deux domaines : les pratiques effectives de recherche d'emploi et les croyances qui les orientent.

Transcrits dans leur intégralité, ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu qui a permis de révéler et d'analyser récurrences et divergences dans les discours, et de reconstruire ainsi, sur la base d'une analyse croisée, les pratiques des jeunes et la manière dont représentations et croyances opèrent en matière de recherche d'emploi.

Le tableau ci-après décrit les genres des individus interrogés en fonction du niveau de tension du marché du travail pour leur qualification.

Tension sur le marché du recrutement	Hommes	Femmes	Ensemble
Faible	6	5	34 %
Moyenne	4	3	21,9 %
Forte	8	6	43,75 %
Ensemble	56,25 %	43,75 %	

Tableau 1. Âges et genres selon le niveau de tension du marché du travail (évalué pour leur qualification).

En résumé, les jeunes diplômés ayant les meilleures chances de s'insérer rapidement et de tirer profit de la digitalisation du recrutement partagent trois caractéristiques : ils ont fait l'apprentissage des conventions de recrutement (1) ; ils perçoivent les différences de rapport au savoir entre le monde académique et le monde des affaires (2) ; enfin, ils croient en la rationalité des règles du marché du travail (3). Ces trois caractéristiques fournissent une grille de lecture pour analyser les pratiques des NEET.

## Les pratiques des jeunes candidats éloignés de l'emploi

« Ça fait deux ans que je cherche par-ci, par-là, jusqu'à présent. Là, ça devient plus une nécessité ces deux dernières années... J'envoie beaucoup de CV avec des lettres de motivation, mais j'ai pratiquement zéro réponse. Et je cherche dans tous

les domaines. [Aucune réponse et combien de CV envoyés en moyenne ?] Euh ... là, je dirais que depuis le déconfinement, j'en ai envoyé une quarantaine. [...] Je pense que soit je corresponds pas à leur profil soit... je ne sais pas, car je pense que c'est plus au niveau des boîtes que de mon profil » (Entretien 3).

Observer de près les comportements des jeunes candidats permet d'identifier des pratiques standardisées et routinières bien qu'inefficaces. Leurs discours témoignent, en parallèle, d'impensés concernant le processus de recrutement, à plus forte raison digitalisé, et d'une méconnaissance de ses conventions.

### Collecter des offres et faire candidature : des routines rigides

Pour les jeunes interrogés, la recherche d'emploi est une démarche de collecte et de réponse à des offres. Où recherchent-ils ces offres ? Sur Internet, en général, et sur un site en particulier : Indeed. Ce site est

utilisé majoritairement et souvent exclusivement. Car Indeed est « le plus pratique » (Entretien 1) et « plus complet » (Entretien 1). Quant aux autres sites, ils « ne fonctionnent pas » ou sont « mal faits » (Entretien 2), car les emplois pertinents sont difficiles à trouver – c'est d'autant plus le cas, qu'« il y a souvent d'autres noms, comme pour femme de ménage, on dit technicien de surface » (Entretien 3). Indeed est perçu comme plus facile à manier, car les nomenclatures d'emplois qu'il mobilise sont compatibles avec les catégories mentales des utilisateurs. Indeed propose, en outre, deux fonctionnalités très appréciées : la possibilité de s'abonner à des offres et la possibilité de stocker un CV pour postuler en quelques clics. Le site de Pôle Emploi semble dédaigné, car il est associé au stéréotype du chômeur :

« C'est pour des gens qui chôment, qui ne savent pas quoi faire [...] et je ne voudrais pas m'inscrire dans ça » (Entretien 6).

Les réseaux sociaux, comme LinkedIn, ne sont pas cités parmi les démarches de recherche d'emploi. Toutes les personnes interrogées ont bien des profils, notamment sur LinkedIn. Mais dès que le profil est renseigné, les réseaux sociaux semblent assimilés à des vitrines statiques pour CV. Consulter LinkedIn, par exemple, n'est pas un rite quotidien. Ces réseaux sont finalement perçus comme des outils d'interconnaissance entre collègues.

Les alternatives aux annonces sont, quant à elles, peu citées spontanément : les forums, les salons sont méconnus. Le fonctionnement des agences de travail temporaire est « difficile à comprendre » (Entretien 4).

La recherche des offres sur les *jobboards* (sites Internet dédiés à la recherche d'emploi) est menée selon trois critères : la qualification, c'est-à-dire le niveau et le type de diplôme demandé, l'expérience et le lieu géographique. Or les sites classent les annonces par domaine d'activité ou par métier. Ici se révèle un autre intérêt d'Indeed : son moteur de recherche permet de retrouver des annonces perçues comme pertinentes en saisissant un diplôme et un niveau d'expérience. Pour les jeunes interviewés, il s'agit d'ailleurs plutôt d'absence d'expérience :

« J'ai encore un peu plus d'expérience depuis le déconfinement, mais je cherche "sans expérience" le plus possible » (Entretien 5).

La recherche est rarement conduite selon des intitulés d'emplois.

### « Un CV, ça doit être un CV exact »

Pour répondre aux annonces, les NEET interrogés utilisent des « modèles » rédigés grâce au logiciel Word ou, parfois, PowerPoint. Pour les décrire, les répondants évoquent d'abord le choix des couleurs et, dans un second temps, celui des « mots-clés » à mettre en avant. Les interviewés ne modifient que rarement leurs documents de candidature. Ils ne les personnalisent pas pour répondre à une offre en particulier, et utilisent majoritairement la possibilité offerte par Indeed de postuler en transmettant un CV générique. Certains ajoutent le logo de l'entreprise recruteuse, mais ne modifient pas les autres aspects de leurs documents.

Ces pratiques sont justifiées par des principes très stricts : « Il faut ... », « la règle c'est ... » (Entretiens 2 et 5). Ces règles expliquent l'absence de personnalisation : puisqu'un CV doit refléter fidèlement un parcours, il ne peut être modifié qu'au risque d'être mensonger :

« Un CV, ça doit être exact : ça ne doit pas être farfelu » (Entretien 5).

Certains expliquent utiliser des « mots-clés », c'est-à-dire mettre en exergue, dans un encart particulier du CV, certains acquis pour attirer le regard du lecteur. Il peut s'agir de compétences, de réalisations ou d'éléments plus quantitatifs comme la durée d'une expérience. L'encart des mots-clés est différent du reste du CV : lui seul peut être modifié selon les besoins du poste, tandis que le reste du document, qui doit être « exact », ne peut être adapté. Ces règles ont la même origine : une formation ou un cours, toujours dans le cadre des études :

« Souvent, on avait des... des journées ou des... des semaines liées à... à l'amélioration des CV, et souvent j'avais des bons retours là-dessus » (Entretien 5).

### Le traitement des candidatures

La réflexion des jeunes interrogés sur le devenir de leurs dossiers de candidature est modeste. La plupart d'entre eux ne sait pas décrire un processus de recrutement. Des mécanismes de tri sont supposés mais peu représentés :

« Les CV sont classés en fonction... je ne sais pas » (Entretien 6) ; « Bah, je ne sais pas. Moi, je pense qu'ils prennent l'expérience ou le diplôme le plus... qui se rapproche le plus de l'emploi » (Entretien 1) ; « Ils vont regarder, peut-être l'envoyer à la DRH, à la personne concernée. Et après, on a un avis favorable ou négatif » (Entretien 4).

Le rôle des algorithmes de tri est tout aussi peu pensé (« Ah oui : avec des robots. Je n'y avais pas pensé », Entretien 4). Il n'entraîne donc pas d'actions spécifiques dans la rédaction ou l'adaptation des CV. Il semble même peu vraisemblable. Les recruteurs eux-mêmes ne sont pas représentés. Aucune image, positive ou négative, ne vient incarner ces individus. Enfin, les autres candidats aux mêmes postes ne sont jamais évoqués. Le recrutement comme processus de tri basé sur une mise en concurrence n'est pas perçu. Finalement, les jeunes interrogés ne peuvent que voir une continuité entre le recrutement traditionnel et le recrutement digital : le digital ne serait qu'un vecteur de communication alternatif.

La recherche d'emploi des jeunes interrogés pourrait être résumée comme une routine en deux étapes : prendre connaissance des offres fournies automatiquement par les abonnements, puis, d'un clic, répondre avec le CV et la lettre de motivation types :

« J'envoie un CV *via* Indeed, qui me permet d'envoyer plutôt simplement mon CV, ma lettre de motivation [...]. Je le trouve beaucoup plus pratique. [On] peut plus facilement s'inscrire, j'ai l'impression. Et facilement faire passer son CV sur les postes » (Entretien 2).

La mise en avant du diplôme plutôt que des réalisations, l'utilisation d'un CV unique et factuel plutôt que la conception de CV spécifiques à chaque candidature

sont les plus saillantes de ces pratiques qui échouent à valider la convention de compétences. Mais, le blocage persistant de l'accès à l'emploi ne conduit pas ces jeunes à mieux comprendre les pratiques des entreprises ; ils ne développent pas non plus un sentiment explicite d'injustice. L'expérience de cet échec est triste. Les jeunes ne se leurrent pas sur les menaces qui pèsent sur eux, mais c'est la résignation qui s'impose :

« Je n'ai plus la foi » (Entretien 3) ; « Pendant le confinement, j'ai arrêté de postuler, car tout était au ralenti. Là, je vais bien pouvoir reprendre mais je suis un peu découragée » (Entretien 6).

La sélection est une boîte noire : ces pratiques ne sont ni connues, ni explorées, ni jugées.

Si les jeunes NEET ne mobilisent pas les conventions de recrutement, quels sont les principes organisateurs de leurs candidatures ?

## Des pratiques façonnées par le rapport au savoir scolaire

« [Comment as-tu procédé pour ton CV ?] Je l'ai beaucoup travaillé sur le long terme. La dernière version, c'est moi qui l'ai faite mais j'ai intégré les choses [...] qu'on a vues à l'école où j'ai fait mes études de communication [...]. [Et la lettre de motivation ?] [...] J'ai mis d'abord ce que je recherchais. Une phrase d'accroche, puis ce que je recherche en travaillant avec l'entreprise. Si j'ai de l'info sur l'entreprise, c'est là que je le mets. Par exemple, les valeurs qui me correspondent... Ensuite, je mets ce qui me plaît et pourquoi je suis motivée par ça. Ensuite, je résume un peu ce que m'ont apporté mes expériences, celles qui m'ont le plus apporté. Par exemple, quand j'étais jeune fille au pair au Canada. Ensuite, à la fin, je mets "J'espère que ma motivation et mon sérieux...". Bla bla bla ... C'est des phrases-types que je modifie jamais. [Tu penses que c'est utile ?] Pas forcément » (Entretien 1).

Pour les jeunes diplômés, dont l'essentiel des acquis provient des études, rédiger un CV devrait consister en la traduction d'un parcours en compétences, c'est-à-dire de conventions scolaires (diplômes, spécialisations, stages...) en conventions de compétences. À cette conversion des moyens devrait s'ajouter une conversion des finalités : il ne s'agit plus de réussir un examen individuel dont le nombre de lauréats importe peu, mais de se distinguer dans une compétition qui ne connaît qu'un seul gagnant.

### Aux origines du « CV exact »

Les pratiques des jeunes interrogés ne sont organisées ni en fonction des besoins des recruteurs, ni selon l'objectif de se démarquer des autres candidats. Elles sont dominées par le souci de produire un « CV exact ». Exact dans le contenu, car les trajectoires sont avant tout des faits, qui doivent être présentés sans erreur. Exact, aussi, dans ses aspects formels, car la tournure à donner aux CV, enseignée en cours, est présentée comme une règle stable.

Les destinataires de ces « CV exacts » sont appréhendés comme des examinateurs dont le rôle serait d'évaluer un CV comme un professeur jauge une copie. La copie a une valeur intrinsèque : l'exercice de mathématiques est juste ou faux quel que soit le correcteur. De même, les CV auraient une valeur intrinsèque et leur rédaction serait un exercice qu'il s'agirait de mener à bien. La rédaction des CV apparaît comme un exercice scolaire, destiné à la mesure des connaissances sur les attendus du CV exact. La connaissance de ces règles et la rédaction du CV comme exercice d'application semblent être des fins en elles-mêmes.

Enfin, les CV ne sont pas des instruments au service d'un candidat compétiteur. Ici encore, à la manière d'un exercice, le CV exact est une confrontation individuelle et absolue au savoir, pas une mesure relative en fonction des performances des autres.

Les jeunes interrogés mentionnent peu les conseils que d'autres jeunes ou d'autres actifs auraient prodigués. Ils ne mentionnent pas non plus les nombreuses ressources à leur disposition sur Internet. Car ces deux sources d'information n'ont pas la légitimité que donne la sphère scolaire. Les conseils d'amis ne sont que des retours d'expérience ponctuels et idiosyncratiques. Les nombreux tutoriels semblent souffrir du même mal. L'institution scolaire semble seule détentrice du savoir légitime, et le professeur constitue le seul médiateur identifié vers ce savoir.

La prégnance du rapport au savoir scolaire explique que les jeunes interrogés peinent à produire des candidatures adaptées aux besoins de chaque annonce. Elle s'oppose à l'acquisition de conventions qui mobilisent un rapport au savoir compatible avec les besoins des affaires. Ces « CV exacts » n'apportent pas d'emploi à leurs auteurs, les maintenant à l'état de candidats. Comment les jeunes font-ils sens de ces échecs ?

### Trous de sens, chance et pensée magique

L'expérience de ces jeunes est, en premier lieu, celle d'un échec dont les causes apparaissent méconnues ou hors de portée :

« On nous dit jamais, à nous, pourquoi est-ce qu'on n'est pas pris » (Entretien 5).

Ces causes sont d'autant plus opaques que le chemin parcouru par les CV et lettres de motivation envoyés n'est pas perçu clairement par la majeure partie de nos interviewés :

« [Et, une fois que vous envoyez le CV, comment vous imaginez la suite ?] Imaginer... Ce que j'espérerais, plutôt... Ce que j'espère quand j'envoie ou ce que j'imagine ? [Les deux !] Bah moi, ce que j'espère déjà, ce serait juste une réponse avec des délais raisonnables. Dans le sens où là, moi, si je vous demande... Enfin, si je vous pose une question... si j'envoie une candidature, c'est pour avoir une réponse assez rapide. Qu'elle soit positive ou négative, hein ! C'est vraiment pas ça la question ! Donc, déjà, de un, ce serait ça. [...]. [Et maintenant, à votre avis, comment ça se passe, après ?] Ah, d'accord : de leur côté ? [Oui, de l'autre côté] Euh... je pense qu'ils doivent en recevoir des milliers, mais... je pense quand même qu'ils jettent un coup d'œil. Et ça dépend, franchement.

Euh..., franchement, je sais pas. J'imagine que des fois, ça leur arrive de pas voir du tout, des fois, ça leur arrive de cliquer et de ne pas être intéressés, je pense aussi. [Qui ?] Euh... je pense... euh, sûrement les ressources humaines. Les personnes qui ont besoin de cet individu. [...] Ou la personne qui va travailler en direct avec le nouvel arrivant. Franchement, je sais pas. [Vous ne vous êtes jamais posé la question ?] Euh..., non. Peut-être même pas, c'est vrai [rire] » (Entretien 18).

Le recours aux plateformes et aux applications<sup>(1)</sup> semble opacifier les trajectoires des candidatures et laisser les candidats démunis face à la répétition des échecs. Pour la plupart des personnes interviewées, la chance apparaît comme la seule vraie cause d'accès à l'emploi.

« Les offres où je pense que j'ai vraiment de la chance, c'est vrai que je vais faire une lettre de motivation. [...] Quand ils disent "sans expérience" et que ça a l'air assez accessible à tout le monde... je me dis qu'il n'y a pas de raison que je n'aie pas mes chances » (Entretien 3).

« Tant qu'on ne me laisse pas ma chance, on ne sait pas vraiment de quoi je suis capable » (Entretien 4).

« J'essaie de trouver un travail. Pour l'instant, j'en ai pas trouvé. J'ai pas eu beaucoup de chance » (Entretien 3).

L'idée de chance semble solutionner une équation complexe : expliquer l'absence de performances des candidatures en ne les remettant pas en cause, sans non plus remettre en cause le rapport au savoir qui est leur matrice, et l'auteur de la candidature.

