



**HAL**  
open science

**Rendre l'entreprise néolibérale responsable. Rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnels. Etude de la gestion du risque accident du travail dans le secteur de la construction.**

Thibault Daudigeos

► **To cite this version:**

Thibault Daudigeos. Rendre l'entreprise néolibérale responsable. Rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnels. Etude de la gestion du risque accident du travail dans le secteur de la construction.. Gestion et management. Université Jean Moulin - Lyon III, 2009. Français. NNT : . tel-00485050

**HAL Id: tel-00485050**

**<https://theses.hal.science/tel-00485050>**

Submitted on 19 May 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



RENDRE L'ENTREPRISE NEOLIBERALE RESPONSABLE :  
ROLE DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES ET DES EXPERTS FONCTIONNELS

ETUDE DE LA GESTION DU RISQUE ACCIDENT DU TRAVAIL  
DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion

Pour l'obtention du grade de docteur

Présentée et soutenue publiquement le 25 novembre 2009 par

Thibault DAUDIGEOS

Directeur de Thèse : Monsieur Pierre-Yves Gomez  
Professeur, H.D.R.  
EM LYON

Rapporteurs : Madame Florence Palpacuer  
Professeur des Universités  
Université Montpellier I

Monsieur Franck Aggeri  
Professeur, H.D.R.  
Mines ParisTech

Suffragants : Madame Eva Boxenbaum  
Associate Professor  
Copenhagen Business School

Madame Eve Chiapello  
Professeur, H.D.R.  
HEC Paris

Monsieur Alain Asquin  
Maître de Conférences  
Université Jean-Moulin Lyon 3

Monsieur Christian Caye  
Délégué au Développement Durable  
VINCI



# Remerciements

Si, certains voient dans le travail doctoral un (long) processus solitaire, ce n'est pas mon cas. Mon parcours de thèse n'aurait pas été possible sans de multiples soutiens d'ordre matériel, politique ou psychologique.

Mes remerciements vont en premier lieu à Pierre-Yves Gomez qui a permis mon entrée au sein de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises, où j'ai trouvé un lieu d'échanges exceptionnel pour mener à bien mes recherches. Son exigence et sa hauteur de vue ont alimenté de nombreux échanges au cours desquels j'ai beaucoup appris. Pierre-Yves s'est en outre rendu disponible aux moments clés du travail doctoral me permettant, entre autres, de respecter mes engagements professionnels. Je salue au passage les membres de l'IFGE, en particulier, Bertrand Valiorgue pour les nombreuses discussions qui ont ponctué le cheminement de nos pensées durant ces cinq dernières années, Xavier Hollandts pour ses conseils expérimentés, Nicolas Aubert pour avoir partagé une partie de son vaste réseau provençal et Catherine Perrier, dont la maîtrise des rouages de l'IFGE et de l'EM LYON n'a d'égale que sa gentillesse. De nombreux échanges avec les membres de la faculté d'EM-LYON ont également nourri mon travail. A ce titre, je remercie en particulier Zied Guedri, Philippe Monin, Emmanuelle Dontenwill, Franck Azimont, et David Courpasson.

Outre le financement de mes recherches pendant trois ans, je dois beaucoup à Christian Caye, Délégué au Développement Durable de VINCI ainsi qu'à Nathalie Martin-Sorvillo, alors Chargée de mission Développement durable de VINCI. Ils m'ont ouvert les portes de ce fleuron de l'économie française, des comités de direction du holding jusqu'aux chantiers de construction. Une thèse en contrat CIFRE est un exercice périlleux, parfois difficilement compatible avec des logiques opérationnelles. J'ai tout à fait conscience des risques qu'ils ont pu prendre pour me suivre sur ce chemin à l'issue incertaine. La discussion « animée » avec l'un des membres du Comité Exécutif en 2006 restera, j'en suis sûr, un des moments forts de ma vie de thésard. De tels engagements permettent le dialogue entre chercheurs et praticiens, dialogue ô combien nécessaire pour mettre la recherche au service de l'action, sans perdre de vue ce qui fait la qualité d'une démarche scientifique. Grâce au soutien de Christian et Nathalie, mes questions de recherche ont suscité des discussions avec des interlocuteurs très variés au sein de l'entreprise. Je remercie à ce titre Edwin Beguermont, Jean-Capiemont, Louis Demilecamps, Denis Didierlaurent, Christophe Gobin, Franck Lebreuil, Emmanuel Musche, Pascal Roux, Françoise Sœur, Jean-Claude Weil ainsi que l'ensemble des personnes qui ont accepté de m'accorder de leur temps durant ces trois années. J'espère ne pas avoir trahi leur propos en analysant certains de nos échanges.

Ma formation de chercheur est aussi redevable à plusieurs collaborations qui m'ont donné goût à cette posture particulière. A ce titre, Pierre Lascoumes, alors en charge du DEA de Politiques Publiques à Sciences-Po, a été le premier à penser, avant moi-même, que je pouvais mener une carrière de chercheur. Eva Boxenbaum m'a permis, entre autres, de découvrir le fonctionnement de l'univers académique anglo-saxon et l'exigence de l'écriture en vue d'une publication dans les revues de référence. Je remercie particulièrement Pauline Fatien et Aurélien Acquier pour leur disponibilité et leurs remarques constructives.

Il me faut également souligner le rôle joué par la faculté et la direction de Grenoble Ecole de Management qui m'ont fait confiance en 2008 et notamment Raffi Duymedjian, Clemens

Rüling, Pierre-Yves Sanséau, Loïc Roche et Vincent Mangematin. C'est dans un environnement exceptionnel que j'ai pu achever la rédaction de la thèse dans une relative sérénité compte tenu de l'exercice.

Je ne peux manquer l'occasion de citer tous les amis qui m'ont hébergé lors de mes enquêtes parisiennes : Manu et Paula, Fanny et François, Olivier et Maylis, Guillaume et Christine, Jérémy, Béatrice et Christophe, Philomène et Nicolas, Aurélien et Marion. Ils ont rendu mon travail beaucoup plus facile et... convivial. Je m'excuse du peu d'attention que j'avais à leur offrir en échange.

Enfin, merci à mes proches qui ont supporté mon indisponibilité ces dernières années. En particulier, merci à Héloïse qui, non seulement, à lu l'ensemble de la thèse en une semaine, mais surtout a supporté les affres quotidiennes inhérentes au travail de thèse. Les injonctions contradictoires émanant des frictions entre les logiques institutionnelles hétérogènes qui règlent aujourd'hui cet exercice, m'ont sans doute rendu particulièrement sensible aux conditions d'exercice de la prévention des accidents du travail.

# Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	9
----------------------------	---

---

## PARTIE 1 : LA RSE OU L'EMERGENCE D'UN REGIME MANAGERIAL DE GOUVERNEMENT DES RISQUES

---

### **CHAPITRE 1 Une interprétation de la RSE par la construction sociale du risque et son règlement dans les sociétés industrielles avancées ...28**

I. Les politiques d'entreprise en matière de RSE/DD : manifestations de la déficience du cadre de régulation du régime fordiste.....	32
1. La résurgence des risques provoquée par un décalage institutionnel.....	32
2. Mouvement balancier de mobilisation sociale .....	37
3. Limites de cette vision.....	38
II. De l'hypervisibilité du risque et de son règlement dans les sociétés industrielles avancées.....	40
1. Le partage des risques comme nouvelle logique de mobilisation sociale.....	40
a. Evolution des représentations dominantes du rôle de l'Etat et des entreprises dans la gestion des risques sociaux.....	40
b. Une nouvelle logique de mobilisation sociale à partir des années soixante-dix	44
2. Prolifération du social dans les démocraties libérales et multiplication des controverses.....	45
3. Logique renforcée par l'Etat lui-même qui évolue avec la diffusion de la pensée libérale.....	49
III. Convergence des regards vers la grande organisation capitaliste ..	51
1. Une visibilité inédite de la grande entreprise capitaliste .....	51
2. La grande entreprise capitaliste responsable et/ou bouc émissaire .....	51
3. L' « effet Knock » ou comment l'entreprise participe de sa propre stigmatisation .....	53

### **CHAPITRE 2 Vers l'apparition d'un cadre d'interprétation managérial des risques et de la responsabilité sociale Un siècle de sécurité au travail dans le secteur de la construction 1906-2007.....56**

I. Cadre analytique : dynamique des logiques institutionnelles dominantes dans un champ organisationnel .....	60
1. Champ organisationnel.....	60

2.	Logique institutionnelle.....	63
a.	Les discours comme traceur des logiques institutionnelles .....	64
b.	Les objets du discours : la prise en compte des pratiques et des dispositifs matériels.....	64
II.	Design de la recherche .....	67
1.	Mesure des systèmes de représentation.....	67
2.	Analyse de données textuelles .....	68
3.	Classification hiérarchique et le logiciel ALCESTE.....	71
4.	Méthode d'exposition de la dynamique des logiques dominantes .....	72
III.	Analyse de contenu d'un journal professionnel .....	74
1.	Période 1907-2007.....	75
2.	Période 1997-2007.....	78
IV.	Résultats.....	81
1.	Evolution des régimes de gouvernement des accidents du travail 1907-2007	81
a.	1906-1939 - Règlement juridique et assurance privée.....	82
b.	1947 & 1977 - Règlement bureaucratique des accidents du travail.....	85
c.	1957 & 1967 - Traitement normatif de la sécurité au travail.....	88
d.	1967 - Traitement technique de la sécurité au travail.....	89
e.	1977 & 2007 - Traitement comptable des accidents du travail.....	90
f.	1997 & 2007 - Traitement managérial des accidents du travail .....	91
g.	2007 - Traitement comptable et retour de la responsabilité individuelle ?.....	93
2.	Zoom sur le cadre d'interprétation contemporain 1997-2007 .....	96
V.	Quelles leçons tirer de l'évolution des logiques institutionnelles ?	98
1.	L'entreprise au centre d'un réseau divers de parties prenantes.....	98
2.	Visibilité des risques : le rôle de la commensurabilité .....	100
3.	Retour du thème de la responsabilité .....	102
4.	Dynamique du champ organisationnel de la sécurité au travail dans la construction .....	103

---

**PARTIE 2 : RESPONSABILISATION SOCIALE DANS L'ENTREPRISE :  
CONTRIBUTION DES EXPERTS FONCTIONNELS**

---

<b>Chapitre 3 L'étude des experts des enjeux sociaux : vers l'actualisation nécessaire des recherches sur le processus de responsabilisation de l'entreprise.....</b>	<b>107</b>
---	------------

I.	Les processus de responsabilisation dans l'entreprise : une question périphérique dans le champ <i>Business and society</i> .....	112
1.	Un « champ-objet » à la recherche de son objet.....	112
a.	Origines et faiblesses congénitales .....	112
b.	Un objet fuyant.....	113
2.	L'entreprise, un système ouvert, certes, mais ouvert sur quoi ? .....	115
a.	L'entreprise comme <i>open-system</i> .....	115
b.	L'environnement modélisé alternativement comme technico-économique ou institutionnel .....	117
c.	Limites liées à l'appréhension de l'environnement .....	121
3.	Un programme de recherche reposant sur deux questions a priori inconciliables.....	125
a.	Problématisation moraliste de la RSE .....	125
b.	Problématisation stratégique de la RSE.....	126
II.	<i>Corporate social responsiveness</i> : types de réponses de l'entreprise aux pressions sociales .....	129
1.	Lecture stratégique des types de réponse.....	129
2.	Pollution par un traitement instrumental .....	130
3.	Renouvellement des types de réponse par la lecture néo-institutionnaliste.....	133
III.	<i>Corporate social responsiveness</i> : les processus de constitution de la réponse dans l'entreprise.....	137
1.	Les modélisations liminaires des années soixante-dix.....	137
2.	Renouveau de la pensée stratégique sur les processus de réponse.....	143
a.	Les apports parcellaires de ONE.....	143
b.	Une tentative de synthèse par Winn et Angell .....	146
3.	La lecture institutionnelle de la <i>Corporate social responsiveness</i> .....	148
a.	Cadres analytiques hybrides : stratégie-TNI.....	149
b.	Modélisation intégrée des processus de réponse de l'entreprise aux pressions institutionnelles .....	150
IV.	Synthèse des points d'achoppement des théorisations actuelles du processus de responsabilisation dans l'entreprise : une invitation à l'étude des experts fonctionnels dans l'entreprise néolibérale .....	156
	<b>CHAPITRE 4 Les forgerons invisibles de l'<i>iron cage</i> : Activités des managers fonctionnels dans le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale .....</b>	<b>159</b>
I.	Qui sont les cadres fonctionnels ? Des « professionnels » membres du <i>staff</i> des organisations bureaucratiques.....	166
1.	Fonctionnels et experts.....	166

2.	Apparition des cadres fonctionnels dans la théorie de la bureaucratisation et les études managériales du début du siècle.....	167
3.	Les fonctionnels au cœur du renouveau de la pensée américaine sur la bureaucratie après 1945 .....	173
II.	Naissance de la firme « néolibérale » et sortie de scène des fonctionnels .....	180
1.	Incompatibilité théorique entre l'organisation néolibérale et les cadres fonctionnels du staff bureaucratique .....	180
2.	Chronique d'une mort annoncée : de la banalisation de l'expert dans les représentations de l'entreprise décentralisée à la disparition des fonctionnels dans celles de l'entreprise individualisée.....	184
a.	L'adhocratie de Mintzberg : l'entreprise néolibérale idéal-typique.....	184
b.	Bower et Burgelman : les processus stratégiques comme interactions entre les membres de la ligne hiérarchique et les contextes de l'entreprise .....	187
c.	Ghoshal : l'entreprise individualisée ou le projet libéral réalisé .....	189
3.	Les systèmes : seules traces visibles de l'activité des experts fonctionnels....	191
III.	Proposition d'une modélisation du rôle des cadres fonctionnels dans le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale .....	193
1.	Base de déduction des activités de gestion des enjeux sociaux des experts fonctionnels de l'entreprise néolibérale .....	193
2.	Comment les experts fonctionnels cadrent-ils les enjeux sociaux dans l'entreprise néolibérale ?.....	196
a.	Agents d'ajustement mutuel avec l'ensemble des parties prenantes internes.	196
b.	Double travail à la frontière de l'organisation .....	199
c.	Maîtrise des systèmes d'information.....	200
d.	Un pouvoir contraint : courroie d'exercice du soft power .....	202
<b>Chapitre 5 Le travail des responsables « santé-sécurité » dans la division construction du groupe VINCI.....</b>		
<b>205</b>		
I.	Présentation du contexte institutionnel de la recherche .....	210
1.	VINCI : décentralisation – responsabilisation – zéro accident .....	210
a.	VINCI : archétype de l'entreprise néolibérale ? .....	210
b.	Le « zéro accident » comme axe fort de la politique de RSE de VINCI.....	215
2.	Un terrain employeur : théorisation de la démarche de recherche CIFRE.....	217
II.	Dispositif d'analyse.....	221
1.	Etude de cas.....	221
a.	Méthode : une étude de cas encadrée à unités d'analyse multiples.....	221
b.	Sélection des unités d'analyse : préventeurs de VINCI Construction France....	224
2.	Données.....	230
a.	Méthodes de collecte des données.....	230
b.	Présentation de la grille d'entretien et des données .....	231

3.	Analyse des données.....	232
a.	Méthode d'analyse des données: opérationnalisation et codage.....	232
b.	Présentation du tableau d'analyse.....	235
4.	Validité.....	235
III.	Résultats.....	237
1.	Ajustement mutuel.....	237
a.	Accompagnement du travail des opérationnels.....	237
b.	Collaboration interfonctionnelle.....	243
c.	Cadrage de la stratégie émergente.....	247
2.	Travail à la « frontière ».....	252
a.	Parties prenantes secondaires ou gouvernementales.....	252
b.	Parties prenantes contractuelles externes.....	256
3.	Maîtrise des systèmes d'information.....	262
a.	Maîtrise du circuit d'information.....	262
b.	Reporting et indicateurs.....	266
4.	Courroie d'exercice de la contrainte douce.....	269
a.	Transmission de la politique groupe.....	269
b.	Formation.....	270
c.	Compétition et incitations financières.....	273
d.	Audits.....	274

---

**PARTIE 3 : TRAVAIL D'INSTITUTIONNALISATION ET  
RESPONSABILISATION DE L'ENTREPRISE NEOLIBERALE**

---

<b>Chapitre 6 Le préventeur comme travailleur institutionnel</b>	
<b>Un éclairage sur le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale.....</b>	<b>281</b>
I.	Travail d'institutionnalisation des pratiques responsables par les experts fonctionnels.....
	285
1.	Les dimensions culturelles et politiques du travail institutionnel.....
	287
2.	Une compétence politique : rôle ambigu d'une expertise fondée sur l'interaction.....
	289
3.	Une compétence culturelle : la maîtrise des ressources et des instruments de cadrage.....
	294
4.	Une légitimité fondée sur une culture de la contradiction.....
	299
II.	Ebauche de modélisation du processus de responsabilisation dans l'entreprise néolibérale.....
	301
1.	Éléments composant le modèle.....
	301