En première analyse, cet argument de la chance est probabiliste. Cette chance-là, c'est la probabilité qu'un poste correspondant à un candidat particulier soit diffusée. Attendre sa chance est, donc, attendre son tour. Cette attente ne peut qu'être passive : lorsque le CV est exact et rédigé selon les règles, il n'existe pas d'autre alternative que d'attendre que « la chance tourne » et qu'un poste accessible apparaisse. Parler de chance ressemble donc encore, ici, à la pensée hypothético-déductive. Attendre son tour pourrait être une tactique adaptée pour des primo-entrants sur le marché du travail. Or ces pratiques sont justifiées par une logique scolaire plutôt que par les effets attendus sur les recruteurs. Ce qui se passe après la candidature semble méconnu et même impensé. On n'y reconnaît en rien l'utilisation des règles de causes à effet qui caractérisent la pensée hypothético-déductive. Dès lors, l'argument de la chance prend un autre sens.

Lorsque les échecs se répètent trop, il devient impossible de n'y voir que le fruit du hasard. Dans ce cas, les lois probabilistes ne s'appliquent plus. Et, face à la récurrence inexplicable de l'échec et à l'absence de chance, comment ne pas penser au « sort », ce double symétrique de la chance qui n'est, dans les entretiens, jamais nommé comme tel ?

Comme le soulignait Jeanne Favret-Saada à propos des paysans du bocage mayennais, « il est communément admis (du moins en privé, car en public, on le désavoue) d'invoquer les 'sorts' pour expliquer

une catégorie particulière de malheurs, ceux qui se répètent sans raison » (Favret-Saada, 2009, p. 21). La répétition de l'infortune conduit les candidats malchanceux à mobiliser un autre registre de pensée pour boucher les trous de sens et faire face à la succession d'échecs. Le discours sur la chance décrit alors un périmètre et encapsule un champ d'action où des forces autres agissent. Il est substitutif : il bouche les trous de sens que la pensée causale ne peut pas remplir (Couchoud, 2002). Et il appelle d'autres moyens d'action : la pensée magique (Hubert et Mauss, [1904] 2019). Ici, elle permet de croire à l'influence d'un comportement (l'envoi de la candidature) sur la survenue d'événements aléatoires (une offre d'emploi correspondant parfaitement aux compétences du candidat).

Les routines des jeunes interrogés (découvrir les offres d'emploi sélectionnées par la plateforme, transmettre son « CV exact » pour y répondre) sont donc des rituels, mises en actes de la pensée magique. La fonction première du rituel est de témoigner de la considération et du respect aux forces agissantes. Les jeunes interrogés n'ignorent pas que leurs pratiques sont inefficaces puisqu'elles ne leur permettent pas d'accéder à des entretiens. Les maintenir n'a donc pas pour but d'agir directement sur le recruteur, par exemple en le convainquant. Il est, plutôt, d'agir sur les forces capables d'infléchir la chance. À chaque nouvelle candidature envoyée, le candidat, littéralement, « tente sa chance » : il teste les forces du hasard pour savoir si elles veulent bien infléchir le cours des événements. Il y gagne une illusion du contrôle et du rééquilibrage du pouvoir entre les forces en présence.

## Conclusion

Le chômage massif de jeunes, pourtant de plus en plus éduqués, interroge *a minima* la performance du processus de recrutement et les promesses du digital. Les acteurs du recrutement font face à de nombreuses critiques (Gangloff, 2000), qui trouvent un écho spécifique dans le débat public et dans leurs pendants fictionnels<sup>(2)</sup>. Ces critiques génèrent des réactions – la création de l'association À compétence égale, par exemple. La digitalisation du recrutement introduit des modifications dans l'expérience des candidats, certaines d'entre elles sont aux antipodes des promesses en matière d'appariements facilités et pérennes. Par le modèle et les données présentés dans cet article, nous nous proposons de rendre compte des difficultés rencontrées par un échantillon de jeunes diplômés bien que durablement éloignés de l'emploi.

Le modèle suggère que les comportements efficaces face à l'emploi mobilisent trois ressources cognitives : maîtriser les conventions qui organisent les pratiques de recrutement, distinguer le rapport au savoir scientifique de l'université de celui du monde des affaires, et agir malgré les nombreuses incertitudes concernant les postes ou les entreprises.

<sup>(1)</sup> Cardon parle, à ce propos, de « la boîte noire du calcul algorithmique » (Cardon, 2015, p. 102).

<sup>(2)</sup> Voir, à ce propos : L. CANTET, *Ressources humaines*, 1999 ou, plus récemment, N. SILHOL, *Corporate*, 2016.



Photo © Paris Musées / Musée Carnavalet – Histoire de Paris

« Lorsque les échecs se répètent trop, il devient impossible de n'y voir que le fruit du hasard. Dans ce cas, les lois probabilistes ne s'appliquent plus. Et, face à la récurrence inexplicable de l'échec et à l'absence de chance, comment ne pas penser au "sort", ce double symétrique de la chance qui n'est, dans les entretiens, jamais nommé comme tel ? »

Anonyme, dessinateur, Charles Lévy, imprimeur, *LA BOULE MYSTÉRIEUSE/ LE CRÉATEUR/ LEPERS*, estampe, après 1888, XIX<sup>e</sup> siècle. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

Les entretiens, dont l'ambition était exploratoire, montrent que le modèle proposé permet d'analyser les discours et d'expliquer pourquoi les pratiques des sujets les maintiennent loin de l'emploi. L'expérience des candidats que nous avons rencontrés témoigne d'une mécompréhension des pratiques de recrutement. Comprendre leurs échecs et les effets de sidération qu'ils induisent implique de penser les contradictions entre l'*habitus* scolaire et les conventions concurrentielles du recrutement. Ces contradictions expliquent leur situation d'échec et, surtout, leur absence d'ajustement face à ces échecs récurrents. La maîtrise des conventions est comme bloquée par le rapport au savoir scolaire. Apprendre à citer des compétences est un renoncement : c'est abandonner le référentiel académique, dont la maîtrise a permis l'accès au diplôme. Le recours à la pensée magique est un moyen de faire sens de ces contradictions. Sa fonction est défensive : il fait des échecs les étapes aléatoires d'un « destin » personnel. Et même si cette « chance » ne peut être domestiquée par des rituels, elle n'en présente pas moins des bénéfices à l'heure de la résignation, rejetant hors de la sphère d'action plusieurs impensés, notamment ceux liés à l'influence possible des discriminations sur l'échec. Les individus évitent ainsi l'angoisse d'une décision arbitraire et définitivement négative.

L'expérience d'épreuves communes, en partie déterminées par le chômage de masse et par les conventions du recrutement, est exclue. Les échecs sont vécus dans un mode individualisé (Dubet, 2017).

Ainsi, paradoxalement, c'est parce qu'ils ont fait des études supérieures que ces jeunes sont en difficulté face aux exigences du recrutement en ligne. Ce constat permet de dépasser le lien linéaire entre niveau de qualification en emploi. Il rappelle que la jeunesse, le niveau d'études et l'agilité digitale ne sont pas automatiquement liés. L'absence d'influence du niveau de qualification ou du degré de tension sur le marché est révélateur à cet égard.

Comment notre grille de lecture et nos résultats peuvent-ils aider les acteurs en charge de l'accompagnement vers l'emploi des NEET ? La pensée magique sert de ressource à ces jeunes pour faire sens de leurs échecs récurrents et pour ne pas renoncer à des pratiques pourtant sans effets. Elle fournit une illusion de maîtrise. Lui substituer une pensée hypothético-déductive, capable, elle, d'agir sur les processus effectivement à l'œuvre, apparaît comme un puissant levier d'accès à l'emploi et à l'autonomie. Plus concrètement, l'objectif à atteindre serait que les individus considèrent que les mécanismes de candidature

soient régis par des règles logiques, explicites et opératoires. Un apport de nos résultats est sans doute de montrer qu'un apport de connaissances descendant, de type académique, serait inefficace. La pensée magique est égocentrique (Piaget et Garcia, 1971) ; son dépassement doit passer par une étape de décentration : l'individu doit privilégier, pour un temps, la recherche d'une compréhension du monde sur la satisfaction de ses besoins personnels de cohérence. Ce processus doit être organisé en trois étapes : renoncer provisoirement aux pratiques actuelles et à leurs bénéfiques (1), leur substituer des actions nouvelles (2), puis analyser rétrospectivement des relations de cause à effet entre ces actions nouvelles et leurs conséquences (3). C'est l'observation des différences de résultats qui doit pouvoir faire acquérir, entre autres, les critères de décision des recruteurs, la convention de compétences et la logique de concurrence qui organisent le recrutement. Ce processus demande un accompagnement qui peut être individuel ou collectif. Il peut aussi puiser dans d'autres mondes sociaux intermédiaires, comme les communautés professionnelles, afin de refaire les liens entre les compétences acquises et les standards codifiés de coordination en vigueur (Mellet, 2006). Cette approche permettrait de conserver les légitimités des deux mondes, sans délégitimer l'un pour légitimer l'autre.

Enfin, les acteurs du digital ont ici un rôle à jouer. La digitalisation du recrutement, qui escamote l'image accessible du recruteur, renforce l'émergence de la pensée magique. Il est de l'intérêt des intermédiaires de faciliter l'accès aux offres, mais l'hétérogénéité et l'incertitude de leurs pratiques semblent le freiner. Il pourrait donc être utile de standardiser la classification des offres et de faire comprendre les logiques de sélection algorithmiques qu'ils utilisent. Ainsi pourrait se faciliter l'ouverture de la « boîte noire du calcul algorithmique » (Cardon, 2015, p. 102).

## Bibliographie

ABRAHAM Y.-M. (2007), « Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un "HEC" », *Revue française de sociologie*, 48(1), pp. 37-66.

ALTMAN M. (2014), "Insights from behavioral economics on how labor markets work", *Working Paper Series*, 3466, Victoria University of Wellington.

AMSELLEM-MAINGUY Y. & LONCLE-MORICEAU P. (2015), « Inégalités et entrée dans l'âge adulte : éclairage sur la situation des jeunes vivant en France », *Regards*, 48(2), pp. 57-68.

AUGER N. (1997), « Registre », in MOREAU M.-L. (éd.), *Sociolinguistique. Concepts de base*, Bruxelles, Mardaga.

BOY D. & MICHELAT G. (1986). « Croyances aux parasciences : dimensions sociales et culturelles », *Revue Française de Sociologie*, 27(2), pp. 175-204.

CARDON D. (2015), *À quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*, Paris, Le Seuil.

COUCHOUD M.-T. (2002), « Méditations autour de la dette », *Topique*, 79(2), pp. 7-24.

CORBILLE S., FOLI O. & TASSEL J. (2018), « Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes », *Communication & Organisation*, 53(1), pp. 19-38.

DARMON S. (2011), « Sociologie de la conversion. Socialisation et transformations individuelles », in BURTON JEANGROS C. & MAEDER C. (éd.), *Identité et transformation des modes de vie*, Paris, Seismo, pp. 64-84.

DELACROIX E. & GUILLARD V. (2012), « La superstition : définition et mesure », *Revue Française du marketing*, 239, (4/5), pp. 29-53.

DUBET F. (2017), « Frustration relative et individualisation des inégalités », *Revue de l'OFCE*, 150, 1, pp. 11-26.

EISNER S. P. & O'GRADY HARVEY M. E. (2009), "C-change? Generation Y and the glass ceiling", *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), pp. 13-28.

EYMARD-DUVERNAY F. & MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métaillé.

FAVRET-SAADA J. (2009), *Désorceler*, Paris, Éditions de l'Olivier.

FRETEL A., TOUCHELAY B. & ZUNE M. (2020), « Contrôler les chômeurs : une histoire qui se répète (forte de ses croyances et à l'abri des réalités) », *Revue Française de Socio-Économie*, hors-série « En lutte », pp. 281-297.

GANGLOFF B. (2000), *Profession recruteur, profession imposteur*, Paris, L'Harmattan.

HUBERT H. & MAUSS M. ([1904] 2019), *Esquisse d'une théorie générale de la magie*, Paris, Presses Universitaires de France.

JAIDI Y. & POINT S. (2011), « Décrypter les comportements de recherche d'emploi des jeunes diplômés », *Revue de gestion des ressources humaines*, 81(3), pp. 39-56.

KERTZER D. I. (1992), « Rituel et symbolique politiques des sociétés occidentales », *L'Homme*, n°121, janvier-mars, pp. 79-89.

MADEIRA M. (2020), « Les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET) : quels profils et quels parcours ? », *Dares Analyses*, février, n°6, pp. 1-9.

MAUSS M. (1950), « Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'année sociologique*, seconde série, 1923-24, tome 1. Réédition in MAUSS M. (1950), *Sociologie et Anthropologie*, PUF.

MELLET K. (2006), « Sésame, ouvre-toi ! Analyse des données d'usage d'un moteur de recherche d'annonces d'offres d'emploi : www.keljob.com », *La Revue de l'Ires*, 52(3), pp. 71-100.

NIANG M., BERGEAT M. & PARENT G. (2021), « Comment mesurer les tensions sur le marché du travail », *DARES. Document d'études*.

PETIT E. (2011), « L'apport de la psychologie sociale à l'analyse économique », *Revue d'économie politique*, 6, 121, pp. 797-837.

PIAGET J. & GARCIA R. (1971), *Les explications causales*, Paris, Presses Universitaires de France.

PRALONG J. (2010), « Les "mondes de la carrière" : le cadre de référence de carrière et sa définition opérationnelle », *Revue Française de GRH*, 77, pp. 56-76.

PRALONG J. (2020), « Quand le sens prime sur l'expérience : Une étude longitudinale des relations synchroniques et diachroniques entre succès de carrière objectif et schémas de carrière », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Comportements Organisationnels*.

PRALONG J. & PUJOL-DOREY M. (2019), « Entre capital humain et insertion professionnelle : le rôle des schémas cognitifs », in GOUJON-BELGHIT A. (éd.), *Capital Humain, entre performance et bien-être au travail*, Bordeaux, Presses de l'Université de Bordeaux.

WEICK K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Californie.