2.	Quatre processus de réponse de l'entreprise néolibérale aux enjeux sociaux	303
a.	RSE délibérément réactive .....	303
b.	RSE non réalisée .....	304
c.	RSE émergente active .....	305
d.	RSE délibérée proactive.....	306
III.	Vers une meilleure connaissance du processus de	
	responsabilisation de l'entreprise néolibérale.....	308
1.	Myopie et astigmatisme : l'interprétation biaisée de l'intrapreneur libéral ...	309
2.	Simplisme et inflexibilité des systèmes de mesure de la performance.....	311
3.	Difficultés de contrôle du système de valeur .....	312
4.	Le risque de faible intégration organisationnelle.....	313
	CONCLUSION GENERALE .....	318
	ANNEXES.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
	Liste des tableaux.....	330
	Liste des graphiques .....	332
	BIBLIOGRAPHIE.....	334

# INTRODUCTION GENERALE

Responsables développement durable, environnement, responsabilité sociale de l'entreprise, santé-sécurité, ou encore diversité et égalité des chances... depuis la fin des années soixante-dix, de nouvelles figures d'acteurs font leur apparition et se maintiennent dans les grandes entreprises capitalistes. Si, dans le même temps, ces organisations ont progressivement mis en avant leur volonté de diminuer leurs impacts environnementaux et sociaux, elles ont également largement réduit leurs sièges sociaux et valorisé leurs cadres opérationnels au détriment des cadres intermédiaires et fonctionnels. En conséquence, l'émergence des fonctionnels experts des enjeux sociaux, qui n'ont formellement aucun pouvoir et peu de légitimité, reste encore largement inexplorée.

## **L'objet de la recherche : le rôle joué par les fonctionnels experts des enjeux sociaux dans la construction des politiques de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises néolibérales.**

Cette thèse a pour objectif de mieux comprendre comment les entreprises contemporaines deviennent socialement responsables, en s'attachant aux rôles que jouent les fonctionnels experts des enjeux sociaux dans ce processus. Afin de définir précisément à quelle problématique va répondre l'étude de cet objet, nous allons définir les termes principaux du sujet et notre positionnement.

### **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et le Développement Durable (DD)**

La RSE et le DD s'inscrivent dans une rapide évolution vers une plus grande gestion des risques engendrés par les activités économiques (Shrivastava 1995b). Les entreprises capitalistes, dès les années 70, ont été massivement interpellées sur les risques sociaux et environnementaux qu'elles généraient. Elles y ont répondu progressivement en développant des structures et des programmes de gestion des ressources humaines et des risques industriels<sup>1</sup>. Néanmoins, les ambitions pour l'entreprise affichées dans la RSE et le DD sont tout autres. En nous cantonnant aux définitions usitées par les acteurs eux-mêmes et largement diffusées, la RSE est comprise par la Commission Européenne comme : « *l'intégration volontaire de préoccupations sociales dans les activités commerciales* » (Commission Européenne 2001). Quant au développement durable, c'est la définition du rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Our common future*, plus connu sous le nom de sa présidente, Gro Harlem Brundtland (1987) qui sert de référence ; il s'agit d'un mode de développement « *répond[ant] aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (CMED 1987 : 51). Si cette dernière invite à un véritable projet de société qui poursuivrait un double objectif d'équité intra- et intergénérationnelle, son opérationnalisation dans le discours managérial a donné lieu à une fréquente réduction à la conjonction d'une triple performance par l'entreprise : économique,

---

<sup>1</sup> Voir notamment Dobbin et Sutton 1998 sur le développement des départements Ressources Humaines et Lascoumes 1994 sur l'histoire de la gestion du risque industriel.

sociale et environnementale<sup>2</sup>. Dorénavant, lorsque nous parlerons des politiques de DD et RSE nous ferons explicitement référence aux stratégies ou aux pratiques labellisées comme telles par les entreprises. Nous ne discutons donc pas, dans cette thèse, du contenu « en soi » des termes développement durable et Responsabilité Sociale de l'Entreprise, que nous prenons comme des données et dont nous cherchons à repérer les effets pratiques (*praxis*) pour l'entreprise. L'engagement suivi d'effets, exprimé par l'entreprise pour diminuer les risques sociaux et environnementaux engendrés par ses activités, et la possibilité d'une conjonction de performances économiques et sociales, sont les points de cristallisation de notre objet de recherche.

### **Enjeux sociaux, effets externes et risques**

La très large diffusion des concepts de RSE et de DD a souvent été associée à un certain nombre de problèmes sociaux émergents, comme la discrimination ou le réchauffement climatique qui ont fait leur entrée sur l'agenda stratégique des entreprises. Tout au long de ce travail doctoral, nous assimilerons donc le processus de responsabilisation des organisations productives à une meilleure gestion de ces enjeux sociaux.

Néanmoins, nous nous gardons de « naturaliser » ces derniers. Dire que les risques se cristallisent autour de problèmes contemporains supposerait que ces derniers sont objectifs et que la réalité se donne à voir sans interface. Or, depuis l'ouvrage liminaire de Frédéric Bastiat<sup>3</sup>, de nombreux auteurs ont montré que l'intelligence humaine et ses artefacts tracent la frontière entre « ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas » en économie (Bastiat 1850). A la manière d'autres concepts comme la qualité (Gomez 1994), la pauvreté (Donzelot 1984) ou encore la rareté (Sahlins 1976), il est aujourd'hui de sens commun, particulièrement dans la sociologie française, de souligner le caractère socialement construit du risque (Duclos 1987 ; Fabiani et Theys 1987 ; Dodier 1989 ; Callon, Lascoumes, et al. 2001 ; Godard, Henry, et al. 2002). Si nous appliquons ce raisonnement aux visions classiques offertes par les modélisations économiques (pollueur-pollué-pollution) ou juridiques (responsable-victime-tort) du risque, cela suppose que l'application de ces catégories génériques à un cas réel ne sont pas données, mais élaborées institutionnellement au cours du temps.

Un certain nombre d'auteurs proposent aujourd'hui une lecture économique des enjeux de RSE en les définissant comme des effets externes négatifs, c'est-à-dire des coûts supportés par les parties prenantes de l'entreprise qui ne font pas l'objet d'un accord contractuel (Arrow 1973 ; Martinet 1980 ; Baron 1995b ; Crouch 2006 ; Valiorgue 2008). Dans son ouvrage sur la nature politique de l'entreprise, Alain-Charles Martinet, tout en mobilisant ce concept, invitait déjà à une mise en garde contre la naturalisation des enjeux sociaux qu'il entraînait (Martinet 1984: 22). Il nous paraît ici opportun de poursuivre cette réflexion en définissant de manière précise les relations entre RSE, enjeux sociaux, effets externes et risques, de façon à mettre au clair notre appareillage analytique. Comme beaucoup d'auteurs l'ont déjà souligné, les effets externes, par leur définition même, sont immanents au projet capitaliste, et plus précisément à

---

<sup>2</sup> Cette conception s'appuie sur la diffusion de nombreux concepts et outils managériaux comme la « *triple bottom line* » et les « *win-win solutions* » (Elkington 1994).

<sup>3</sup> Dans *Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas*, Bastiat part de l'exemple de la vitre cassée de Jacques Bonhomme. Il dénonce le raisonnement simpliste qui voudrait qu'à quelque chose malheur est bon ; le remplacement de la vitre permettant de dynamiser l'industrie du verre. Il montre que cet argument ne prend pas en compte ce que l'on ne voit pas : « On ne voit pas que, puisque notre bourgeois a dépensé six francs à une chose, il ne pourra plus les dépenser à une autre. On ne voit pas que s'il n'eût pas eu de vitre à remplacer, il eût remplacé, par exemple, ses souliers éculés ou mis un livre de plus dans sa bibliothèque. Bref, il aurait fait de ses six francs un emploi quelconque qu'il ne fera pas. » (Bastiat 1850 : 337).

une économie fondée sur le contrat (Marshall 1890 ; Pigou 1932 ; Coase 1960). Leur domaine est potentiellement infini. Par exemple, il suffit de complexifier le modèle canonique en théorie du bien être de l'apiculteur et de l'arboriculteur (Meade 1952) en ajoutant un troisième acteur, un villageois habitant à proximité et allergique aux piqûres d'abeille, pour comprendre la difficulté à naturaliser une liste d'externalités objectives associées à une activité productive ou à un échange marchand (Callon 1998). L'enjeu social à maîtriser (pollution, discrimination, accidents au travail, etc.), s'il est construit socialement, ne survient néanmoins que selon une probabilité et c'est ce qui en fait un enjeu. C'est pourquoi la notion de risque vient utilement compléter la définition des enjeux sociaux de la RSE. Le risque contient dans sa définition même l'idée de construction sociale, puisque, si l'on s'attache à la fameuse définition de Knight, un risque est un événement probabilisable, c'est-à-dire un événement dont l'appréhension résulte d'un certain travail de l'esprit humain (Knight 2005 [1921]: part. III, chap. VIII).