## Annexe 1 : échantillon

Numéro d'entretien	Informations biographiques	Données relatives aux études	Niveau de tension du marché du travail
1	Femme, 25 ans, en recherche d'emploi, suivie par la Mission locale, expériences d'hôtesse intérimaire	Formation bac +3 dans la communication (école post-bac)	Faible
2	Femme, 21 ans, réside dans la petite couronne parisienne, sans expérience professionnelle	Bac +3 (licence de lettres modernes)	Faible
3	Femme, 24 ans, réside à Paris, en recherche d'emploi (première expérience professionnelle)	École de commerce (post-bac), bac +5	Forte
4	Homme, 22 ans, réside dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) de la petite couronne parisienne, en recherche d'emploi. A bénéficié du dispositif Garantie Jeunes, a réalisé des missions avec le statut d'auto-entrepreneur	L2 informatique	Forte
5	Homme, 24 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, a eu quelques expériences en tant qu'intérimaire	DUT Technique de commercialisation (université)	Forte
6	Homme, 22 ans, réside dans un QPV de la petite couronne parisienne, actuellement en CDD après une période de recherche d'emploi (1 an)	Diplôme de la formation professionnelle, diplôme équivalent bac +2 dans le champ de l'intervention sociale	Forte / moyenne
7	Homme, 24 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, en recherche de stage. Des expériences professionnelles (précaires) sur des emplois peu qualifiés, « j'ai pas mal d'expériences, vu que j'ai travaillé dans différentes structures »	Diplôme de la formation professionnelle, diplôme équivalent bac +2 dans le champ de l'intervention sociale	Forte / moyenne
8	Homme, 25 ans, en recherche d'emploi, a eu quelques expériences professionnelles en CDD, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne	Titulaire d'un master en sciences de l'éducation	Forte
9	Femme, 20 ans, réside dans un QPV des Hauts-de-France, en recherche d'emploi	Licence 2 AEI (Administration et échanges internationaux)	Forte
10	Homme, 20 ans, réside dans un QPV des Hauts-de-France, en recherche d'emploi	Licence professionnelle en management des établissements hôteliers	Forte
11	Homme, 25 ans, réside dans un QPV des Hauts-de-France, des expériences de travail en intérim à l'étranger, en recherche d'emploi	Licence professionnelle mention logistique et pilotage des flux	Moyenne
12	Femme, 24 ans, en recherche d'emploi, réside dans un QPV d'Île-de-France	DUT technique de commercialisation	Forte
13	Homme, 21 ans, réside dans un QPV des Hauts-de-France, en recherche d'emploi, des expériences de travail « non déclarées »	Licence professionnelle en transformation des métaux	Faible
14	Homme, 21 ans, réside dans un QPV des Hauts-de-France, en recherche d'emploi, rencontre des difficultés administratives (droit de la nationalité)	Licence professionnelle en transformation des métaux	Faible
15	Homme, 22 ans, réside dans un QPV des Hauts-de-France, en recherche d'emploi	DUT technique de commercialisation	Forte

Numéro d'entretien	Informations biographiques	Données relatives aux études	Niveau de tension du marché du travail
16	Femme, 23 ans, réside dans un QPV de la petite couronne parisienne, en recherche d'emploi	Bachelor (école de commerce post-bac)	Forte
17	Femme, 19 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, en recherche d'emploi	DUT technique de commercialisation	Forte
18	Homme, 26 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, en recherche d'emploi	DUT technique de commercialisation	Forte
19	Femme, 22 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, en recherche d'emploi	Licence de psychologie	Faible
20	Homme, 20 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, en recherche d'emploi	DUT Génie mécanique et productique	Moyenne
21	Homme, 24 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, en recherche d'emploi	Licence AES (Administration économique et sociale)	Faible
22	Femme, 21 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, en recherche d'emploi, a bénéficié du dispositif Garantie Jeunes	DUT Carrières sociales	Moyenne
23	Homme, 25 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, en recherche d'emploi, sortant de prison	Mention Gestion des entreprises et des administrations Spécialité finance-comptabilité	Faible
24	Homme, 25 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, plusieurs expériences d'emploi (CDD), en recherche d'un CDI, suit une formation en ligne pour devenir agent de joueurs de football	DUT technique de commercialisation	Faible
25	Homme, 25 ans, réside dans un QPV de la grande couronne parisienne, en recherche d'emploi	A réalisé une formation professionnelle de niveau bac +2, couplée à une licence universitaire en sciences de l'éducation	Moyenne
26	Femme, 20 ans, réside en Île-de-France, en recherche d'un premier emploi	Licence 2 en sociologie	Faible
27	Femme, 25 ans, réside en Île-de-France, en recherche d'emploi (plusieurs expériences professionnelles passées dans la vente)	DUT techniques de commercialisation	Forte
28	Homme, 25 ans, réside à Paris, plusieurs expériences professionnelles (contrats à temps partiel en tant qu'animateur sportif), en recherche d'emploi à la suite d'une reprise d'études	Licence STAPS (Sciences et techniques des activités physiques et sportives)	Faible
29	Femme, 21 ans, réside à Paris, en recherche d'un premier emploi	Licence d'anglais	Faible
30	Femme, 25 ans, deux enfants, réside dans un QPV de la petite couronne, en recherche d'emploi, a eu plusieurs expériences d'emploi à temps partiel	Formation professionnelle de niveau bac +2 dans le champ de l'intervention sociale	Moyenne
31	Homme, 24 ans, réside dans un QPV de la petite couronne parisienne, très investi dans une association qui fait du tutorat-mentorat (dont il a bénéficié lorsqu'il était plus jeune : « J'ai eu des séminaires d'excellence à Dauphine où j'ai pu rencontrer des avocats »), en recherche de stage	Licence de droit dans une université parisienne	Moyenne
32	Femme, 23 ans, en recherche d'un premier emploi	Formation (bac +2) en intervention sociale	Moyenne

# La compensation carbone des grandes entreprises est-elle du verdissement d'image (*greenwashing*) ?

Par Alice VALIERGUE<sup>(1)</sup>

Centre de Sociologie des Organisations (CNRS-Sciences Po)

Cet article étudie les achats de services de compensation carbone de grandes entreprises. Alors que ces achats sont fréquemment associés à du verdissement d'image (ou en anglais *greenwashing*), on observe pourtant de nombreuses entreprises qui investissent dans les services de compensation carbone. Pour comprendre ce paradoxe, l'article propose, à partir d'une enquête menée au niveau des acteurs chargés de la mise en œuvre de ces achats, de reconstituer le contexte organisationnel de travail des acteurs chargés de ces achats au sein des grandes entreprises, à savoir les directions développement durable. Une telle étude permet en effet d'expliquer l'essor de ces achats en montrant que les directions développement durable des grandes entreprises manquent de moyens pour mener leur mission, et que dans ce contexte, elles trouvent dans la compensation carbone des outils de management environnemental. L'article permet ainsi de renouveler les explications sur les politiques environnementales des entreprises, qui décrivent traditionnellement des changements macrosociologiques. Il montre ici l'apport analytique d'une étude menée au niveau de l'organisation.

Les grandes entreprises achètent de plus en plus des services de compensation carbone, qui se présentent sous la forme de crédits carbone. Dans plusieurs secteurs d'activités, on observe en effet des surenchères d'annonces en matière d'achat de services de compensation carbone. C'est par exemple le cas des géants du numérique, mais aussi plus récemment des pétroliers au point que l'offre de crédits carbone viendrait à manquer<sup>(2)</sup>. En janvier 2020, Microsoft annonce ainsi être « négative » (*carbon negativ*) en émissions de carbone, au sens où l'entreprise réduirait plus qu'elle n'émet<sup>(3)</sup>. Quelques mois plus tard,

Google déclare être « libérée » de toutes émissions (*carbon-free*) grâce à l'achat de crédits carbone équivalant à l'ensemble de ses émissions depuis sa création. Ce marché du carbone volontaire est cependant contesté (Valiergue, 2021) et ne cesse d'être associé à ce qui est couramment nommé du *greenwashing*, pour verdissement d'image. En 2021, le pétrolier Chevron est ainsi accusé par l'ONG Earthwork devant l'autorité de la concurrence américaine d'exagérer ses initiatives environnementales<sup>(4)</sup>. Ces surenchères d'annonces en matière de compensation carbone, d'un côté, et ces critiques incessantes, de l'autre, constituent une véritable énigme lorsque l'on sait que les grandes entreprises font attention à leur réputation avec l'essor de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Vogel, 2005 ; Aggeri et

<sup>(1)</sup> Je remercie chaleureusement les évaluateur.rice.s anonymes de cet article, ainsi que Camille Boubal. Leurs lectures attentives et conseils m'ont permis d'aboutir à cette version finale. Issu de ma recherche doctorale, cet article a également bénéficié de nombreuses relectures et discussions avec les personnes remerciées dans ma thèse, et que je remercie encore.

<sup>(2)</sup> Bloomberg green, mars 2021, "Big oil's net-zero plans show the hard limits of carbon offsets", <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-01/big-oil-s-net-zero-plans-show-the-hard-limits-of-carbon-offsets>

<sup>(3)</sup> Par rapport aux autres firmes de la *tech* telles que Google, Facebook, Amazon ou Apple, Microsoft apparaît ainsi à la pointe des engagements environnementaux dans le secteur. Voir notamment l'article de la BBC, janvier 2020, "Microsoft makes 'carbon negative' pledge", <https://www.bbc.com/news/technology-51133811>, consulté le 26 octobre 2021.

<sup>(4)</sup> AFP, septembre 2021, « Sous pression, le pétrolier Chevron investit, modestement, dans les énergies moins polluantes », [https://www.challenges.fr/economie/sous-pression-le-petrolier-chevron-investit-modestement-dans-les-energies-moins-polluantes\\_780619](https://www.challenges.fr/economie/sous-pression-le-petrolier-chevron-investit-modestement-dans-les-energies-moins-polluantes_780619), consulté le 26 octobre 2021. On peut aussi lire la critique de journalistes indiquant à propos de Google et de sa nouvelle stratégie "*carbon-free*" que l'entreprise continue tout de même de polluer, car la production de panneaux solaires et d'infrastructures ne fait qu'augmenter étant donné la croissance de l'entreprise, voir Lucas Martin-Brodzicki, décembre 2021, « Neutralité carbone : pourquoi Google reste malgré tout un danger pour le climat », *L'humanité*.

Godard, 2006 ; Barraud de Lagerie, 2015) et qu'une étude menée aux États-Unis a récemment montré que la valeur financière des entreprises tendait à diminuer lorsque des entreprises investissent de manière volontaire dans des réductions d'émissions de GES (gaz à effet de serre) (Busch *et al.*, 2022). En nous appuyant sur une enquête menée entre 2012 et 2018 à un moment où ce marché n'était pas en plein essor, mais voyait au contraire les ventes diminuer

(voir l'Encadré 1 ci-dessous sur l'évolution du marché), nous nous intéressons dans cet article aux processus conduisant des entreprises à acheter des services contestés. Nous proposons ainsi de rendre compte de ce paradoxe en montrant que les services de compensation constituent en réalité un levier d'action et un outil de management pour les directions développement durable.

### Encadré 1. Le marché de la compensation carbone des années 2000 à 2021

Le marché de la compensation carbone repose sur le principe suivant : des entreprises de divers secteurs d'activités achètent des crédits carbone pour compenser leurs émissions de gaz à effet de serre (ci-après GES). Ces crédits carbone correspondent à la réduction d'une tonne de GES exprimée en équivalent CO<sub>2</sub>. La plupart du temps, ce sont des prestataires, ONG ou PME, qui produisent et / ou vendent ces crédits carbone aux entreprises désireuses de compenser leurs émissions. Parmi les ONG, on trouve des ONG internationales de protection de l'environnement comme le WWF, mais aussi de plus petites ONG spécialisées dans la mise en œuvre de projets à la croisée de l'aide au développement et de la protection de l'environnement. Du côté des prestataires-entreprises se trouvent le plus souvent des PME comprenant une trentaine de salariés, spécialisées dans le conseil et l'accompagnement des entreprises sur la thématique du développement durable. Celles-ci vendent ainsi très souvent, en plus des crédits carbone, la réalisation de bilans d'émissions de GES, mais aussi des conseils, prenant la forme de plans d'action en matière de réduction d'émissions. Les prestataires (ONG ou entreprises) produisant eux-mêmes les crédits carbone se chargent de concevoir des projets de réduction d'émissions, avant tout dans les pays du Sud, lesquels sont divers et comprennent, entre autres, la conservation de forêts, le reboisement, la vente de fours améliorés utilisés pour la cuisine et permettant des économies de bois.

Ce principe de réduction dans les pays du Sud d'émissions produites par les pays du Nord vient du protocole de Kyoto signé en 1997 par quasiment l'ensemble des pays du monde entier (voir pour les controverses entourant les négociations : Aykut, 2014). Initialement, le marché de la compensation fut en effet pensé dans le cadre d'un marché réglementé, lui aussi issu du protocole de Kyoto, permettant de mettre en œuvre une politique publique internationale de réduction des émissions, et seules les entreprises de certains secteurs d'activités (industrie lourde, production d'énergie) de certains pays (Union européenne principalement) étaient contraintes d'acheter des crédits carbone et / ou des quotas d'autres entreprises si elles avaient dépassé leurs quotas d'émissions. Et c'est dans un premier temps au sein de l'Union européenne que les échanges de crédits carbone sur une plateforme de marché réglementé ont eu lieu *via* la mise en place du système d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne nommé en anglais "*European Union Emissions Trading System* (EU ETS)", lui-même créé à la suite d'une expérimentation (Cartel, Boxenbaum & Aggeri, 2019). En parallèle du lancement du protocole de Kyoto en 2005, un marché dit « volontaire » fut créé. Sur ce marché où les échanges se font de gré à gré le plus souvent et d'autant plus depuis 2011 et la fermeture de la plateforme d'échanges volontaires basée à Chicago (voir le graphique ci-contre), des entreprises de secteurs d'activités, qui n'ont aucune obligation de souscrire à ces prestations (transport, bâtiment, banque, etc.), ont commencé à acheter à des prestataires privés, ONG ou entreprises, des crédits carbone.

Si ce marché a connu un essor dans les années 2000 puis un déclin dans les années 2010, il connaît une nouvelle phase de croissance avec la mise en œuvre de l'accord de Paris signé en 2015 : à partir de 2020, les pays dits développés doivent s'engager financièrement à hauteur de 100 milliards de dollars par an, et ces financements devront privilégier les États les plus vulnérables aux changements climatiques (voir le graphique ci-contre). L'accord de Paris constitue désormais un point d'appui institutionnel pour le développement du marché volontaire des services de compensation carbone. Au moment où nous avons mené l'enquête, les achats en grande quantité de crédits carbone étaient toutefois rares et en particulier en France, ce qui a permis d'observer l'engagement marchand des entreprises dans une situation où le marché était particulièrement contesté et peu porteur : en 2015, il y eut environ 200 entreprises françaises clientes de compensation, et parmi les 1,8 million de crédits achetés en France en 2015, 1,5 million était acheté par une unique grande entreprise<sup>a</sup>. Très peu de grandes entreprises avaient donc investi massivement dans la compensation carbone, renvoyant de fait à la prudence de certaines directions du développement durable vis-à-vis de ce dispositif.

<sup>a</sup> GERES, (2015), « Info Compensation Carbone (INFOCC) : états des lieux de la compensation en France 2014 », <http://www.info-compensation-carbone.com/supportspedagogiques/>



Graphique 1. Évolution des volumes de crédits carbone échangés sur le marché - Source : Ecosystem Marketplace, Août 2022, "The art of integrity. State of the voluntary carbon markets 2022 Q3".

Cet article contribue à la littérature qui cherche à expliquer les ressorts des actions initiées par des grandes entreprises au titre de la protection de l'environnement. Dans un premier cas, et à l'appui de recherches basées sur des méthodes quantitatives, on assiste à la diffusion d'une nouvelle logique d'action conduisant au verdissement d'image des entreprises. Ces explications renvoient aux travaux associés au courant institutionnaliste aux États-Unis. Les transformations des entreprises sont alors conçues comme le produit de différentes forces extérieures, notamment celles de l'État et des mouvements sociaux. Selon la logique de l'isomorphisme institutionnel (Powell et DiMaggio, 1991), mais aussi des structures d'opportunités politiques qui rendent le contexte favorable à la prise en compte de nouveaux enjeux (voir, entre autres, Jenkins et Perrow, 1977 ; McAdam, McCarthy & Zald, 1996), les entreprises s'adaptent à leur nouveau contexte politique qui tient ainsi compte de la protection environnementale. Andrew Hoffman (2001) montre par exemple que c'est au moment où l'agence fédérale de la protection de l'environnement (Environmental Protection Agency) est créée aux États-Unis que les entreprises du secteur de la chimie commencent à se doter de services spécialisés en développement durable. Dans cette même veine, d'autres travaux ont souligné la pression exercée par des ONG environnementales, au travers de campagnes médiatiques ciblant certaines entreprises et diffusant par là-même un nouveau référentiel autour d'un impératif d'action en faveur de l'environnement (King, 2008 ; King et Soule, 2007 ; Rao, 2009 ; Vogel, 2005), contribuant parfois à la création de nouveaux marchés (King et Pearce, 2010 ; Lounsbury, Ventresca & Hirsch, 2003 ; Sine et Lee, 2009 ; Weber, Heinze & Desoucey, 2008 ; Weber, Rao & Thomas, 2009).

Un second ensemble de travaux, plus critiques, se sont attachés à décrire l'essor d'un capitalisme vert qui consiste en la récupération de la critique écologique par les entreprises. Dans ce cas, les méthodes

d'enquête sont plus qualitatives, mais ont également pour objectif de décrire une tendance macrosociologique. On compte parmi ces travaux les premières analyses de Boltanski et Chiapello (1999) qui décrivent dès la fin des années 1990 la capacité des entreprises à renouveler leur marketing pour verdir leur image face à la critique écologique, et ce, grâce à l'appui des sociétés d'audit qui permettent de construire la crédibilité des démarches environnementales des entreprises en montrant que celles-ci respectent des cahiers des charges très précis. Depuis, plusieurs travaux ont mis en avant que les actions des entreprises en matière de développement durable ne constituent en rien une garantie en matière de responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement. Elles traduisent plutôt un renforcement de certaines pratiques managériales bien établies et peinent à proposer une véritable transformation des modes de gestion environnementaux annoncés (Leroy et Lauriol, 2011). Ces travaux montrent que le modèle capitaliste d'accumulation n'est en rien changé et que le développement d'une comptabilité environnementale uniquement centrée sur les émissions de gaz à effet de serre laisse entendre que la solution peut être uniquement technologique et résider dans la réduction d'émissions de gaz à effet de serre (Combes, 2010).

Ces deux ensembles de travaux ne nous permettent toutefois pas de comprendre ce qui se joue au sein de l'entreprise. Ils ont jusqu'ici surtout analysé à une échelle macrosociologique le tournant environnemental des entreprises. Dans ces travaux, on ne trouve pas une analyse du travail menée à l'intérieur de l'entreprise, comme le soulignent Aggeri et Cartel (2017) à propos de l'appropriation par les entreprises des outils de comptabilité carbone, ou encore Dubuisson-Quellier et Bereni (2020) au sujet de la porosité des frontières entre mondes militants et mondes économiques. C'est pourtant une telle analyse du travail menée au sein des entreprises qui peut expliquer l'attrait des services de

compensation carbone alors qu'ils sont contestés. Sur ce point, notre article met en évidence l'importance du rôle joué par les salariés des directions développement durable. Celles-ci sont en effet très vigilantes vis-à-vis des possibles scandales déclenchés par des ONG à l'égard de leur entreprise (Chiapello et Gitiaux, 2009). Aussi, nous proposons de montrer l'intérêt d'une analyse située au niveau de l'organisation, en nous appuyant sur la sociologie de l'action organisée qui vise à restituer le système d'action concret dans lequel les acteurs agissent (Musselin, 2005). En adoptant cette méthode d'enquête (voir l'Encadré 2 ci-dessous), nous déplaçons dès lors la question des tendances macrosociologiques pour un instant, en nous intéressant aux rouages très concrets par lesquels les grandes entreprises optent pour telle pratique environnementale plutôt qu'une autre. Notre article montre alors que les services de compensation constituent en réalité des leviers d'action et un outil de management pour les directions développement qui peinent à faire avancer la cause environnementale en interne. En dépit des critiques à l'égard de ces achats, les services de compensation deviennent

l'occasion non seulement de communiquer en interne sur la politique environnementale de l'entreprise, mais aussi de donner progressivement un prix aux émissions de gaz à effet de serre, et ainsi de faire advenir une comptabilité environnementale.

Tout d'abord, nous rendrons compte du contexte de travail de ces professionnels du développement durable qui agissent de manière très contrainte (peu de budget et de reconnaissance en interne). Cela permettra dans une deuxième partie de comprendre qu'au vu des caractéristiques des services de compensation, ces derniers constituent une ressource pour les directions développement durable en leur permettant d'animer une politique environnementale au sein de l'entreprise. Enfin, dans un contexte où l'essor de la comptabilité environnementale se fait de plus en plus pressant, les services de compensation ont pour ces professionnels l'avantage d'être associés à un ensemble de chiffres et d'outils de mesure qui leur permet de développer une logique gestionnaire de l'environnement, et *in fine* de valoriser des plans de réduction d'émissions.

## Encadré 2. Une enquête sur le marché de la compensation carbone et auprès des directions développement durable (DDD)

Cet article s'appuie principalement sur l'analyse d'une vingtaine d'entretiens menés auprès de DDD ou de directions RSE de moyennes et grandes entreprises entre 2012 et 2018, dans le cadre d'une enquête plus large sur le marché de la compensation carbone (Valiergue, 2018). Durant cette enquête, les entretiens ont été menés avec des entreprises de diverses tailles, tandis que les autres entretiens ont surtout été menés avec des prestataires (ONG, entreprises, produisant et / ou vendant des crédits carbone). Un travail ethnographique d'une durée d'un mois et comprenant la participation à des événements réunissant vendeurs et acheteurs de crédits carbone a également eu lieu. Les entretiens analysés dans cet article ont surtout été menés avec des entreprises françaises, et par téléphone avec quelques entreprises étrangères (mais surtout européennes). Ils concernent des entreprises de taille moyenne, voire des grandes entreprises (les très petites entreprises et PME ont été exclues de cet article, car les ressorts de leur achat ne sont pas comparables à celui des grandes entreprises (Valiergue, 2021). Ces entreprises ont été sélectionnées dans l'optique, d'une part, de balayer les différents secteurs d'activité non réglementés par le protocole de Kyoto (agroalimentaire, banque, transport, etc.). C'est dans ces secteurs non réglementés par le protocole que les achats de crédits carbone des entreprises sont nommés « volontaires ». Selon les secteurs d'activité, la compensation carbone représentait un enjeu plus ou moins important vis-à-vis de la concurrence : tantôt les autres entreprises s'y étaient déjà engagées, tantôt elles pouvaient apparaître pionnières dans le domaine. D'autre part, il s'agissait d'étudier les différents cas de figure en termes de dépenses selon que l'entreprise cherche à compenser l'ensemble ou seulement une partie de ses émissions.

Accéder à des données permettant de saisir les ressorts de la demande du côté des entreprises ne fut pas une tâche aisée, et la méthode employée comprend des biais. Dans les enquêtes quantitatives menées par l'organisme Ecosystem Marketplace (qui produit depuis 2007 un rapport annuel sur l'état du marché du carbone volontaire), il n'y a pas d'indication quant au nombre potentiel d'entreprises clientes de crédits carbone. Le nom des clients – mis à part celui de quelques multinationales ayant communiqué sur leur achat – n'est pas cité, et au moment où nous enquêtons, nous avons pu constater que les entreprises, clientes de services de compensation carbone, ne communiquent pas nécessairement sur leurs achats de crédits carbone. Nous avons donc sollicité les vendeurs pour obtenir des listes de noms de clients et assister à des rendez-vous commerciaux. Ces tentatives sont restées infructueuses. Nous avons interprété ces refus comme le résultat des difficultés des vendeurs à maintenir leur relation avec une clientèle. Nous avons finalement utilisé les listes de « références » de quelques clients mentionnés sur les sites Internet des opérateurs. Mais ce mode de sélection implique nécessairement des biais puisque nous savons que tous les clients n'acceptent pas d'apparaître sur les sites Internet des opérateurs.

## Les directions développement durable dans leur contexte organisationnel

Parmi les salariés de ces directions, on repère deux catégories d'acteurs. La première est plutôt jeune, âgée d'une trentaine d'années, elle est formée aux principes du management du développement durable. La deuxième catégorie d'acteurs est plus âgée. Dans ce cas, les personnes ont suivi des formations soit commerciales, soit techniques en lien avec l'environnement (agronomie, audit environnemental), et elles se sont spécialisées au fur et à mesure de leur carrière dans le développement durable. Ces deux catégories de professionnels rappellent bien la relative nouveauté des métiers du développement durable. Les directions développement durable rencontrées comptaient d'ailleurs très peu de salariés en comparaison du nombre total d'employés. Une à deux personnes constituaient le plus souvent cette direction, allant jusqu'à huit au maximum. Pour certaines d'entre elles et notamment lorsque les quantités de crédits carbone étaient importantes, la compensation carbone occupe la majorité de leur temps. Le reste du temps, ces directions travaillent à la mesure des émissions de GES de l'entreprise et à la réduction de celles-ci, en tentant de modifier certains processus de production ou choix de fournisseurs.

Le métier consistant à être chargé(e) du développement durable d'une entreprise étant relativement récent et encore en cours de définition, les missions de ces professionnels de la RSE sont à ce jour encore plastiques (Bereni et Prud'Homme, 2019), et cette jeune profession manque d'outils notamment de gestion (Chiapello et Gitiaux, 2009). Comprendre ce contexte de travail est donc déterminant pour commencer à apercevoir le sens que ces acteurs donnent aux achats de services de compensation carbone. L'action des directions développement durable est en effet structurée par la recherche de deux objectifs en apparence irréconciliables (la performance économique et la performance environnementale) et des ressources limitées. On observe alors un contexte de travail favorable à l'adoption des services de compensation carbone.

### Combiner performance économique et performance environnementale

Les salariés des directions développement durable des grandes entreprises agissent dans ce contexte particulier où il faut chercher à combiner des objectifs historiquement antagonistes : performance économique et performance environnementale. Ce double objectif a d'ailleurs été explicitement conçu comme tel par les sciences de gestion, et renvoie à d'anciens débats nés en Amérique du Nord au début du XIX<sup>e</sup> siècle (voir Acquier et Aggeri (2007) sur la généalogie de la pensée managériale sur la RSE). Depuis les années 1970, de par la montée des préoccupations environnementales, les sciences de gestion surtout américaines se sont efforcées de penser ce que pouvait être la RSE sans nécessairement parvenir à établir de lien évident entre performance

financière et performance sociale de l'entreprise (Schofer et Granados, 2006). C'est finalement au début des années 1990 que l'on assiste, cette fois en Amérique du Nord comme en Europe, à une transposition des concepts théoriques de la RSE dans la sphère managériale, perceptibles par l'essor des marchés de la vertu (Vogel, 2005) et la diffusion de l'idée selon laquelle performance économique et protection de l'environnement ne sont plus antagonistes (Aggeri et Godard, 2006). Nombre d'entreprises publient ainsi des rapports annuels sur leur démarche « volontaire » de développement durable, et se dotent de comités de conseil indépendants chargés des questions de responsabilité sociale (McDonnell, King & Soule, 2015).

Les salariés des directions développement durable se retrouvent de fait dans une tension permanente liée à la recherche de performances à la fois économique et écologique (Carollo et Guerci, 2018 ; Wright, Nyberg & Grant, 2012). La possibilité de combiner ces deux objectifs ne relève toujours pas de l'évidence à l'image des travaux quantitatifs en sciences de gestion qui continuent de discuter de la nature de la corrélation entre performances environnementale et financière (Albertini, 2013 ; Alshehhi, Nobanee & Khare, 2018 ; Busch *et al.*, 2022). Au cours des entretiens menés dans le cadre notre enquête, nous avons pu directement observer les salariés de ces directions développement durable cherchant à convaincre en interne du fait que combiner performances économique et écologique est un horizon possible :

« Je suis tout à fait persuadée que le développement durable et ces problématiques-là n'ont d'intérêt que s'ils sont couplés à la performance économique. Parce que si vous arrivez pour expliquer à un patron de plateforme de tri de colis : "Vous allez mettre des passerelles à hérissons". Ça ne marche pas, ce n'est pas notre métier, c'est tout. Transporter du colis, quand on en transporte mieux, qu'on en transporte plus, qu'on est plus efficaces, on dépense moins et on gagne en productivité, c'est tout gagné » (Diane, directrice qualité, transport, entreprise cliente).

Diane, chargée des questions environnementales au sein de son entreprise, rejette ainsi l'idée d'incarner une critique écologique détachée des objectifs économiques. Elle refuse d'être associée à une militante de la biodiversité proposant la construction de passerelles à hérissons. Elle tente au contraire de réaliser le projet du développement durable en entreprise : la double performance économique et écologique. Géraldine, qui a obtenu en 1999 un master en science de l'évaluation et de l'audit environnemental, essaie également de son côté de mettre au quotidien en équivalence la protection de l'environnement et la performance économique :

« Tout le monde me dit : "Mais Géraldine, tes abeilles, ça ne rapporte pas de billets", mais moi, j'essaie de leur faire comprendre qu'à long terme, ça représentera beaucoup de billets » (Géraldine, directrice développement durable, spiritueux, entreprise cliente).

Dans le cas spécifique des achats de crédits carbone, les directions développement durable expliquent qu'il est d'autant plus difficile de justifier ces coûts, variant selon la quantité de crédits carbone achetés,

parce qu'elles ne parviennent pas à mesurer le taux de retour sur investissement des achats de crédits carbone. Comme l'explique l'une d'entre elles, il n'y a pas de mesure de satisfaction des clients en interne sur la qualité du service vendu, et encore moins de mesures concernant la satisfaction des clients vis-à-vis de l'achat de crédits carbone :

« Il n'y a même pas aujourd'hui de consolidation sur les qualités de service remontées au siège. Alors il ne faut même pas chercher sur le développement durable » (Margot, direction développement durable, transport, entreprise cliente).

Nous venons de le voir, les directions développement durable peinent à défendre la seule cause environnementale au sein de leur entreprise. Et conformément au projet des sciences de gestion, ces acteurs cherchent dans ce contexte à convaincre de la compatibilité entre performance environnementale et performance économique.

### Des ressources limitées

Les directions développement durable considèrent cependant qu'elles ne disposent pas des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de leur mission. Les directions d'entreprise ne sont pas d'emblée favorables à ces achats en raison des coûts, et les responsables éprouvent des difficultés à les convaincre d'engager des sommes importantes, entre autres, dans les services de compensation carbone. Armelle, directrice de la stratégie développement durable, précise ainsi que dans son ancienne entreprise, « il fallait même se battre pour avoir le droit d'avoir un outil de *reporting* environnemental à 80 000 euros par an ».

Au-delà de la question du budget, c'est aussi celle de leur capacité à faire intégrer les objectifs de développement durable au sein de l'entreprise qui constitue un

sujet de difficulté pour les directions développement durable. Comme nous l'avons mentionné en introduction, elles constituent de très petites équipes. Au niveau de l'organigramme de l'entreprise, elles ont une mission transversale, mais ne peuvent imposer d'objectifs aux différents services, et ne parviennent pas toujours à être comprises de leurs collègues :

« La direction commerciale comprend mieux, parce que les clients en parlent. La direction marketing effectivement [elle baisse la voix, nous finissons l'entretien dans le hall], c'est celle qui est la plus difficile à approcher. On travaille très facilement avec la direction des achats, industriels, etc. Je pense que c'est valable dans toutes les entreprises. [...] Et du coup, quel travail on mène avec eux [le service marketing], c'est clairement encore aujourd'hui extrêmement compliqué » (Mélissa, direction développement durable, transport, entreprise cliente).

Dans cet extrait d'entretien, il faut comprendre que la directrice du développement durable considère que les salariés du service marketing ne pensent pas systématiquement à l'impact écologique des nouvelles offres qu'ils conçoivent. Tout comme Serge, directeur développement durable d'une banque, qui estime que si la direction logistique n'a pas elle-même à payer pour ses émissions, elle ne cherche pas à réduire son empreinte.

Ces ressentis font écho à des constats que l'on peut objectiver en analysant les montants consacrés à la compensation carbone. Comme le montre le Tableau ci-dessous, pour les grandes entreprises dont nous avons rencontré les directions développement durable, les dépenses consacrées à la compensation n'atteignent pas 1 % du profit (colonne « excédent brut d'exploitation ») de l'entreprise.

Nom entreprise	Quantité en crédits carbone (1 crédit carbone = 1 tonne de GES en équivalent CO <sub>2</sub> )	Coût annuel (euros) au moment de l'entretien	% de l'excédent brut d'exploitation	Durée achat (entre premier achat et 2018)
Chocobon	15 000	225 000	-	depuis 2007
Chocorigin	300	3 600	-	depuis 2010
Isolaterre	700	8 000	0,03	2010-2012
Moneygame	500	5 000	0,003	2012
Parta banque	50	2 200	0,002	depuis 2008
Old spirit	2 000	30 000	0,003	depuis 2010
Inter banque	300 000	900 000	0,05	2008-2012
Agri banque	3 000	30 000	0,006	depuis 2008
Tri déchets	412	6 180	0,0007	2010
Mobil	124	2 976	0,0003	depuis 2010
Distribgroupe	1 500 000	2 000 000	0,4	depuis 2012

Tableau. Montant et coûts alloués pour les services de compensation carbone (lorsque nous avons pu obtenir les données, nous avons représenté dans ce tableau les coûts que représentaient les achats de crédits carbone pour les entreprises rencontrées).

En plus des ressources limitées, en termes de budget et d'adhésion à la cause environnementale, les directions développement durable ne sont pas forcément elles-mêmes convaincues par les dispositifs existant dans leur domaine, à commencer par les services de compensation carbone. Au début des années 2010, une directrice développement durable d'une firme française (cotée au CAC 40) nous indiquait ainsi sa méfiance pour les services de compensation en faisant référence à une autre entreprise publiquement attaquée pour ses achats dans des projets de compensation :

« Peugeot avait fait un projet en Amazonie au Brésil, avec l'ONF [Office national des forêts] si mes souvenirs sont bons, et ils avaient été très critiqués par le WWF, c'est pour ça que moi, je pousse à réduire ».