Les enjeux sociaux d'une entreprise seraient donc seulement une faible partie des effets externes générés par ses activités, correspondant aux risques sociaux non pris en compte dans les transactions marchandes. Ces enjeux sont composés des effets externes réalisés (dont la probabilité d'occurrence est égale à 1) et des effets externes probabilisés (dont la probabilité d'occurrence est inférieure à 1). Enfin, les enjeux incertains correspondent à un état intermédiaire où la société s'interroge quant à leur probabilité (voir le schéma ci-dessous).

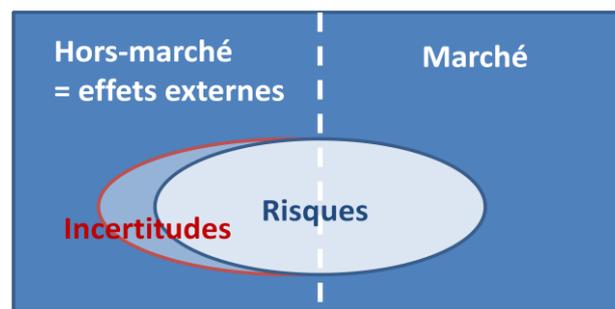


Figure 1 - Frontières entre effets externe, enjeux incertains et risques

### Construction sociale et rationalisation

Dénaturaliser les risques suppose de s'appuyer sur une théorie sociale de leur évolution adéquate pour comprendre la dynamique des enjeux sociaux. En suivant la théorie néo-institutionnelle, qui cherche à asseoir l'origine et la légitimité des institutions sur un socle théorique solide, nous soulignons la triple origine des enjeux sociaux : cognitive (les enjeux dépendent du niveau de connaissances et de la circulation de l'information), normative (les enjeux émergent suite à une dissonance par rapport à des systèmes de valeurs en compétition) ou bien encore politique (les enjeux sont révélés par une lutte pour imposer un risque sur l'agenda de la société)<sup>4</sup>.

Pour notre part, nous voulons insister sur le rôle des processus de rationalisation collectifs, ces lames de fond qui structurent les principes pensables d'une époque, dans l'émergence des enjeux sociaux. Après Max Weber et sa notion de *Weltanschauung* et l'*épistémè* de Michel Foucault, Michel Callon et Bruno Latour, dans l'introduction de *La science telle qu'elle se fait*, rappellent que la construction des faits scientifiques dépend de l'organisation sociale, mais également de structures profondes de la pensée qui déterminent les cadres de

<sup>4</sup> Nous pourrions ainsi parler de « régime social » pour faire une analogie avec les « régimes technologiques » théorisés par l'économie évolutionniste. Pour une synthèse de la conceptualisation de la firme au sein de l'économie évolutionniste, se reporter à R. Durand, *Entreprises et évolution économique*, Belin, 2000.

l'observation et de l'interprétation (1991: 7-35). Les systèmes symboliques fournissent ainsi à la mobilisation sociale sa possibilité d'existence. Comprendre l'origine des enjeux sociaux nécessite alors de décrypter l'influence d'institutions cognitives ténues.

C'est pourquoi, nous devons interroger l'influence de la pensée libérale dans la formation des revendications sociales dominantes. Ces dernières pourraient être interprétées comme l'affirmation de valeurs libérales de fond, aujourd'hui menacées, comme l'égalité de tous les hommes et la projection dans l'avenir. La multiplication des droits de l'individu (à la réussite, à la santé et à la sécurité au travail, au logement...) serait ainsi la manifestation combinée de l'égalitarisme et de l'individualisme libéral (Dumont 1977 ; Hirschman 1980 [1977]). Le développement durable, quant à lui, en répondant à la menace écologique redonnerait une vision positive du temps sans remettre en cause les préceptes du libéralisme. L'abandon de la sacralisation de l'Histoire à la fin du XXème siècle avait eu en effet pour conséquence la disparition de la référence à un point fixe de long terme. L'ordre capitaliste a lui proposé une projection de substitution dans l'accumulation infinie de technique et de capital, finalité sans projet politique puisqu'elle correspond à l'idéal libéral d'une société sans pilote (ou avec une infinité de pilotes individuels coordonnés par le marché) (Gauchet 2007). Néanmoins, la légitimité de ce projet est sans cesse remise en cause par les limites matérielles et naturelles de l'écosystème, d'où l'attrait pour le développement durable qui souligne tout à la fois le problème actuel et sa solution.

Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons illustrer comment les rationalisations sous-tendent les risques pensables d'une époque, en esquissant à grands traits les étapes de l'évolution de la rationalité managériale sur les risques sociétaux en adaptant Bendix (1956) et Ehrenberg (1991).

<b>Doctrines managériales</b>	<b>Références managériales</b>	<b>Représentation dominante</b>	<b>Risque associé</b>	<b>Modèle d'action</b>
Discipline militaire	Règlements d'atelier	Ouvrier = danger	Résistance, grèves, retour vers les structures traditionnelles de production	Sédentariser, domestiquer
Discipline scientifique	Frederick W. Taylor, <i>The Principle of Scientific Management</i>	Ouvrier = bête paresseuse	Fainéantise, Passager clandestin	Définir, mesurer et contrôler le travail, capter la valeur réalisée <sup>5</sup>
Discipline bureaucratique	William Whyte, <i>The Organization Man</i>	Ouvrier = employé	Exercice d'un pouvoir arbitraire, insécurité, injustice	Soumettre à un régime de règles abstraites
Contrainte douce de l'autonomie entrepreneuriale	Ghoshal et Bartlett, <i>The Individualized Corporation</i>	Employé = collaborateur	Démotivation, faible qualité du travail, absence de créativité	Motiver, associer à la réussite collective, développer le capital humain

**Tableau 1- Rationalité managériale associée au salarié (d'après Bendix et Ehrenberg)**

<sup>5</sup> Mais aussi la partager en suivant un des principes de Taylor qui ne sera pas repris par la suite dans la vulgarisation de la pensée de l'organisation scientifique du travail (Hatchuel 1994).

## **L'entreprise néolibérale gouvernée par les marchés**

Si la pensée libérale structure l'émergence des enjeux sociaux qui ponctuent l'environnement des entreprises, elle influence également la forme de ces dernières et les activités qu'elles abritent. Depuis les années soixante-dix, de nombreux observateurs ont commenté les transformations à l'œuvre dans les organisations productives.

Certains se sont penchés sur leurs structures formelles et ont cherché à qualifier le dépassement de l'entreprise multidivisionnelle dont Chandler avait commenté l'essor depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle (Chandler 1962). Eclatement et dispersion des chaînes de valeur, effacement des frontières juridiques avec la mondialisation et le recours massif à la sous-traitance, décentralisation des décisions et organisation des filiales en réseau avec la responsabilisation des managers opérationnels et l'apparition des structures matricielles ; ces changements sont censés produire la flexibilité et l'autonomie opérationnelle nécessaires à l'adaptation à l'hypercompétition des économies mises sous tension par l'idéologie libérale.

D'autres s'attachent à décrire l'évolution des rapports de travail qui, supposément, reflètent une évolution plus fondamentale des relations humaines dans les sociétés industrielles avancées. Animation, formation, mode projet, contrainte douce, compétition interne, contrôle par un tiers garant, individualisation des rémunérations, gestion des compétences... ces mécanismes permettraient le gouvernement des individus autonomes, flexibles, et mis en compétition (Burawoy 1982 ; Courpasson 2000a).

Organisation post-chandlérienne, entreprise libérale, post-bureaucratie, bureaucratie de verre ; le nouveau visage de l'action collective est progressivement dessiné par les tenants et les critiques du changement en cours. Dans notre travail doctoral, nous nous référerons aux termes d'« entreprises néolibérales » pour qualifier ces nouvelles organisations. Ils conviennent mieux que l'expression « entreprise libérale » qui se rapporte en français comme en anglais aux professions libérales<sup>6</sup>. L'adjectif « néolibéral » fait clairement référence au renouveau d'un courant orthodoxe de la pensée libérale à la fin des années trente, qui va marquer le développement des économies occidentales à partir des années soixante-dix<sup>7</sup> (Dardot et Laval 2009). L'entreprise néolibérale trouve ainsi ses fondements théoriques dans la critique historique de la bureaucratie au nom des principes du libéralisme (Burnham 1941 ; Von Mises 1944), mais ne devient opérante que dans les années soixante-dix alors que sont formalisés les modèles néoclassiques contractualistes de la firme (Gomez 1996). L'entreprise néolibérale serait l'expression concrète de ce fameux nœud de contrats passés sur des marchés de facteurs (financier, matériel et humain) et de produits ou services. L'entreprise néolibérale est donc avant tout gouvernée par les marchés et de là découlent les nouvelles formes organisationnelles et relations de travail décrites plus haut.