Presque dix ans plus tard, et en dépit du nouveau soutien institutionnel que connaît le marché de la compensation grâce à l'accord de Paris, les mêmes réticences continuent d'être observées. En juin 2021, lors d'une réunion d'équipe de la direction environnement d'une entreprise automobile autour de la compensation carbone et à laquelle nous participions pour présenter les résultats de notre enquête, les salariés ont échangé spontanément ensemble sur leurs doutes concernant la durabilité des projets de compensation et sur le fait qu'ils ne seront jamais à l'abri d'une critique. Ils ont notamment évoqué une récente controverse concernant l'entreprise allemande Volkswagen attaquée par l'antenne allemande de Greenpeace au sujet du projet de compensation qu'elle a financé. L'ONG mettait en cause la qualité environnementale du projet, tout en pointant que Volkswagen profitait exagérément de son achat dans ce projet pour revendiquer sa neutralité climatique.

Alors que la question environnementale est devenue un enjeu central dans les entreprises depuis les années 1990 (Aggeri et Godard, 2006), l'action des directions développement durable n'a donc rien d'évident en interne. Elles disposent en effet d'un budget limité, n'ont formellement aucun pouvoir pour imposer de manière transversale l'écologie au sein de l'entreprise et ne disposent pas forcément d'outils clefs en main pour mener leur mission.

## Des ressources pour la communication interne

Dans ce contexte, le choix des services de compensation carbone s'explique précisément par le fait que les directions développement durable n'ont que peu de ressources à la fois symboliques et matérielles. Elles se retrouvent à la recherche d'outils pour mener à bien leur mission impliquant la double recherche de performance économique et écologique. Comme cela a pu être montré par ailleurs, le domaine du développement durable constitue un champ d'innovation impliquant la construction de biens communs à travers des projets collectifs qui dépassent les frontières de

l'entreprise (Aggeri, 2011). C'est précisément en interagissant avec les vendeurs de services de compensation carbone qui leur proposent de nombreux supports de communication, que les directions développement durable se voient dotées de différentes ressources leur permettant d'animer une politique environnementale au sein de l'entreprise. Les services de compensation carbone deviennent ainsi un élément d'appui qui permet aux directions développement durable d'enrôler les autres salariés, renvoyant à ce que Callon (1986) décrit comme la capacité à construire des alliances en intéressant d'autres acteurs. Vendeurs et acheteurs parviennent en l'occurrence à tisser un attachement aux crédits carbone qui dure dans le temps puisqu'en 2015 : 92 % des clients l'étaient déjà l'année précédente (Forest Trends Ecosystem Marketplace, 2016, p. 22). Comme nous allons le voir, ce sont notamment les supports de communication associés aux projets de compensation qui vont devenir un outil de management pour les directions développement durable, et permettre l'attachement de ces dernières aux services de compensation carbone.

## Recours aux supports de communication produits par les vendeurs

Les projets de compensation carbone sont en effet associés à de nombreux supports de communication. Il s'agit là d'une partie du travail des vendeurs de crédits carbone qui réalisent de nombreuses photographies et vidéos présentant les projets développés dans les pays du Sud. Ces supports contiennent en partie des indicateurs sur les bénéfiques « sociaux » des projets de compensation carbone, selon les termes employés par les acteurs. Les financements versés au titre de la compensation carbone sont ainsi requalifiés en une participation financière d'entreprise à des projets d'aide au développement. Les indicateurs associés à des supports de communication servent de preuve quant à l'existence de ces projets et leur efficacité en termes d'aide au développement, comme en atteste l'extrait de ce document rédigé par un vendeur de crédits carbone et décrivant le projet de compensation carbone :

« Les gens s'organisent en groupes et vont ensemble dans la forêt primaire tôt le matin pour ramasser le bois, afin d'échapper aux *rangers* qui peuvent leur mettre une amende et les envoyer en prison. [...] Le projet offre de nombreuses formations sur les questions de déforestation afin de sensibiliser les gens aux alternatives existantes à la production illégale de charbon de bois » (Extrait d'un document de présentation de projet réalisé par un vendeur de crédits carbone).

Les vendeurs réalisent de fait un travail émotionnel important, caractéristique du travail de vente (Kessous et Mallard, 2014 b), qui va être repris à leur compte par les directions développement durable. Initialement, le travail des vendeurs de crédits carbone a pour objectif de transformer les représentations des directions développement durable au sujet des services de compensation. Cette fabrication d'un ensemble de supports de communication sur l'aide au développement apportée par les projets de compensation carbone permet dès lors d'opérer un déplacement des



Photo © SMK Open

« Les indicateurs associés à des supports de communication servent de preuve quant à l'existence de ces projets et leur efficacité en termes d'aide au développement [...] Les vendeurs réalisent de fait un travail émotionnel important, caractéristique du travail de vente (Kessous et Mallard, 2014 b), qui va être repris à leur compte par les directions développement durable. »

Wilhelm Bendz, *A Young Artist (Ditlev Blunck) Examining a Sketch in a Mirror*, huile sur toile, 1826. Copenhague, Statens Museum for Kunst.

enjeux par rapport à la critique du *greenwashing*, en suggérant les liens qui existent entre les activités de réduction d'émissions de gaz à effet de serre et l'aide au développement. Les vendeurs s'appuient sur ces indications très imagées (la forêt primaire, les *rangers*, les villageois) lors de leurs rendez-vous avec les clients. Ce faisant, ils cherchent *in fine* à produire une forme d'engagement émotionnel des clients autour de leur projet, en les convainquant de la pauvreté des populations auprès desquelles ils agissent et de l'efficacité de leurs projets en matière d'amélioration des conditions de vie.

### Sensibiliser les salariés et les fédérer autour d'un projet commun

Grâce à ces nombreux supports de communication fournis par les vendeurs de crédits carbone, le premier levier d'action qu'offrent les services de compensation concerne leur capacité à éveiller la sensibilité des salariés à la problématique des changements climatiques. Effectivement, nous avons constaté que les directions développement durable utilisent les supports de communication produits par les prestataires sur les projets de compensation carbone, pour communiquer auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Ces films et photographies, conçus initialement par les prestataires pour rassurer les entreprises et en particulier les directions développement durable sur la qualité des projets, deviennent un moyen de sensibiliser les salariés de l'entreprise. Géraldine, directrice du développement durable, profite ainsi d'un séminaire réunissant les différents directeurs du groupe (800 à 1 000 personnes) pour leur présenter un film sur le projet de compensation financé par l'entreprise. Son objectif est que les managers deviennent « sensibilisés » à la nécessité de réduire les émissions de GES de l'entreprise :

« On fera une grosse communication [sur le projet de compensation carbone financé sur le continent africain] au niveau du séminaire pour que toutes les autres personnes le sachent aussi dans le groupe. [...] Comme ce ne sont là-bas [au séminaire] que des directeurs, c'est important, parce que c'est pour l'image et qu'ils comprennent que c'est important pour le groupe d'investir dans l'environnement. Et donc dans leurs décisions après, ils peuvent prendre de bonnes décisions par rapport à ça » (Géraldine, directrice développement durable, spiritueux, entreprise cliente).

Si ces supports de communication sont appréciés des directions développement durable, c'est parce qu'ils deviennent un moyen de faire naître auprès de leurs collègues un sentiment de « souffrance à distance » (Boltanski, 1993). Ces films et photographies présentent de manière récurrente des femmes africaines qui doivent parcourir des kilomètres pour aller chercher de l'eau, du bois, et ce, à cause du réchauffement climatique. Les directions développement durable espèrent ainsi que les émotions suscitées par ces films conduiront leurs collègues à prendre de nouveaux engagements et à accepter finalement de changer certaines de leurs pratiques au sein de l'entreprise afin de les rendre plus respectueuses de l'environnement, *via* par exemple une plus grande attention portée au

choix des fournisseurs. Elles n'hésitent pas non plus à faire venir les prestataires, de façon à ce qu'ils sensibilisent directement les salariés :

« Jean-François [vendeur de crédits carbone] est venu une première fois pour expliquer l'effet de serre, toute la démarche pédagogique. Et ensuite Florence [vendeuse de crédits carbone] est venue une deuxième fois, parce que j'ai rappelé pour essayer d'aller plus loin. Florence est venue pour présenter ce que pouvait être Ecoplanète, l'action, les projets, vidéos. C'était du concret. Et puis après la démarche développement durable dans laquelle j'étais, ça fait avancer, ça donne du concret. Ces rencontres ont été des empreintes de toute façon » (Violaine, chargée de communication, télécoms, entreprise cliente).

Les prestataires ont bien compris que les services de compensation carbone permettent aux directions développement durable de déployer un projet de management du développement durable en interne. De même, pour encourager les salariés des entreprises clientes à visionner les vidéos sur les projets de compensation carbone, ils proposent aux directions développement durable de faire participer les salariés au choix du projet qui sera financé par l'entreprise. Pour cela, ils organisent un vote : ils présentent différents projets aux salariés, qui peuvent ensuite voter pour le projet qui sera soutenu par l'entreprise *via* l'achat de crédits carbone. Andrée, responsable des partenariats au sein d'une banque, parle ainsi de cette stratégie déployée lors de l'assemblée générale de la banque :

« C'était très chouette, car il y a eu un bon taux de participation sur cette élection ».

Lors de cette assemblée générale, les 1 000 personnes présentes étaient invitées à voter pour un projet que la banque s'engageait à financer afin de compenser les émissions liées à leurs déplacements. Du côté de l'entreprise de Violaine, un vote des salariés a également été organisé. Travaillant pour le comité d'entreprise, Violaine parle des salariés comme des « bénéficiaires ». En l'occurrence, l'entreprise s'engage à financer la compensation des émissions liées aux vols en avion effectués dans le cadre des offres du comité d'entreprise :

« Là, c'était l'idée de l'appropriation par les bénéficiaires [les salariés à qui sont destinés les projets du comité d'entreprise] et faire le sondage en ligne. C'est-à-dire parler des projets et les bénéficiaires qui votent, qui vont dire vers quoi l'argent va aller. [...] Ce qui compte, c'est que les salariés puissent se l'approprier parce que ça sera un tremplin ensuite énorme pour les actions que l'on peut faire, nous » (Violaine, chargée de communication, télécoms, entreprise cliente).

Les services de compensation deviennent ainsi un moyen de fédérer les salariés autour d'un projet commun, qui plus est, présenté comme le résultat d'un choix collectif, *via* un vote. S'apparentant aux pratiques qui relèvent du *team building*, on voit alors que les services de compensation carbone sont utilisés par les directions développement durable comme un outil de management visant à fédérer des équipes autour d'une cause commune :

« Et c'est vrai que même moi, j'ai été surpris qu'on ait mis 5 millions d'euros sur Investcarbon [nom d'un fonds d'investissement dans des projets

de compensation carbone]. C'est quand même une jolie somme dans un contexte qui n'était pas forcément très bon. Voilà, on les a mis. On les a mis. Et aujourd'hui, quelque chose où il y a une fierté d'un certain nombre de salariés et de la direction, ça, c'est clair » (Serge, responsable direction développement durable, banque, entreprise cliente).

Sans considérer effectivement que les salariés se sentent convaincus par ces actions et qu'elles ont un véritable effet en termes de stimulation d'un sentiment d'appartenance à un collectif qui serait l'entreprise, nous notons que du côté des directions développement durable, on considère que les services de compensation carbone servent cet objectif et que la direction générale pense que les services de compensation contribuent à l'attachement des salariés à l'entreprise.

## Un outil de gestion des émissions en interne

Dans un contexte où l'essor de la comptabilité environnementale se fait de plus en plus pressant avec la généralisation d'une mise en économie de l'environnement (Pestre, 2016), favorisée par les ONG environnementales elles-mêmes (Dubuisson-Quellier, 2013), les services de compensation ont également l'avantage d'être associés à des chiffres et outils de mesure. Pour ces professionnels, ces caractéristiques permettent d'entrer dans une logique gestionnaire de l'environnement, et dès lors de se rapprocher du double objectif de performance économique et performance écologique. Ils contribuent, d'une part, à mesurer et gérer les émissions de GES dans l'entreprise, ce qui favorise, dans un second temps, la valorisation des plans d'action reposant sur le principe de réduction des émissions de GES.

## Mesurer et gérer les émissions de GES dans l'entreprise

L'achat de services de compensation permet *in fine* aux directions développement durable de disposer d'un prix du carbone en interne. Si de nombreux prix du carbone existent (selon que l'on regarde le prix en vigueur sur les différents marchés du carbone, les recommandations des économistes), disposer d'un prix interne du carbone dans l'entreprise constitue également un outil parmi la panoplie à la disposition des directions développement, en témoigne un récent rapport de l'Institut Montaigne qui recense les différentes logiques pouvant sous-tendre le prix du carbone<sup>(5)</sup>. Dans le cas de la détermination d'un prix interne du carbone, *via* l'achat de compensation, les directions développement durable mettent en équivalence le prix des crédits carbone achetés avec les émissions de l'entreprise. Les émissions sont désormais associées à un coût. Et c'est grâce à ces opérations de mesure, source de valorisation (Vatin, 2009), que les directions développement

durable peuvent elles-mêmes se saisir des services de compensation comme d'un instrument comptable. Le prix et les coûts associés aux services de compensation carbone deviennent un moyen de valoriser économiquement les plans de réduction des émissions de GES qu'elles mettent en place au sein de l'entreprise : chaque tonne de GES réduite devient une somme d'argent économisée. Ce faisant, les services de compensation carbone permettent la poursuite de la difficile quête de la double performance économique et écologique.

On aperçoit ici un élément crucial de l'appropriation de l'offre en crédits carbone au sein des grandes entreprises. Alors que la production de crédits résulte d'une série de mises en équivalence par les prestataires, entre différents types de gaz à effet de serre notamment (MacKenzie, 2009), les responsables du développement durable prolongent ces opérations de mise en équivalence en associant le prix des crédits achetés à celui des émissions de GES de l'entreprise. Pour des entreprises ayant cessé leur opération d'achat de crédits carbone, comme c'est le cas de l'entreprise d'Aubin, qui proposait de façon optionnelle à ses consommateurs d'acheter un service de compensation carbone en même temps qu'un de leurs produits, le fait qu'il y ait eu un prix pour les émissions associées à un produit demeure, ne serait-ce que pour cette raison, une opération intéressante :

« Ça nous a donné un nouvel élan sur la partie prise en compte de l'impact environnemental, parce que du coup, l'impact carbone, c'était des sous, quoi, et en interne, dire "ben tiens, ce ne serait peut-être pas mal de travailler sur ce produit-là, parce que... parce que ça nous coûte, quoi". Donc c'était assez intéressant. Et je pense que ça nous a fait progresser. Donc aucun regret sur cette opération » (Direction technique, bâtiment, Aubin, entreprise cliente).

## Valoriser des plans d'action reposant sur le principe de réduction des GES

À partir de la mesure en interne du coût des émissions pour l'entreprise, les directions développement durable sont davantage armées pour négocier en interne, et avec leur direction, la mise en place de plans de réduction des émissions de l'entreprise. Cette pratique va finalement à l'encontre de la démarche proposée par les vendeurs de crédits carbone. Selon le cadrage de ces derniers, les achats de service de compensation suivent un processus en trois étapes : mesure, réduction, compensation. Ce cadrage avait pour but de prévenir les attaques d'ONG et de journalistes selon lesquelles les achats de crédits carbone ne contribuent pas à la réduction des émissions de GES. Dans les faits, les financements de services de compensation carbone, parce qu'ils deviennent une opportunité de mettre un prix sur les émissions de GES, sont l'occasion pour les directions développement de pousser en interne leurs collègues à des efforts de réduction des émissions. On relève ici

<sup>(5)</sup> Institut Montaigne, novembre 2021, « Prix interne du carbone : une solution qui tombe à PIC pour les entreprises ? ».

le caractère performatif des outils de comptabilité environnementale (Le Breton, 2017). Contrairement au cadrage officiellement prescrit, les efforts de réduction interviennent donc aussi après l'achat de crédits carbone :

« Finalement, ça amène à des réductions. La démarche officielle, ce n'est pas celle-là. En théorie on devrait compenser après avoir cherché à réduire au max. À Distribfiliale 2, ma prédécesseuse était partie dans la compensation sans se lancer dans des plans de réductions » (Armelle, anciennement direction développement durable, transport, entreprise cliente).