Or, cette conception de l'entreprise pose un certain nombre de défis quant à la compréhension de la mise en œuvre de la RSE et du DD. D'un côté, la nécessité de l'évaluation externe pour satisfaire aux besoins d'informations des marchés la rend particulièrement sensible au regard public, c'est-à-dire aux pressions institutionnelles. Comme nous l'avons souligné plus haut, les enjeux sociaux sont un ensemble de risques socialement construits. L'entreprise néolibérale serait donc « naturellement » encline à répondre aux attentes sociales pour maintenir sa légitimité (Gomez et Korine 2009). Mais, d'un autre côté, pour le modèle

---

<sup>6</sup> L'« entreprise libérale » est une personne, physique ou morale, disposant d'une comptabilité propre, et qui exerce, en toute indépendance, avec une responsabilité civile professionnelle, son activité principale dans les domaines de santé, juridique, judiciaire, technique ou commercial (source : site internet du MINEFI).

<sup>7</sup> L'expression « entreprise néolibérale » est très peu utilisée. Elle est souvent associée à des auteurs d'extrême gauche qui, suite à l'ouvrage de Thomas Coutrot, utilisent ces termes pour dénoncer les conséquences sociales de la manifestation du renouveau de la pensée libérale dans les formes organisationnelles.

néolibéral, la RSE ne peut être rien de plus que l'organisation de la réponse à des demandes exprimées sur des marchés. Dans ce cadre, l'entreprise responsable contribuant au développement durable ne serait finalement qu'une organisation bien gérée attentive aux évolutions de ses marchés et ne dérogeant pas au principe de la maximisation du profit. Mais cette posture ne tient pas dans le cas des enjeux de développement durable pour lesquels des demandes sociales sont exprimées sans parfois connaître la nature de la réponse attendue. Les calculs et même les instruments de calcul ne sont pas stabilisés, et les entreprises sont essentiellement engagées dans des démarches exploratoires en voie de formalisation. Le comportement de l'entreprise néolibérale en situation d'incertitude reste donc largement obscur. Et la question pour le chercheur voulant rendre compte des situations qu'il observe est donc de savoir quelle forme et quelle place dans l'entreprise peut prendre un processus politique de transformation de ses activités et de son environnement alors que le modèle néolibéral d'organisation n'est jamais été aussi dominant.

### **Fonctionnels experts des enjeux sociaux**

Cette question conduit à la nécessité de comprendre comment les pressions institutionnelles sont 'convoyées' dans l'entreprise néolibérale et comment celle-ci en retour les transforme ou participe de leur maintien.

La théorie des organisations a déjà montré que les forces institutionnelles affectent davantage les structures périphériques et les systèmes de gouvernance des organisations, alors que les pressions techniques influencent en premier chef leurs fonctions centrales, les centres opérationnels (Scott 2003 [1981]). L'argument principal est que les organisations guident les pressions marchandes et non marchandes de l'environnement à leurs départements fonctionnels qui sont ensuite dans la capacité d'influencer la sensibilité des managers opérationnels et donc la réactivité de l'ensemble de l'entreprise (Delmas et Toffel 2008). Il n'est donc pas surprenant que la sensibilité de l'entreprise néolibérale aux pressions sociales ait conduit à la multiplication de nouvelles figures d'acteurs et à la croissance des expertises fonctionnelles dans ces organisations (Dobbin et Sutton 1998).

Un fonctionnel se définit généralement par rapport à son contraire : l'opérationnel. Serait fonctionnel celui qui n'est pas opérationnel. Ceci nous renvoie à la vieille distinction entre « *staff* » et « *line* » dans la littérature administrative américaine. Si l'on suit le sociologue industriel Melville Dalton qui a renouvelé l'approche de cette question après la seconde guerre mondiale, un poste « *line* » suppose une implication directe et une autorité exclusive dans les opérations quotidiennes de l'organisation, c'est-à-dire le processus de production principal. Un poste « *staff* » au contraire sert l'organisation en soutenant indirectement la « *line* » (Dalton 1950 ; Dalton 1957). *Line* dans le vocabulaire administratif américain fait donc référence à l'ensemble de la ligne hiérarchique et non pas seulement aux exécutants<sup>8</sup>. La distinction « *staff/line* » ne correspond donc pas à celle de « encadrement/exécution ». De même, il serait réducteur d'assimiler le *staff* à l'ensemble des activités administratives d'une entreprise, c'est-à-dire aux fonctions indirectes<sup>9</sup>. Pour Dalton, une organisation « *staff and line* » suppose donc l'existence d'experts qui viennent conseiller les membres de la ligne hiérarchique.

Les fonctionnels experts appartiennent aux « *corporate professions* », c'est-à-dire aux professions salariées d'organisations (post)bureaucratiques. Il ne s'agit pas de professionnels que voudrait contrôler l'administration de l'entreprise, mais au contraire d'une partie de

---

<sup>8</sup> Qui eux sont souvent désignés par le terme de « *rank & file employees* ».

<sup>9</sup> L'ensemble du personnel administratif est regroupé sous une même nomenclature comptable aux Etats-Unis : « *non-direct functions* ».

l'administration elle-même constituée de professionnels. C'est pourquoi, les experts fonctionnels apparaissent épisodiquement dans la littérature anglo-saxonne sous l'appellation de « *staff specialists* » ou « *staff professionals* ».

Avoir une spécialité professionnelle, faire partie de l'encadrement sans appartenir à la ligne hiérarchique, telles sont les caractéristiques premières des fonctionnels experts (Child 1973). Tout au long de notre travail doctoral, les fonctionnels experts des enjeux sociaux désignent donc ces membres du *staff* dont la spécialité est le management des enjeux sociaux du moment comme la diversité, l'environnement, le développement durable...

## **Problématique : comment les experts fonctionnels peuvent-ils rendre l'entreprise néolibérale socialement responsable alors que celle-ci est censée être gouvernée par les marchés et qu'ils n'ont aucun pouvoir formel et peu de légitimité ?**

Si les définitions, permettent de cerner l'enjeu de notre recherche, le mystère reste entier quant au problème qui nous intéresse ici, à savoir le processus conduisant à la « responsabilisation sociale » de l'entreprise néolibérale. Au contraire, les définitions mettent en avant un certain nombre de dilemmes. Comment les experts fonctionnels peuvent-ils rendre l'entreprise responsable alors qu'ils n'ont formellement aucun pouvoir hiérarchique ni aucune légitimité dans une organisation centrée sur ses marchés ? Comment l'entreprise néolibérale combine-t-elle la double exigence de profits économiques revendiqués comme critère de légitimité, et de reconnaissance face aux pressions sociales ? Peut-elle être seulement socialement responsable alors que son horizon stratégique inclut un cercle élargi de parties prenantes, qui génère des coûts d'organisation ou de transaction supplémentaires ?

Ces dilemmes de la RSE, soulevés par les économistes dès les années soixante-dix (Friedman 1970 ; Arrow 1973), est depuis peu réinvesti par les gestionnaires et sociologues de l'organisation (Bergeron 2007 ; Davis, Whitman, et al. 2008). Ces questions sont d'autant plus pressantes que la méfiance à l'égard des grandes entreprises capitalistes est aujourd'hui particulièrement prononcée et que leurs timides démarches exploratoires dans les domaines de la responsabilité sociale et du développement durable pourraient être balayées par une critique sociale qui a du mal à distinguer les transformations réelles des exercices de style de communication institutionnelle.

Nous tâcherons de répondre à ces questions par l'étude de la responsabilisation en action de manière à saisir *comment se fabrique la RSE* dans les entreprises néolibérales. Nous nous attacherons à la fois à décrire l'émergence d'un nouveau cadre institutionnel qui contraint les activités des entreprises et le rôle joué par les experts fonctionnels des enjeux sociaux pour traduire ce cadre dans et autour de leur organisation. Une meilleure compréhension du phénomène aboutira, nous l'espérons, au développement de compétences managériales qui diminueront le coût des arbitrages en faveur des pratiques sociales.

## Terrain d'étude

Notre terrain d'observation a porté sur un volet de la politique RSE, consacrée à la sécurité au travail, dans une grande entreprise de construction, concessions et des services associés, VINCI. Nous avons bénéficié d'une plongée en contexte durant trois années grâce à un contrat CIFRE, signé entre cette société et l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises, en tant que chargé de mission développement durable. Cette opportunité nous a permis de suivre pas à pas, mois après mois, le travail des préventeurs des accidents du travail.