Grâce à leur travail, notamment de mise en équivalence, les directions développement durable parviennent grâce aux achats de crédits carbone à convaincre en interne du fait que les émissions de GES coûtent désormais de l'argent à l'entreprise. Les personnes chargées du développement durable se servent de cet argument financier comme un moyen de disposer de nouveaux leviers d'action pour encourager leurs collègues à réduire les émissions de l'entreprise. Elles instaurent ainsi une incitation et attribuent des objectifs à chaque service, voire chaque salarié. Lydie explique de même réfléchir à un moyen de sensibiliser ses collègues à l'empreinte carbone de leurs voyages professionnels, en obligeant chaque service à payer les émissions de GES associées aux déplacements professionnels impliquant un vol en avion. Dans un autre cas, Margot de Distribfiliale 2 explique que l'idée, au sein de la direction développement durable, était bien de se servir des achats dans les services de compensation comme un moyen de convaincre en interne les autres services de réaliser des réductions. Là aussi, le coût des réductions devait être réparti entre les filiales en fonction de la quantité de leurs émissions. C'est donc la mise en place d'un prix en interne sur les émissions de GES, associé aux services de compensation, qui intéresse les directions développement durable.

Cet usage est poussé à son paroxysme lorsque les directions développement durable se servent des achats dans des services de compensation carbone pour les qualifier de taxes carbone en interne. Dans un cas, celui d'Interbanque, le directeur environnement s'est servi de l'achat de services de compensation carbone pour mettre en œuvre une taxe carbone interne à l'entreprise. La deuxième année où la banque a acheté des crédits carbone, Laurent raconte avoir poussé sa direction à faire peser le poids de la facture pour les services de compensation carbone, non pas à l'échelle du groupe, mais à celle de chaque filiale.

« Et en fait, c'est ce système-là qu'on a mis en place, une véritable taxe carbone puisque les gens n'avaient pas le choix. Ils recevaient en fonction de leur profil, enfin de leurs émissions de CO<sub>2</sub>, ils recevaient un contrat à signer, correspondant aux crédits que nous allions acheter, enfin qu'ils achetaient en fait » (Laurent, directeur environnement, banque, entreprise cliente).

L'année suivante, il a proposé de ne plus acheter de crédits carbone, mais de garder ce système de facturation, contribuant donc à la mise en œuvre d'un impôt en interne sur les émissions de carbone. L'enveloppe alors recueillie doit servir à financer des projets de réduction en interne. Selon Laurent, cette

option est particulièrement facile à défendre face à la direction, car elle permet d'en mesurer aisément la rentabilité. En finançant des projets de réduction des émissions de GES, il est possible d'évaluer les économies réalisées pour l'entreprise grâce à la réduction du montant des factures liées aux consommations énergétiques. Pour Laurent, cette option a également un autre intérêt : la valorisation qu'il est possible d'en faire en termes de communication extérieure. Contrairement à de nombreux cas où les entreprises ne communiquent pas sur des achats de crédits carbone de peur de faire l'objet de critiques émanant d'ONG, nous avons pu constater que la mise en place d'une taxe carbone fut très médiatisée pour le seul cas d'Interbanque (environ une dizaine d'articles dans la presse généraliste ainsi qu'un plateau télévisé).

L'engouement pour la mise en place d'une taxe carbone en interne n'est pas limité au cas d'Interbanque. La proposition de la mise en place d'un prix interne du carbone semble même constituer une nouvelle stratégie déployée par les prestataires du marché, afin de fabriquer une demande pour leur service. En 2015, deux rapports ont été publiés sur le sujet : à l'échelle internationale, 1 249 entreprises prévoient ou ont mis en place un prix en interne pour leurs émissions de carbone<sup>(6)</sup>. Dans ces rapports, le prix interne du carbone n'implique, cependant, pas la mort de l'achat des crédits carbone. Les prestataires continuent de proposer la vente de crédits carbone, en complément de projets de réduction en interne. Les investissements dans la mise en œuvre d'actions de réduction d'émissions dans les pays du Sud demeurent un vecteur de mobilisation et une occasion pour l'entreprise de communiquer sur sa contribution à l'aide au développement des pays les plus pauvres, en témoignant les récentes annonces d'achat en la matière.

## Conclusion

Les études sur les politiques environnementales des entreprises ont surtout jusqu'ici montré, à un niveau macrosociologique, comment et pourquoi la cause environnementale s'institutionnalise. Grâce à une enquête menée au niveau des directions développement durable, la présente enquête offre un apport analytique en mettant en évidence l'utilité d'une étude située au niveau de l'action organisée. Celle-ci permet de comprendre par quel mécanisme interne l'entreprise opte pour l'achat de services de compensation carbone. On voit alors que les achats de crédits carbone sont promus par des directions développement durable qui demeurent méfiantes vis-à-vis de ces services, mais qui, face aux ressources limitées dont elles disposent, voient dans la compensation carbone un levier d'action

<sup>(6)</sup> CARBON DISCLOSURE PROJECT (2015), "Putting a price on risk: Carbon pricing in the corporate world", <https://www.oceanfdn.org/sites/default/files/CDP%20Carbon%20Pricing%20in%20the%20corporate%20world.compressed.pdf>, consulté le 05/06/2015 ; I4CE ET ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT (2016), « Prix interne du carbone Une pratique montante en entreprise », [https://www.i4ce.org/wp-core/wp-content/uploads/2016/09/publication\\_carbone\\_FR\\_12-2.pdf](https://www.i4ce.org/wp-core/wp-content/uploads/2016/09/publication_carbone_FR_12-2.pdf), consulté le 05/06/2015.

pour faire avancer leur cause en interne. Cela est possible grâce à trois mécanismes à l'œuvre dans l'utilisation de la compensation carbone comme outil de gestion : premièrement, la sensibilisation des salariés ; deuxièmement, la mesure des émissions ; et enfin, la valorisation des réductions (à travers un prix interne du carbone, et des plans d'action de réductions d'émissions). La sensibilisation passe ainsi par la mobilisation des supports de communication associés à la compensation carbone pour rassembler autour d'une cause commune, ici la lutte contre les changements climatiques. La compensation carbone étant rattachée à des unités, à savoir des crédits carbone représentant sur le marché une tonne de GES exprimée en équivalent CO<sub>2</sub>, elle devient dès lors un outil de compatibilité des émissions en interne. Enfin, parce que l'achat de compensation implique de donner un prix à des réductions, elle devient un moyen de valoriser économiquement les réductions d'émissions réalisées par une entreprise : moins l'entreprise émet et moins elle a à acheter des crédits carbone, ce qui revient à faire des économies.

Cette enquête située au niveau des directions développement durable concoure à renouveler la critique associant la compensation carbone des grandes entreprises à du verdissement d'image (*greenwashing*). Plutôt que d'associer la compensation carbone à une stratégie cherchant volontairement à tromper le public, ce que signifie le terme de *greenwashing*, cette pratique relève plutôt, dans notre article, de la mise en économie de l'environnement (Pestre, 2016). On observe l'essor de nouvelles pratiques managériales et ce faisant, une transformation des organisations. Grâce aux achats de crédits carbone, les salariés des directions développement durable cherchent avant tout à attribuer un prix aux émissions de GES, et ce faisant, participent à l'essor d'une comptabilité environnementale. Les directions développement durable, loin de réformer la politique environnementale générale de l'entreprise, contribuent finalement à modifier en douceur des conduites des autres directions et salariés de l'entreprise par la modification de leurs budgets. Cela étant et aussi soucieux de la cause environnementale que les salariés des directions développement durable puissent l'être, la mise en économie de l'environnement est loin de constituer une avancée décisive. La question des sources d'émissions de l'entreprise ne devient pas pour autant centrale, comme c'est plus généralement le cas dans les négociations internationales sur le climat (Aykut, 2020). Et les directions développement durable n'ont à ce jour pas les ressources nécessaires pour que l'entreprise soit régie par la seule « cité verte », principe de bien commun structuré autour de la protection de l'environnement comme système de valeurs en soi à partir duquel on jugerait les actions, les êtres ou les choses (Lafaye et Thévenot, 1993).

## Bibliographie

- ACQUIERA. & AGGERI F. (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 180 (11), pp. 131-57.
- AGGERI F. (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation. scénarisations et scénographies de l'innovation collective », *Revue Française de Gestion*, 37(215), pp. 87-106.
- AGGERI F. & CARTEL M. (2017), « Le changement climatique et les entreprises : enjeux, espaces d'action, régulations internationales », *Entreprises et histoire (Paris)*, 86(1), pp. 6-20.
- AGGERI F. & GODARD O. (2006), « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire*, 45(4), pp. 6-19.
- ALBERTINI E. (2013), "Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review", *Organization & Environment*, 26(4), pp. 431-457.
- ALSHEHHI A., NOBANEE H. & KHARE N. (2018), "The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential", *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(2), pp. 494-519.
- AYKUT S. C. (2014), « Gouverner le climat, construire l'Europe : l'histoire de la création d'un marché du carbone (ETS) », *Critique internationale*, 62(1), pp. 39-56.
- AYKUT S. C. & GROUPE SCIENCES EN QUESTIONS FRANCE (2020), *Climatiser le monde: conférence-débat organisée par le groupe Sciences en questions à l'INRA de Paris le 21 juin 2018 / Stefan C. Aykut ; [préf. de Catherine Donnars]*, Sciences en questions, Versailles, Éditions Quæ.
- BARRAUD DE LAGERIE P. (2015), « Corinne Gendron, Bernard Girard (dir.), Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'École de Montréal », *Travail et emploi*, 141(1), pp. 73-74.
- BERENI L. & PRUD'HOMME D. (2019), « Servir l'entreprise ou la changer ? », *Revue française de sociologie*, 60(2), pp. 175-200.
- BERENI L. & DUBUISSON-QUELLIER S. (2020), « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue française de sociologie*, 61(4), pp. 505-529.
- BOLTANSKI L. (1993), *La Souffrance à distance*, Leçons De Choses, Éditions Métailié.
- BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- BUSCH T., BASSEN A., LEWANDOWSKI S. & SUMP F. (2022), "Corporate carbon and financial performance revisited", *Organization & Environment*, 35(1), pp. 154-71.
- CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, pp. 169-208.
- CAROLLO L. & GUERCI M. (2018), "Activists in a suit: Paradoxes and metaphors in sustainability managers identity work", *Journal of Business Ethics*, 148 (mars), pp. 1-20.
- CARTEL M., BOXENBAUM E. & AGGERI F. (2019), "Just for fun! How experimental spaces stimulate innovation in institutionalized fields", *Organization Studies*, 40(1), pp. 65-92.
- CHIAPELLO È. & GITIAUX F. (2009), « Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations », *Revue de l'organisation responsable*, 4(1), pp. 43-53.
- COMBES M. (2010), « Réflexions sur le "capitalisme vert" », *Mouvements (Paris, France : 1998)*, 63(3), pp. 99-110.
- DUBUISSON-QUELLIER S. (2013), "A market mediation strategy: How social movements seek to change firms' practices by promoting new principles of product valuation", *Organization Studies*, 34(5-6), pp. 683-703.
- HOFFMAN A. J. (2001), *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*, Stanford University Press.
- JENKINS J. C. & PERROW C. (1977), "Insurgency of the powerless: Farm worker movements (1946-1972)", *American Sociological Review*, 42(2), pp. 249-268.

- KESSOUS E. & MALLARD A. (2014), *La Fabrique de la vente : Le travail commercial dans les télécommunications*, Presses des Mines.
- KING B. G. (2008), "A Political mediation model of corporate response to social movement activism", *Administrative Science Quarterly*, 53(3), pp. 395-421.
- KING B. G. & PEARCE N. A. (2010), "The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change in markets", *Annual Review of Sociology*, 36(1), pp. 249-267.
- KING B. G., & SOULE S. A. (2007), "Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns", *Administrative Science Quarterly*, 52(3), pp. 413-442.
- LAFAYE C. & THÉVENOT L. (1993), « Une justification écologique ? », *Revue française de sociologie*, janvier, pp. 495-524.
- LE BRETON M. (2017), « Performativité de la comptabilité carbone : de la construction des règles aux dispositifs de management du carbone ».
- LEROY M. & LAURIOL J. (2011), « 25 ans de développement durable : de la récupération de la critique environnementale à la consolidation d'une dynamique de normalisation », *Gestion 2000*, 28(2), pp. 127-145.
- LOUNSBURY M., VENTRESCA M., & HIRSCH P. M. (2003), "Social movements, field frames and industry emergence: A cultural-political perspective on US recycling", *Socio-Economic Review*, 1(1), pp. 71-104.
- MACKENZIE D. (2009), "Making things the same: Gases, emission rights and the politics of carbon markets", *Accounting, Organizations and Society*, 34(3), pp. 440-455.
- MCADAM D., MCCARTHY J., & ZALD M. (1996), *Comparative perspectives on social movements: political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*, Book, Whole, Cambridge, Melbourne [etc.], New York (N.Y.), Cambridge university press.
- MCDONNELL M.-H., KING B. G. & SOULE S. A. (2015), "A dynamic process model of private politics: Activist targeting and corporate receptivity to social challenges", *American Sociological Review*, 80(3), pp. 654-678.
- MUSSELIN C. (2005), « Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques: deux approches pour un même objet ? », *Revue française de science politique*, 55(1), pp. 51-71.
- PESTRE D. (2016), « La mise en économie de l'environnement comme règle », *Écologie & politique (Paris)*, 52(1), pp. 19-44, <https://doi.org/10.3917/ecopo1.052.0019>
- POWELL W. W. & DIMAGGIO P. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press.
- RAO H. (2009), *Market rebels*, Princeton University Press.
- SCHOFER E. & GRANADOS F. J. (2006), "Environmentalism, globalization and national economies, 1980-2000", *Social Forces*, 85(2), pp. 965-991.
- SINE W. D. & LEE B. H. (2009), "Tilting at windmills? The environmental movement and the emergence of the U.S. wind energy sector", *Administrative Science Quarterly*, 54(1), pp. 123-155.
- VALIERGUE A. (2018), *Vendre de l'air : sociologie du marché « volontaire » des services de compensation carbone*, thèse de doctorat soutenue à l'Institut d'Études Politiques de Paris.
- VALIERGUE A. (2021), *Compensation carbone. La fabrique d'un marché contesté*, Paris, Sorbonne Université Presses.
- VATIN F. (2009), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Presses Univ. du Mirail.
- VOGEL D. (2005), *The market for virtue*, Brookings Institution Press.
- WEBER K., HEINZE K. L. & DESOUCHEY M. (2008), "Forage for thought: Mobilizing codes in the movement for grass-fed meat and dairy products", *Administrative Science Quarterly*, 53(3), pp. 529-567.
- WEBER K., RAO H. & THOMAS L. G. (2009), "From streets to suites: How the anti-biotech movement affected German pharmaceutical firms", *American Sociological Review [H.W. Wilson - SSA]*, 74(1), pp. 106-127.
- WRIGHT C., NYBERG D. & GRANT D. (2012), "Hippies on the third floor": Climate change, narrative identity and the micro-politics of corporate environmentalism", *Organization Studies*, 33(11), pp. 1451-1475.

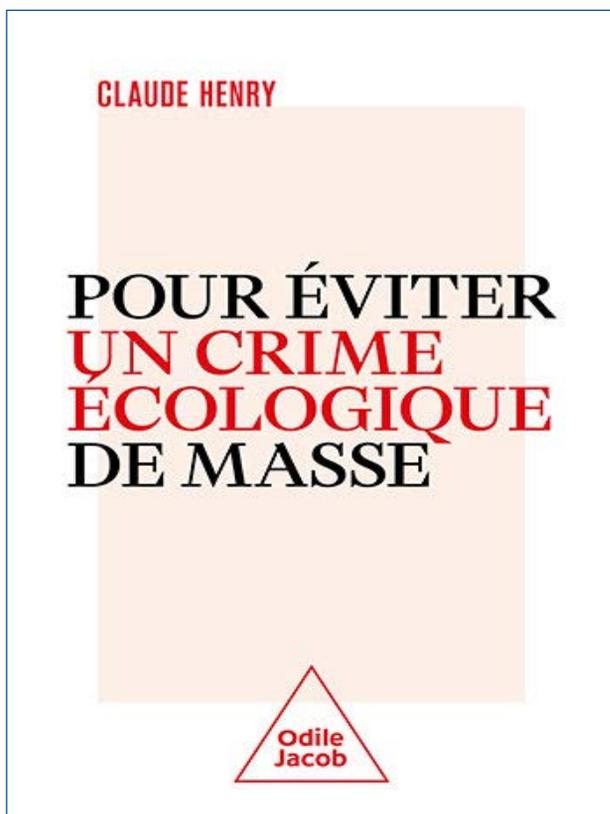
# Mosaïque

## Transition ou révolution écologique, qu'en aurait dit Tocqueville ?

À propos de l'ouvrage de Claude HENRY, *Pour éviter un crime écologique de masse*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2023, 240 p.

Par Michel BERRY

Ingénieur général des Mines,  
directeur de recherche au CNRS



Claude Henry, physicien puis chercheur et professeur en économie à l'École polytechnique avant d'investir dans l'écologie comme professeur à Sciences Po et à Columbia University, a été le principal architecte de l'édition en 2020 d'un ouvrage collectif monumental, *Standing Up for a Sustainable World, Voices of Change*<sup>(1)</sup>. À la demande de ses petits-enfants, qui « aimeraient bien le lire en français », et pour ceux de leur génération qui seront les plus concernés, il en publie une version condensée chez Odile Jacob. J'en recommande vivement la lecture, même si j'ai une divergence que vais expliquer.

<sup>(1)</sup> HENRY C., ROCKSTRÖM J. & STERN N. (coord.) (2020), *Standing Up for a Sustainable World, Voices of Change*, Edward Elgar Publishing.

## L'heure est grave, mais la situation n'est peut-être pas désespérée

Il pose un sombre pronostic. L'eau douce se raréfie dangereusement. L'agriculture industrielle inflige des dommages dévastateurs. La biodiversité est gravement menacée. La combustion des réserves fossiles disponibles dépasserait de 7 fois la quantité d'émission de CO<sub>2</sub> au-delà de laquelle la température de la Terre augmenterait de 1,5°, ce qui peut entraîner une cascade d'effets dominos impossibles à contrôler.

Les dirigeants des entreprises exploitant des ressources fossiles programment pourtant des extractions si massives qu'elles planifient la fin d'un monde. Les dirigeants politiques semblent schizophrènes, étant à la fois conscients des menaces à terme tout en entretenant le feu pour favoriser la vie économique et la croissance.

L'heure est grave, mais la situation n'est peut-être pas désespérée. Claude Henry fait pour cela référence à Tocqueville. Le livre III de *L'Ancien régime et la Révolution* évoque en effet le fourmillement de visions nouvelles et d'initiatives hardies au cours des décennies 1770 et 1780, qui ont convergé vers le renversement d'un ordre millénaire étouffant.

Des initiatives et des visions nouvelles foisonnent de même partout dans le monde actuel. Convergeront-elles à temps pour s'imposer face à un ordre ancien, plus ancré et puissant que celui de 1789 ? Telle est la question qu'il se donne pour but d'instruire.

### État des lieux

Il se lance d'abord dans un inventaire. Dans le chapitre 2, il examine le sort de ressources qui ont une importance dont nous n'avons pas conscience. Allons-nous mettre à sec ces châteaux d'eau que constituent les glaciers ? Transformer en émetteurs ces pompes à CO<sub>2</sub> que sont les forêts ? Déclencher la vengeance des océans ? Congédier ces serviteurs zélés que sont les insectes ? Désarticuler des interactions naturelles ? Ce chapitre est passionnant. Et inquiétant.

Le chapitre 3 est noir. L'accès aux ressources fossiles pousse à la corruption de régimes autoritaires. Les entreprises américaines ont fait obstruction à une loi votée en 2010 les obligeant à déclarer les transferts financiers au bénéfice de ressortissants étrangers, et ont été soulagées quand Trump l'a sabordée. Les méthodes de désinformation utilisées avec succès par l'industrie du tabac sont mobilisées pour mettre en cause les thèses des climatologues. Les entreprises exploitant les ressources fossiles semblent prises dans le jeu qu'avait mentionné le PDG de City Group à propos des *subprimes* : « Aussi longtemps que la musique joue, vous ne pouvez manquer de vous lever et de danser ».

On sort presque *groggy* de ce chapitre, mais voici que s'en ouvre un autre qui redonne le moral. Il propose un kit des innovations techniques ou sociales permettant de réagir. Ce chapitre passionnant rappelle la magie du film *Demain*, tout en parcourant un champ plus vaste. Il

va en effet des sujets les plus techniques – comme les surcapaciteurs que l'on peut charger en moins d'une minute, utilisent moins de terres rares qu'une batterie et ne risquent pas d'exploser – aux pratiques sociales les plus originales, comme celle des Hollandais pour travailler avec la nature en impliquant la société. La crainte du désastre suscite un grand nombre d'innovations techniques et la levée d'une multitude d'entrepreneurs dans le monde. Mais comment changer suffisamment vite d'échelle ? C'est la question centrale des deux chapitres suivants.

## Convaincre, plaider et faire la révolution

Pour Claude Henry, le négationnisme climatique et environnemental exerce une si grande influence qu'il ne suffit plus d'expliquer en bons scientifiques, mais il faut « prendre la science comme un sport de contact ». Il montre dans le chapitre 5 comment plusieurs scientifiques de renom se sont convertis en maîtres de la communication. Il faut aussi jouer les effets de groupe, comme l'ont si bien compris les négationnistes. Des jeunes comme la médiatique Greta Thunberg ont ainsi lancé des mouvements qui vont avoir une influence telle que les entreprises seront forcées d'évoluer.

Une autre voie est le recours à la justice. Au Pakistan, une écolière semble avoir obtenu gain de cause avec une pétition auprès de la Cour suprême pour stopper le développement de l'extraction du charbon de 5 à 60 millions de tonnes par an. En Colombie, en Amazonie, en Pologne, en Norvège, au Portugal, en Nouvelle Zélande, des collectifs saisissent la justice contre la passivité des gouvernements ou des entreprises.

Bref, ça bouillonne, ça bataille partout et le moment est venu de faire la révolution. Nous n'avons d'ailleurs plus le temps de faire autrement selon Claude Henry.

Le chapitre 6 propose une mesure radicale. Prononcer la faillite des entreprises productrices d'énergie fossile. D'ailleurs si l'on avait intégré les coûts des effets externes qu'elles génèrent, elles seraient en faillite depuis longtemps. Il faut écarter et déposséder leurs dirigeants et propriétaires, et les remplacer par des mandataires placés sous le contrôle d'une Cour de justice spécialisée. Un traité de non-prolifération des combustibles fossiles devrait être signé et ceux qui le violeraient traduits devant un tribunal pénal international.

Il propose différentes autres mesures. Orienter les consommateurs vers des choix compatibles avec la conservation d'une planète habitable en combinant taxation et politique des revenus, comme a su le faire la Suède avec la taxe carbone. Pousser les marchés financiers et les banques à aller beaucoup plus vite dans la prise en compte des risques climatiques dans leurs choix d'investissements. Développer l'esprit et les méthodes de l'agroécologie. Soutenir massivement les pays pauvres, beaucoup plus touchés par les dérives dont les pays riches sont les principaux fauteurs.

On pourrait aussi tirer parti d'une initiative originale : les Mahoris ont obtenu en 2017 l'attribution à la rivière Whanganui d'une personnalité juridique lui permettant d'attaquer en justice les projets susceptibles de lui causer des dommages. Cela n'a pas empêché que des transformations lui soient imposées : autorisation du pompage en amont d'une eau de qualité exceptionnelle pour alimenter une centrale hydroélectrique ; développement d'une agriculture industrielle en aval, qui pollue la rivière. Mais sa personnalité juridique a permis de plaider pour obtenir une réduction du débit détourné, et pousser à une conversion progressive des pratiques agricoles. Donner une personnalité juridique à des composantes de la nature menacée peut être un moyen de les défendre. Voilà qui pourrait être bienvenu pour la forêt amazonienne.

Dans un dernier chapitre, il traite de ruptures technologiques qui pourraient desserrer l'étreinte du temps : la géo-ingénierie, l'extraction du carbone de l'air, la captation et le stockage du CO<sub>2</sub>.

Il reconnaît en conclusion que certaines de ces mesures sont irréalistes, à moins que les manifestations de haine des filles et des fils vis-à-vis des pères n'emportent tout, comme en 1789...

## Le moment de la révolution n'est pas venu

J'avais annoncé une divergence, la voici. Je ne crois pas que la mise en faillite des entreprises du fossile soit possible, ni même pertinente. Nous sommes encore trop dépendants des combustibles fossiles, et à vouloir fermer ces entreprises ou en dérégler le fonctionnement, on risque des révoltes qui pourraient balayer les projets des défenseurs du climat. On a vu, avec la guerre en Ukraine, la panique provoquée par l'augmentation des prix du gaz et du pétrole. La révolte des Gilets jaunes ne serait alors qu'une douce alerte.

Mais pourquoi cela n'a-t-il pas été le cas en 1789 ? Pour y voir plus clair, j'ai relu Tocqueville. Il évoque effectivement la multiplication des initiatives dans les décennies 1770 et 1780, diffusées dans tout le corps social, qui ont rendu le peuple plus prospère et surtout moins dépendant des gardiens de l'ancien régime. En particulier, les aristocrates n'avaient plus aucun pouvoir. Pire, ils n'avaient plus que des privilèges, fiscaux notamment, qui devenaient odieux au reste de la société. En outre, les politiques et les écrivains étaient coupés des réalités des affaires, contrairement à l'Angleterre, de sorte qu'ils ont cédé au charme de modèles abstraits et en ont donné le goût au peuple. Les tenants de l'ancien régime ont ainsi été balayés.

Pour la transition écologique, le peuple n'est pas encore prêt à renoncer aux avantages que lui procurent dans sa vie quotidienne les tenants de l'ordre ancien. Cela veut-il dire que la transformation est impossible ? Non, mais il me semble qu'il faut la penser autrement.

Pas seulement en encourageant les initiatives qui germent partout, mais aussi en s'appuyant sur les entreprises qui s'engagent dans la transformation.

Car elles sont de plus en plus nombreuses, même parmi celles issues de l'exploitation des ressources fossiles, comme le montrent des dizaines de séances de l'École de Paris du management depuis cinq ans. Les financiers redoutent d'avoir à terme des actifs « échoués », et se détournent des activités carbonées. Les entreprises soucieuses d'attirer de jeunes talents doivent répondre à leurs attentes. Les nouvelles formes d'énergie permettent maintenant de développer des modèles d'affaires rentables, ce qui offre des perspectives crédibles pour les dirigeants.

Pourtant, les entreprises, surtout les grandes, sont incomprises. Par exemple, lors d'une audition du PDG de TotalEnergies à l'Assemblée nationale, les députés semblaient avoir du mal à admettre que l'entreprise était devenue une des *majors* des énergies renouvelables. Que si elle les développe deux fois moins vite en France que par rapport à ses propres objectifs, ce n'est pas par manque de capitaux ou par souci de verser de gros dividendes, mais parce qu'elle bute sur un vrai problème : l'accès aux territoires, tant les oppositions sont fortes et les procédures d'autorisation longues et complexes pour installer éoliennes à terre ou en mer, ou centrales solaires.

Néanmoins, si les objectifs français en matière de développement des énergies renouvelables sont impossibles à atteindre du fait des oppositions des populations, autant en prendre conscience rapidement. Si en revanche, on trouve des accommodements pour les faire accepter socialement, on gagnera à tirer parti des capitaux des grandes entreprises (l'État n'a pas les moyens d'investir seul) et de leur capacité à mener des projets complexes.

Pour accélérer la transition, on gagnera alors à dépasser le stade des invectives pour appuyer de façon clairvoyante les entreprises qui se convertissent vraiment, quitte à sanctionner les autres. En multipliant ainsi les conversions, la transformation évoluerait de façon exponentielle face à des menaces qui évoluent aussi de façon exponentielle. Il restera aussi à élaborer des modèles d'organisation de la société réalistes pour accompagner ce mouvement, et rencontrant un assentiment suffisant des populations.

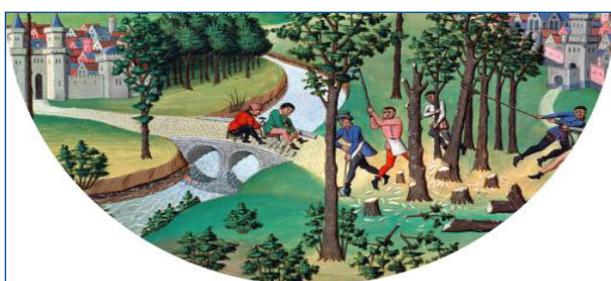
Quand le mouvement aura pris une ampleur suffisante, nous serons moins dépendants des entreprises du fossile, et leurs profits paraîtront d'autant plus scandaleux qu'elles n'apporteront plus grand-chose. Une révolution, douce ou non, pourrait alors advenir.

## Le Moyen Âge peut-il nous apprendre quelque chose sur l'anthropocène ?

À propos du livre de Mathieu ARNOUX, *Un monde sans ressources. Besoin et société en Europe (XI<sup>e</sup>-XIV<sup>e</sup> siècles)*, Paris, Albin Michel, 2023, 358 p.

Par Hervé DUMEZ

CRG-i3, École polytechnique, CNRS, IP Paris



Mathieu Arnoux

### Un monde sans ressources

Besoin et société en Europe  
(XI<sup>e</sup>-XIV<sup>e</sup> siècles)

Préface de Gaël Giraud

Albin Michel

© Éditions Albin Michel

Si l'on regarde une courbe exprimant la question de l'anthropocène, elle est faite de deux éléments : de la préhistoire à la Révolution industrielle, une droite qui se confond avec l'abscisse ; puis, à partir de la fin du XVIII<sup>e</sup>, une exponentielle se met en place. Tout ce qui précède est donc à peu près indifférent : l'épaisseur d'un trait. Mathieu Arnoux, historien du Moyen Âge, relève pourtant le défi : faire réfléchir sur l'anthropocène en parlant de cette période. Son double statut le lui permet : il est à la fois l'un des historiens les plus reconnus sur cette époque et le directeur du Laboratoire interdisciplinaire des énergies de demain (LIED).

La séquence à laquelle il s'intéresse va du XI<sup>e</sup> au XIV<sup>e</sup> siècle. C'est une ère de croissance forte dans la contrainte d'énergies renouvelables. Les archives sont à la fois abondantes et très parcellaires. Les chiffres

doivent être reconstitués et une vue d'ensemble est difficile. L'ouvrage procède donc par des éclairages successifs : l'ordre cistercien, Paris et le *Roman de Renart* pour les principaux.

L'ordre cistercien est une innovation organisationnelle de grande ampleur qui va couvrir l'Europe de ses abbayes. De ses abbayes, et de ses granges. En effet, à jamais plus d'une journée de marche de l'abbaye, on trouve un énorme bâtiment (50 mètres de long, 20 de large, 20 de hauteur), ouvert de larges portes pour que les charrettes puissent facilement manœuvrer : la grange. Au milieu, on bat le blé pour séparer paille et grain ; le reste du bâtiment sert de lieu de stockage. Les abbayes de l'ordre atteignent alors des tailles impressionnantes. Celle de Froidmont, aux portes de Beauvais, compte 150 religieux dont une centaine de convers, 5 000 brebis et moutons, 255 vaches, 404 porcs, 134 chevaux de labour, 50 mulets. Visiblement, l'abbaye vend ses bovins et porcs, ainsi que sa laine, sur le marché de Paris. Les statuts de l'ordre imposent le tenu d'une comptabilité détaillée et l'obligation du rendu de compte à l'abbé et aux contrôleurs qui visitent toute abbaye une fois par an. Il ne s'agit pas d'une comptabilité de type capitaliste, orientée vers le profit (le problème interne à l'ordre est plutôt l'endettement) : il s'agit au contraire de vérifier que toutes les richesses produites restent dans l'abbaye et qu'elles ne font pas l'objet de détournements privés. L'ordre s'étend en installant de nouvelles unités dans des endroits à défricher avec une sorte de clause de non-concurrence : jamais à moins de dix lieues d'un établissement existant. Cette modification de l'espace rural s'accompagne de celle de l'espace urbain.