### L'enjeu social de la sécurité au travail dans le secteur de la construction

Selon l'article L.411-1 du code de la Sécurité Sociale, « *est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise.* ». Cet article ne contient pas de définition de l'accident lui-même, pour lequel la jurisprudence indique que « *l'accident est caractérisé par l'action soudaine et violente d'une cause extérieure provoquant une lésion sur l'organisme humain au temps et au lieu de travail.*» (Gacia 2005).

Etudier la sécurité au travail dans le secteur de la construction n'est pas anodin. Il s'agit d'un risque qui fait l'objet de mobilisations depuis la première révolution industrielle. Les conditions sociales dans le secteur du bâtiment sont ainsi au cœur de la révolution de février 1848<sup>10</sup>. Mais, si le risque accident du travail est repérable dès les origines du capitalisme, il demeure aujourd'hui encore un enjeu social majeur. C'est ce que montre l'étude que nous avons menée en 2005 dans le secteur du BTP (voir résultats en annexe 2). En comparant les rapports annuels et sociaux des trente plus grandes entreprises mondiales de construction<sup>11</sup>, il nous est apparu que la sécurité des travailleurs constituait leur préoccupation sociale première. L'isomorphisme du secteur était même troublant puisque vingt-deux sociétés avaient adopté une politique « zéro accident » formulée en des termes quasi identiques. Cette focalisation des entreprises du BTP sur l'enjeu sécurité au travail n'est pas le fait du hasard. D'après l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), « *au sein du régime général [de la sécurité sociale], le secteur du bâtiment et des travaux publics présente le plus haut niveau de risque d'accident. En 2007, le BTP occupe 8,6 % des salariés mais recense 18,2 % des accidents avec arrêt et 29,6 % des décès.*» (Voir statistiques accidents du travail dans le BTP en annexe 3, INRS 2009).

Cette visibilité contemporaine du risque accident pose néanmoins question. En effet, les statistiques officielles montrent, depuis les années cinquante, une nette amélioration de la sécurité au travail<sup>12</sup>. Cette baisse des accidents est également prononcée pour le seul secteur du BTP depuis 1990, date à laquelle ont débuté les mesures sectorielles de ce risque. L'année 2007 a ainsi été endeuillée par 184 morts en 1990 dans la construction contre 361 en 1990 alors que dans le même temps le nombre de salariés a augmenté de plus de 20%.

---

<sup>10</sup> Une des premières grandes grèves de l'histoire du capitalisme éclate ainsi le 28 février 1848 à l'instigation des ouvriers parisiens du bâtiment. Ces derniers manifestent entre autres pour la création d'un ministère du travail pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité au travail (Duveau 1965).

<sup>11</sup> Classées selon l'indice Global Contractors, 2003.

<sup>12</sup> Le constat est le même à l'échelle européenne où les accidents du travail causent 5 500 morts par an (Eurostat, N°16/2001), en très net recul depuis la seconde guerre mondiale. Evidemment, l'enjeu reste entier à l'échelle planétaire : l'OIT évalue à 2,2 millions de personnes le nombre de tués au travail chaque année dans le monde, soit un mort toutes les 15 secondes (OIT, La sécurité en chiffres, Indications pour une culture mondiale de la sécurité au travail, Genève, 2003).

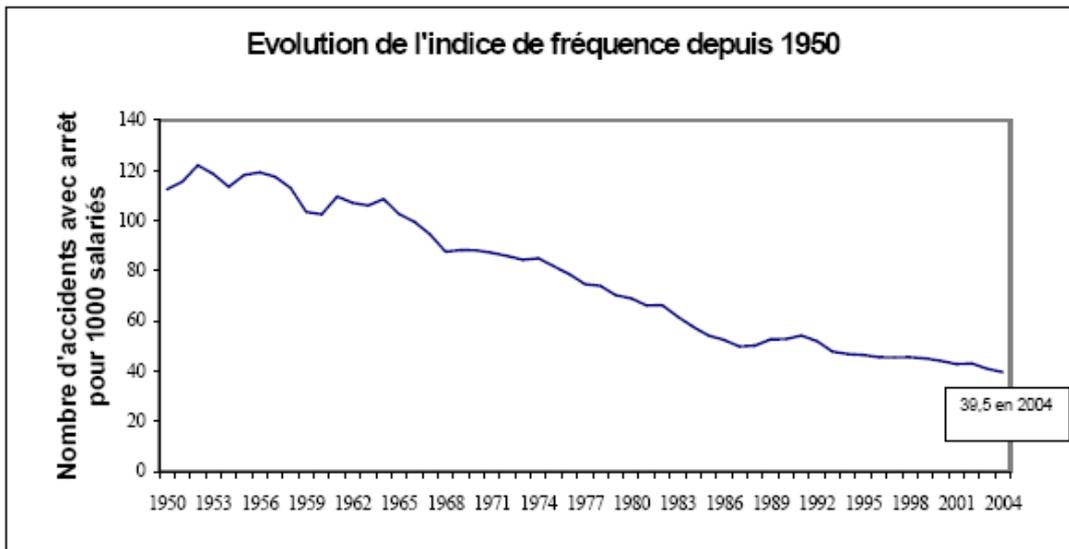
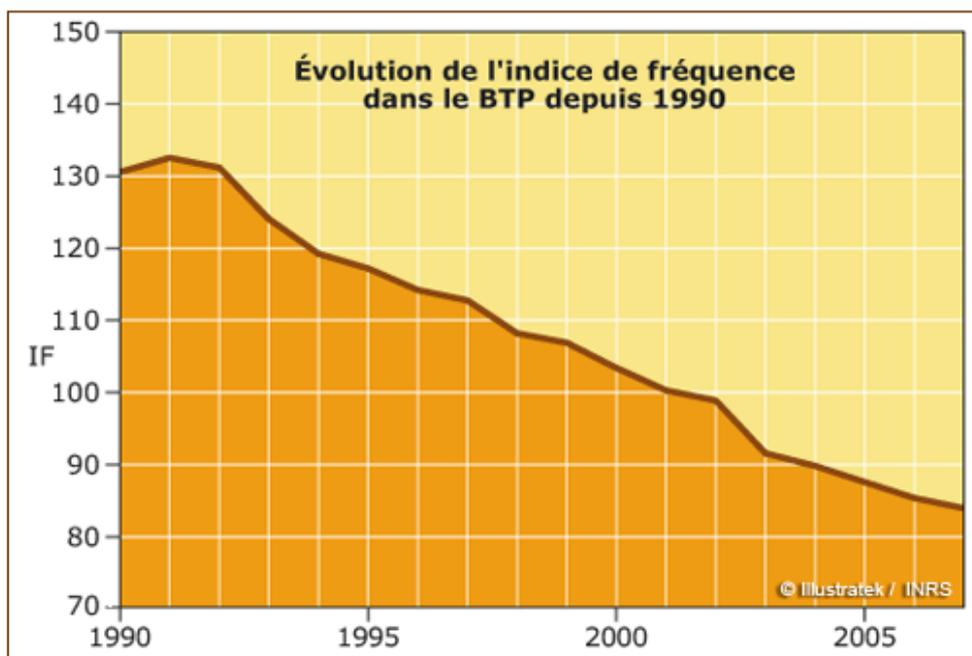


Figure 2 - Evolution du risque accident du travail en France depuis 1950 tous secteurs confondus (Source INRS)



Courbe d'évolution de l'indice de fréquence dans le BTP depuis 1990

Figure 3 - Evolution du risque accident du travail dans le secteur du BTP depuis 1990 (Source INRS)

Notre objet d'étude offre donc une occasion unique d'analyser à la fois l'évolution d'un enjeu social sur longue période et d'interroger la visibilité des risques dans nos sociétés post-industrielles.

## **VINCI comme expression de l'entreprise néolibérale et responsable**

L'entreprise VINCI<sup>13</sup>, un des majors mondiaux de la construction, des concessions et des services associés, possède de nombreux traits de l'archétype de l'entreprise néolibérale telle que présentée par exemple dans l'ouvrage « L'entreprise individualisée » de Ghoshal et Bartlett<sup>14</sup> (1997). Ses 200 000 chantiers réalisés chaque année sont des projets uniques qui doivent s'adapter aux contraintes spatiales des lieux de construction et aux besoins pluriels des clients architectes, promoteurs et pouvoirs politiques. Pour répondre aux besoins de flexibilité de ces productions nomades, VINCI met en avant la souplesse de sa structure organisationnelle : un holding de 130 personnes « anime » l'activité de 1800 centres de profits regroupant plus de 160 000 employés ; tandis qu'une très large part de l'activité est sous-traitée<sup>15</sup>.

Une présentation faite par la direction générale à des investisseurs en décembre 2005<sup>16</sup> résumait la philosophie gestionnaire de VINCI en six points : décentralisation, confiance, autonomie, responsabilité, transparence et droit à l'erreur. Autant de caractéristiques de ce modèle d'organisation (Ghoshal et Bartlett 1997).