On estime au début du XIV<sup>e</sup> siècle la population de Paris à 200 000, voire 250 000 habitants. Il s'agit de la plus grande ville d'Europe et elle n'est pas un port de mer. Nourrir une telle population, la vêtir, la loger, est un défi logistique énorme. En carême notamment, il faut assurer l'approvisionnement en poisson depuis la Manche et la mer du Nord. Les moyens de conservation étant inexistant, le trajet ne peut pas excéder 24 heures. Des convois de 50 à 200 chevaux acheminent donc les cargaisons de poisson, qu'il faut régulièrement relayer sur le trajet. Tout l'espace est organisé autour de la ville pour contribuer à sa survie. Les ponts sont des plates-formes de première importance : ils assurent le transvasement des cargaisons des charrettes vers les bateaux et *vice versa*, et ils sont équipés de moulins qui produisent la farine (le blé ne peut se consommer qu'en farine ; si les moulins s'arrêtent – pas assez d'eau ou cours d'eau gelé –, une famine peut s'installer même si l'on dispose de réserves de grain ; d'où l'importance de l'apparition des moulins à vent vers 1200). On ne constate pas d'innovation technologique majeure sur la période : les techniques, de culture, d'élevage, de production de cuir ou de métaux, sont stables. Simplement, la production s'accroît, permise par la croissance démographique et une certaine stabilité politique. La gestion de l'approvisionnement à Paris est pourtant un « mille-feuille institutionnel » (p. 212) : l'évêché contrôle tout ce qui relève de l'Église (champ considérable) ; la prévôté et la vicomté, ce qui

touche au pouvoir et à la justice. Les autorités sont obsédées par le risque de rupture. Elles aussi imposent une comptabilité et des calculs afin de s'assurer de l'état en temps réel de la situation.

On a peine à imaginer l'ampleur du changement qui se produit, à la fois dans les villes et les campagnes. L'apparition des cathédrales en est le signe grandiose. À l'extérieur des villes, et pour nourrir ces dernières, les surfaces cultivées s'étendent considérablement.

Un auteur dont on ne sait quasiment rien, Pierre de Saint-Cloud (un village normand sur la Touques, aujourd'hui disparu ; ce premier auteur sera suivi par d'autres qui enrichiront son œuvre) a une idée littéraire géniale (un peu à la façon d'un Michel Callon ou d'un Bruno Latour) : faire raconter les révolutions écologiques qui se produisent par les non-humains qui les subissent, les animaux sauvages. Ce sera le *Roman de Renart*. Confrontés aux paysans et aux moines cisterciens qui réduisent les espaces sauvages, les animaux meurent de faim et n'ont d'autre solution que d'aller chercher la nourriture là où elle est stockée : dans les granges, les greniers, les enclos, les poulaillers. « La distinction entre flux et stock », note Mathieu Arnoux, « permet de lire le *Roman de Renart* comme la description d'une crise de transition qui oblige le goupil et ses amis – menacés par la diminution des flux d'alimentation en oiseaux et rongeurs, elle-même liée à la diminution des espaces incultes – à s'attaquer aux stocks constitués [à leurs dépens, sous-entend le texte] par les paysans et les moines blancs : poulaillers, greniers, celliers, ruches. Du point de vue de ces grands mammifères carnassiers, il s'agit de la description très concrète d'un processus écologique d'adaptation qui les conduit à inclure dans leur aire de prédation les espaces conquis par les agriculteurs » (pp. 192-193). Le *Roman de Renart* est en même temps une satire sociale remplie d'allusions aux situations économiques et politiques de l'époque, qu'il nous est plus difficile de déchiffrer.

Mathieu Arnoux nous livre un ouvrage passionnant, qui intrigue le lecteur de par son statut double : une nouvelle vision du Moyen Âge et une réflexion décalée sur la question de l'anthropocène. Reprenons ce second élément.

L'étude montre comment une société a su construire une croissance remarquablement dynamique (elle s'achève par un cataclysme, la Peste noire qui, au XIV<sup>e</sup> siècle, tue probablement en quelques décennies à peu près la moitié de la population européenne) sur la base d'énergies renouvelables. Pour nous, il suscite une série de questions et de remarques. Tout d'abord, on l'a signalé, les dispositifs de gestion de l'époque, reposant sur la comptabilité et le calcul, ne sont pas uniquement liés au capitalisme : des moines les mettent en place pour s'assurer justement que leur gestion reste collective et non orientée vers le profit. Ensuite, la croissance médiévale a des impacts environnementaux considérables alors même que les énergies utilisées sont renouvelables. La croissance démographique de l'espèce humaine a modifié la planète par vagues successives, bien avant l'anthropocène. C'est une évidence, mais l'ouvrage la rappelle. Par ailleurs, on peut se demander ce qui se serait passé si la Peste noire n'était pas intervenue. En effet, la production de fer était en pleine expansion et ne pouvait reposer que sur la destruction des forêts. La croissance en énergie « renouvelable » était-elle soutenable ? Une fois les forêts détruites, que se serait-il passé ? Enfin, Mathieu Arnoux insiste beaucoup sur le fait que cette croissance s'est faite sans innovation technologique majeure. Par contre, l'ordre cistercien constitue une innovation organisationnelle, le droit a évolué, et sans doute la finance (le livre en parle peu). Peut-on retourner cette affirmation en question contemporaine : pour répondre aux défis de l'anthropocène, les plus grands espoirs reposent sur la technologie ; mais les enjeux réels ne résident-ils pas plutôt dans les innovations organisationnelles, juridiques, financières ? La société médiévale aurait alors à nous apprendre sur ces différents plans par sa créativité.

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED...

[Mechanisms of cooperation between NGOs: The case of plastic pollution in the oceans](#)

**Maïlys Quilhot & Clément Gambier, Claire Njoo, Alexandra Étienne & Jean Cointault.**

The world of NGOs is apparently different from that of companies. However, there are competition phenomena (with the public and public authorities, for funding), and cooperation phenomena at the level of the actions carried out and lobbying. In this article, we propose to analyze the functioning of the NGO sector with the help of the notion of cooperation, which has become established in the analysis of business strategies. To do so, we chose the field of action of the fight against plastic pollution in the oceans. We then sought to classify the NGOs into different groups. We then studied the relationships of competition and cooperation within and between these groups. The article shows that the notion of cooperation is a good tool to understand the strategies of NGOs, even if there are differences with the corporate world. Finally, managerial conclusions are drawn, as NGOs may seek to better control their cooperative strategies.

## TRIAL BY FACT

[When art therapy cares for caregivers: The effects of patients' artistic productions on the quality of life at work of nursing staff in cancerology](#)

**Fabien Canolle, Nathalie Bernard & Didier Vinot.**

We seek to understand the effects of art therapy, practiced with palliative care patients in oncology, on the quality of worklife of caregivers. We study it from the perspective of the clinic of activity, *i.e.* the quality of work by studying how art therapy contributes to the organization of the dialogue on the quality of work and to the development of caregivers' *pouvoir d'agir* (power to act) in a constrained hospital context.

We carry an inquiry in a palliative cancer care center, with three modes of data collection (interviews, focus group, and observations).

Art therapy forms part of a care system by participating in the transformation of the work environment, of the caregivers-patients relationship, and of the coordinated organization of care. It contributes to a dialogical, ethical, and aesthetic movement, making it possible to heal the work of care and the caregivers by developing their *pouvoir d'agir*.

[History of a progressive decline of maintenance skills of a high-risk company \(1980-2020\)](#)

**Léna Masson & Anne Dietrich.**

In industry, maintenance activities, considered as non-strategic, are largely outsourced. Although these activities are essential to maintain the reliability of risky organizations, their subcontracting is frequently incriminated during industrial disasters. In the short term, it produces financial gains, but it also has undesirable effects, particularly in terms of skills. An in-depth, longitudinal, and multi-level case study within the risky activity branch of a large public company allows us to trace the process of skills degradation, to identify the factors, and to feed the analysis of the relations between inter-organizational control modalities and the skills necessary for the outsourced activities.

[What NEETs make of digitalized recruitment: Conventions and magical thinking](#)

**Jean Pralong & Marie Peretti-Ndiaye.**

The digitalization of recruitment is regularly presented as a solution to youth unemployment. However, young French people who are permanently out of work (or NEET: "Neither in Employment, nor in Education or Training") represent 20.2% of their age group (18 to 26 years old). In this article, we propose an analysis of the behaviors of young job seekers confronted with digitalized recruitment practices. A practice analysis model is built and then used to analyze the practices of a group of young graduates who have been out of the job market for a long time. In this population with a high level of qualification, the effect of the diploma on integration is neutralized, which highlights the effect of recruitment itself. The results indicate that applicants fail to validate normative recruitment conventions. This failure and the continuation of ineffective practices, such as the search for an "accurate CV", are analyzed as the consequences of a relationship to knowledge that is far removed from that of the business world. The persistence of failure leads the young people interviewed to unexpected ways of thinking in the technological world of digital recruitment: Luck and magical thinking. These findings allow us to formulate recommendations.

[Is carbon offsetting by large companies greenwashing?](#)

**Alice Valiergue.**

This article examines the purchase of carbon offsetting services by large companies. While these purchases are often associated with greenwashing,

many companies invest in carbon offsetting services. In order to understand this paradox, the article proposes to reconstruct the organizational context of the actors in charge of these purchases within large companies, namely the sustainable development departments, based on a survey conducted at the level of the actors in charge of implementing these purchases. Such a study makes it possible to explain the rise of these purchases by showing that the sustainable development departments of large companies lack the means to carry out their mission, and that in this context, they find environmental management tools in carbon offsetting. The article thus makes it possible to renew explanations of corporate environmental policies, which traditionally describe macro-sociological changes. It shows the analytical contribution of a study conducted at the organizational level.

## MOSAIC

### **Michel Berry**

“On Claude Henry’s *Pour éviter un crime écologique de masse*” (FR: Éditions Odile Jacob) 2023.

### **Hervé Dumez**

“On Mathieu Arnoux’s *Un monde sans ressources. Besoin et société en Europe (XI<sup>e</sup>-XIV<sup>e</sup> siècles)*” (FR: Albin Michel) 2023.

# Ont contribué à ce numéro



D.R.

## Nathalie BERNARD

Anciennement manager au sein d'une grande entreprise, docteur en sciences de gestion de l'Université Grenoble Alpes et actuaire diplômée du CNAM Paris, est maître de conférences à l'iaelyon en sciences de gestion des ressources humaines. Ses recherches portent sur la relation entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise que ce soit au travers de la représentation qu'en ont les acteurs ou bien au travers des voies possibles de conciliation, notamment par le pilotage des conditions de travail et des pratiques de gestion des ressources humaines. La théorie des paradoxes en constitue le cadre conceptuel de référence.



D.R.

## Fabien CANOLLE

Après une expérience en tant que consultant en management et organisation, puis praticien RH, a soutenu sa thèse en sciences de gestion fin 2019 sur la professionnalisation des jeunes diplômés de doctorat en investissant la théorie historico-culturelle de l'activité. Il est aujourd'hui enseignant-chercheur maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Grenoble Alpes (Grenoble INP/IAE) au sein du laboratoire CERAG. Ses centres d'intérêts sont : les approches par l'activité, les dispositifs de professionnalisation au travail, et la coordination professionnelle dans les organisations de santé.



D.R.

## Jean COINTAULT

Ingénieur polytechnicien spécialisé en management de l'innovation, appliqué aux défis énergétiques et environnementaux du XXI<sup>e</sup> siècle. Il complète sa formation à la faculté de sciences et ingénierie de Sorbonne Université par un master 2 en Mécanique : énergétique et environnement.



D.R.

## Anne DIETRICH

est Professeure émérite en sciences de gestion à l'Université de Lille (IAE Lille). Elle est membre du LUMEN (Lille University School of Management, ULR 4999).



D.R.

## Alexandra ÉTIENNE

X-Mines, elle a suivi le parcours d'approfondissement Innovation Technologique avec une spécialisation en énergies du XXI<sup>e</sup> siècle à l'École polytechnique. Intéressée par l'accompagnement de projets innovants à impact fort, elle est actuellement en master Innovation et Entrepreneuriat à l'École des Mines de Paris.



D.R.

## Clément GAMBIER

X-Mines, ingénieur du corps de l'Armement. Il a suivi le parcours d'approfondissement en Sciences pour les Défis de l'Environnement à l'École polytechnique et s'intéresse plus particulièrement aux questions énergétiques (actuellement en master Procédés et Énergie à l'École des Mines de Paris) sous différents aspects (économiques, managériaux et scientifiques).



D.R.

## Léna MASSON

est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Lille (IAE Lille). Elle est membre du LUMEN (Lille University School of Management, ULR 4999).



D.R.

### Claire NJOO

Également ingénieure polytechnicienne, spécialisée en innovation biomédicale et en développement durable, elle est actuellement engagée dans une expédition de sensibilisation environnementale aux côtés de l'écrivain aventurier Patrice Franceschi à bord du trois-mâts goélette « La Boudeuse », avant de poursuivre sa formation dans la recherche en biologie cellulaire. Elle est scoute marin et bénévole auprès de nombreuses associations de voile ; c'est son amour pour la mer et la voile qui l'a très tôt sensibilisée aux problématiques de la pollution plastique des océans, et menée à s'intéresser à l'écosystème des ONG dans ce domaine.



D.R.

### Marie PERETTI-NDIAYE

Docteure en sociologie, est consultante au sein de la société coopérative COPAS.



D.R.

### Jean PRALONG

Docteur en psychologie, est Professeur en gestion des ressources humaines à l'EM Normandie et titulaire de la chaire « Compétences, employabilité et décision RH » (CEDRH). Il a récemment publié : « Quand le sens prime sur l'expérience. Une étude longitudinale des relations synchroniques et diachroniques entre succès objectif de carrière et schémas de carrière », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 26, n°65, 2020, pp. 127-144 ; et *The Good Job: Le mode d'emploi pour trouver le bon emploi*, Pearson, 2016.



D.R.

### Maillys QUILHOT

X-Mines. Elle a suivi le parcours d'approfondissement en Biologie à l'École polytechnique, et a réalisé ce travail en partenariat avec le parcours d'approfondissement en Sciences pour les Défis de l'Environnement. Elle se spécialise à présent dans les biotechnologies, et la compréhension à plusieurs niveaux du milieu de la biologie, au niveau scientifique comme d'un point de vue organisationnel.



D.R.

### Alice VALIERGUE

Docteure en sociologie de l'IEP de Paris et chercheure associée au Centre de Sociologie des Organisations (CNRS-Sciences Po), a réalisé une thèse sur le marché volontaire des services de compensation carbone. Elle a ensuite travaillé en tant que post-doctorante à la Maison des Sciences de l'Homme du Pacifique (CNRS-UPF) sur le programme de recherche "Icedrug" : « La consommation d'Ice à Tahiti : de quoi est-elle le nom? Politiques publiques, usages et trafics ». Désormais post-doctorante à l'École des Hautes-Études en Santé Publique, elle participe à un projet de recherche sur l'expérimentation d'un paiement à l'épisode de soin.



D.R.

### Didier VINOT

Après une thèse en sciences de gestion (1999) consacrée au projet stratégique dans les établissements de santé, a poursuivi ses travaux dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines appliqué au monde de la santé. Plus spécifiquement, il travaille sur les liens entre compétences des professionnels et compétences managériales, abordés dans son Habilitation à diriger des recherches (2010). Professeur des universités depuis 2015 à iaeLyon (Université Jean Moulin Lyon 3), il est responsable du groupe de recherche en ressources humaines du laboratoire Magellan (25 enseignants-chercheurs et doctorants). Fondateur et directeur exécutif de la chaire de recherche « Valeurs du soin centré patient » en octobre 2016, il a co-dirigé plusieurs programmes de recherche nationaux et européens traitant des sciences humaines et sociales en santé. Il travaille aujourd'hui sur le « patient partenaire » du soin et la qualité de la relation soignant / soigné.