Si VINCI embrasse le modèle managérial dominant, il répond aux attentes sociales en matière de responsabilité sociale. Depuis le début des années 2000, ce groupe a commencé à structurer une politique et une communication sur le sujet. La sécurité au travail a constitué le cœur de ce programme avec le lancement en janvier 2003 d'une vaste campagne de prévention des accidents du travail intitulé : « Politique de zéro accident : la sécurité d'abord »<sup>17</sup>. Notre étude de terrain dans la division construction de VINCI s'est donc inscrite dans une période de fort engagement de la direction en termes symboliques et matériels pour la prise en compte de cet enjeu.

## **Les préventeurs comme cas d'étude des fonctionnels experts des enjeux sociaux**

La division construction avait d'ailleurs entrepris d'étoffer son équipe de fonctionnels experts de la sécurité au travail pour porter le ratio à un « préventeur » pour un peu plus de deux-cent salariés.

Le terme « préventeur » n'a pas de définition réglementaire<sup>18</sup> à la différence d'autres acteurs de la prévention des risques professionnels (médecin du travail, inspecteur du travail). S'il devient d'usage courant dans les années 50 en France<sup>19</sup>, il est difficile d'en retracer l'origine. Il s'agit d'un employé qui occupe un poste fonctionnel et dont l'expertise repose sur la prévention de la santé et la sécurité au travail définies par le Livre II, titre III du code du travail.

Si le terme « prévention » vient du latin *praeventio* et désigne « l'action de devancer », il prend, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la signification de « l'anticipation rationnelle des risques potentiels » (Goguelin 1996). La prévention suppose donc une vision techniciste selon laquelle l'organisation peut permettre de maîtriser un risque probabilisable (Garrigou et Peissel-Cottenaz 2004).

---

<sup>13</sup> [www.vinci.com](http://www.vinci.com)

<sup>14</sup> Voir chapitre 4, II.2.c.

<sup>15</sup> Plus de 75% du chiffre d'affaires est consacré aux achats.

<sup>16</sup> Petit déjeuner Investisseurs CM-CIC Securities, Décembre 2005.

<sup>17</sup> Voir en annexe 4 un support de communication de cette campagne.

<sup>18</sup> On retrouve sa trace dans la Directive européenne du 12 juin 1989 (89/391/CEE), mais sans définition exacte.

<sup>19</sup> Voir à ce titre le livre de Pierre Caloni, Les préventeurs, CEFI, 1960

## **Structure de la thèse et présentation des chapitres**

La thèse se divise en trois parties et se compose alternativement de chapitres théoriques et empiriques. La première partie s'attache à l'évolution du cadre institutionnel et à l'émergence de la RSE comme nouvelle logique de gouvernement des risques. La seconde s'intéresse aux experts fonctionnels des enjeux sociaux qui, à la fois, traduisent ces nouvelles institutions dans leur organisation et participent en retour à la construction de ce cadre institutionnel. La dernière partie composée d'un seul chapitre croise les résultats des deux parties précédentes et tire un certain nombre d'enseignements sur le travail institutionnel des experts des enjeux sociaux, le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale et enfin la mise en œuvre du gouvernement des risques dans le cadre de la RSE.

## Plan général

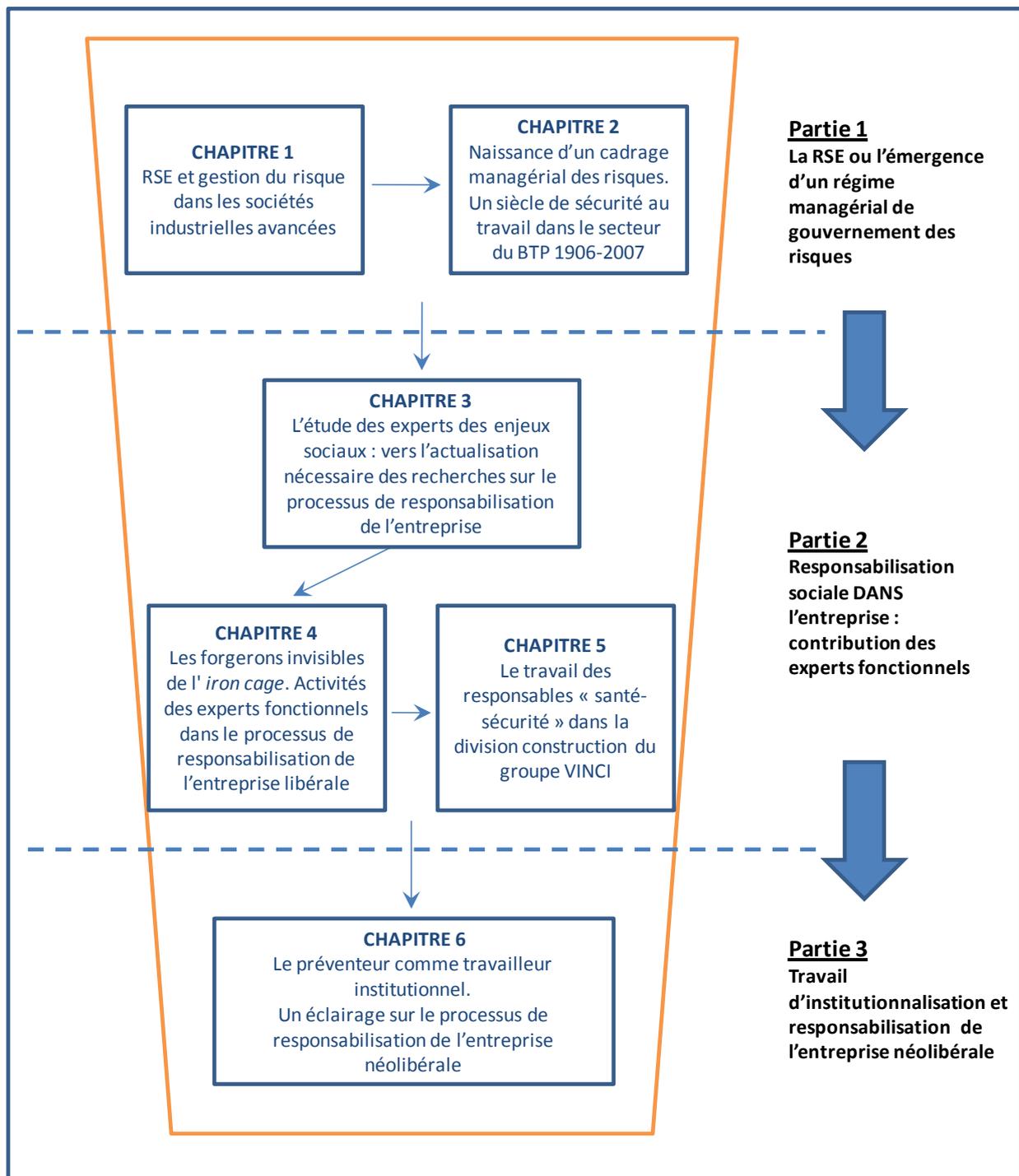


Figure 4- Plan général de la thèse

Les deux premières parties posent le cadrage analytique et offrent une observation empirique permettant, à chacune des étapes de notre raisonnement, d'en valider les hypothèses (chapitre 2 pour la première partie, chapitre 5 pour la seconde). La troisième partie propose une modélisation du processus d'émergence d'une responsabilité sociale dans l'entreprise néolibérale, à partir de nos grilles d'analyses et de nos observations empiriques présentées dans les deux parties précédentes.

## **Partie 1 - La RSE où l'émergence d'un régime managérial de gouvernement des risques**

### ***Grilles d'analyse***

Le premier chapitre replace la RSE et le DD dans l'histoire du gouvernement des risques générés par les activités économiques. Il interroge les raisons de l'adhésion généralisée à cette nouvelle logique qui, à bien des égards, peut paraître incongrue. Nous montrons qu'une première ligne d'explication domine les analyses récentes du phénomène. Ces dernières embrassent toutes la thèse du « décalage institutionnel » proposée par les institutionnalistes économiques (Ayres 1952 ; Veblen 1978 [1904]). La conversion généralisée à la responsabilité économique serait une manifestation de la déficience du cadre de régulation postfordiste. La résurgence des risques provoquée par un décalage entre le développement des techniques de production et le cadre institutionnel hérité du fordisme entrainerait une crise de justification du capitalisme avancé et un mouvement balancier de mobilisation sociale exigeant l'engagement volontaire des entreprises.

Sans nier la pertinence de cette thèse, nous en présentons les points d'achoppement avant de proposer une explication complémentaire fondée sur l'hypothèse d'une hypervisibilité du risque en société industrielle avancée. Nous montrons que l'évolution de la logique au cœur des mobilisations sociales et la prolifération du social et des controverses participent d'une exacerbation du risque, encore renforcée par l'adaptation des Etats nations au paradigme de gouvernement néolibéral.

Nous soulignons alors les mécanismes qui conduisent du décalage institutionnel et de l'hypervisibilité des risques à une convergence des regards vers les grandes entreprises capitalistes et donc à une exigence exacerbée sur ces structures. Nous nous arrêterons tout d'abord sur la visibilité inédite de la grande entreprise pour défendre l'idée que son costume de « bouc émissaire » fait partie intégrante du système de régulation des risques du capitalisme avancé. Enfin pour assoir un peu plus notre interprétation de l'adhésion généralisée au concept de DD/RSE, nous avancerons l'idée que l'entreprise participe elle-même de sa propre stigmatisation par ce que nous avons appelé l'« effet Knock ».

A l'issu du premier chapitre, nous postulerons donc qu'en représentant la pointe visible d'une exigence exacerbée de la société sur l'entreprise, l'adhésion à la RSE est symptomatique du régime de gouvernement des risques de la société industrielle avancée.

### ***Validation empirique 1***

Le second chapitre permet de mettre à l'épreuve ce raisonnement en nous intéressant à la sécurité au travail dans le secteur de la construction. Cet enjeu n'est pas anodin comme nous l'avons vu plus haut dans l'introduction. Tracer l'histoire d'un risque et de sa régulation nécessite de reconstituer dans le temps les cadres d'observation et d'interprétation qui permettent son existence, c'est-à-dire, écrire une généalogie des rationalisations le concernant. Il s'agit alors de décrire pour différentes époques l'influence de règles d'action collective, de normes, de représentations, c'est-à-dire d'un ensemble ténu d'institutions dans le mode de règlement du ou des risque(s).

La théorie néo-institutionnelle des organisations (TNIO) semble offrir des outils analytiques appropriés pour mener une étude de l'évolution des cadres de l'action collective. Nous nous arrêtons en particulier sur la définition des « champs organisationnels » et des « logiques institutionnelles ». Nous proposons une mesure originale des logiques dominant le

traitement des accidents du travail. Elle saisit, non seulement le système d'acteurs en jeu, mais également les idées principales et les dispositifs matériels qui structurent leurs relations en délimitant un répertoire d'actions légitimes. Elle est repérable au niveau des discours et nous mobilisons la technique de l'analyse hiérarchique des données textuelles à l'aide du logiciel ALCESTE et son algorithme de classification descendante hiérarchique. Nous l'appliquons sur deux ensembles d'articles provenant d'une revue hebdomadaire professionnelle « Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment » entre 1906 et 2007.

L'analyse des données révèle six logiques du risque accident qui se succèdent au XX<sup>ème</sup> siècle depuis le « cadre juridique » du début du siècle jusqu'au « cadre managérial » à partir du milieu des années 90. L'apparition d'une nouvelle logique institutionnelle de règlement des risques dans la société industrielle avancée, dans laquelle l'entreprise joue un rôle central en relation avec ses parties prenantes, est vérifiée. La visibilité croissante du risque est également confirmée et mise en relation avec le développement de sa commensurabilité. Les données permettent également de pister la résurgence du thème de la responsabilité absent depuis la seconde guerre mondiale. Nous concluons en interrogeant le principe général qui sous-tend la succession de ces différentes logiques.

## **Partie 2 - Responsabilité sociale dans l'entreprise : contribution des experts fonctionnels**

### ***Grilles d'analyse***

Si les deux premiers chapitres donnent à voir la mise en scène d'une entreprise capitaliste autorégulée et responsable, cela ne va pas sans poser de questions quant à la capacité de cette dernière à mener à bien ce projet. Nous montrons dans le troisième chapitre que les processus de transformation à l'œuvre dans l'entreprise socialement responsable restent encore largement méconnus.

Portant un regard historique sur les travaux qui ont étudié les phénomènes de RSE, nous défendons l'idée que les processus concrets dans les entreprises sont restés un objet d'étude périphérique pour les sciences de gestion. Pour cela, nous commençons par rapidement évoquer le développement de la problématique de la RSE au sein du champ *Business & Society* afin de mieux en souligner les imperfections substantielles qui vont conduire, à notre sens, à l'absence d'intérêt pour l'étude des transformations en cours.

Le courant de la *Corporate Social Responsiveness* constitue une exception. Il cherche à rendre compte à la fois des types de réponses de l'entreprise à son environnement social et des processus d'élaboration de ces réponses. Nous abordons d'abord l'analyse des types de réponse. Nous montrons que même si le champ se perd dans une lecture instrumentale de cette question, la théorie néo-institutionnelle est venue habilement combler les lacunes des conceptualisations stratégiques antérieures. Néanmoins, si ces travaux offrent une vision assez détaillée des destinations possibles pour l'entreprise qui veut intégrer les pressions sociales de son environnement, ils n'éclairent en rien les chemins à parcourir.

Nous nous penchons sur les conceptualisations des processus de réponse dans la firme. Des premiers efforts conséquents ont été entrepris par des chercheurs de la Harvard Business School dans les années soixante-dix, Robert Ackerman et Raymond Bauer (1973 ; 1976). Ces auteurs insistent particulièrement sur le rôle des spécialistes des enjeux sociaux dans l'entreprise qui jouent le rôle de courroie auxiliaire de la direction générale pour entraîner le reste de l'organisation dans la démarche de responsabilisation. Étonnamment, ces modélisations

inspirées de la littérature stratégique ont été très peu amendées depuis. Malgré les appels nombreux pour adopter une perspective processuelle pour rendre compte des démarches de RSE et de DD (Rowley et Berman 2000 ; Jawahar et McLaughlin 2001 ; Friedman et Miles 2002 ; Bansal 2005), les résultats de la recherche contemporaine sont encore très parcellaires.

En stratégie, le courant *Organization and the Natural Environment*, ONE, qui étudie les relations entre l'entreprise et l'environnement naturel a légèrement amendé les travaux des années soixante-dix. Malheureusement, il ne propose pas de modèle intégré des processus de responsabilisation et repose finalement sur une vision assez simpliste de la vie organisationnelle dépouillée de la plupart de ses structures formelles et informelles. Seule une initiative de Monika Winn et Linda Angell propose une synthèse intéressante (2000) et montre le potentiel d'un tel programme de recherche. La théorie néo-institutionnelle, quant-à-elle, n'a pas encore été pleinement mobilisée. Les premières conclusions en la matière semblent pourtant très prometteuses. Mais de nouveau, les conséquences de l'avènement de l'entreprise néolibérale ne semblent pas encore avoir été considérées à leur juste mesure.

Se dessine alors le projet de continuer à explorer la boîte noire des processus de responsabilisation dans l'entreprise néolibérale. L'analyse de terrain du travail des fonctionnels experts des enjeux sociaux, dont le rôle dans l'institutionnalisation des pratiques responsables est mis en avant depuis plus de trente ans, constitue une porte d'entrée intéressante.

L'objectif du quatrième chapitre est donc de faire le point sur les connaissances actuelles du travail de ces professionnels. Les premières recherches mènent alors à un paradoxe : si ces trente dernières années ont été marquées par la diffusion de certaines figures d'experts fonctionnels dans l'entreprise (RH, qualité, environnement...), ces derniers sont en revanche peu mis en valeur, à la fois dans les théories gestionnaires et les bonnes recettes de management de l'organisation néolibérale. L'enjeu est donc de comprendre comment les activités des experts fonctionnels des enjeux sociaux se sont adaptées au mode de management néolibéral des grandes organisations contemporaines.

Nous nous arrêtons tout d'abord aux deux caractéristiques premières des managers fonctionnels, à savoir que ce sont des professionnels spécialisés qui appartiennent à l'encadrement fonctionnel, le « *staff* », et montrons que ces catégories ont été mis en valeur par la bureaucratisation triomphante du début du siècle. Nous pouvons alors suivre l'évolution des rôles attribués aux cadres fonctionnels entre les premiers écrits sur la bureaucratie avant la seconde guerre mondiale, et ceux de l'école américaine dans les années cinquante et soixante.

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à la sortie de scène progressive des cadres fonctionnels concomitante de la diffusion de l'entreprise néolibérale. Nous montrons que l'idéologie de la décentralisation repose sur une critique de la bureaucratie et notamment de la division entre fonctionnelle et opérationnelle et de l'enclavement des experts. Nous pouvons alors suivre dans les vagues successives de conceptualisation de l'entreprise néolibérale la vulgarisation de la figure de l'expert et la progressive disparition des fonctionnels.

A contre-courant, nous proposons alors une modélisation des activités des experts fonctionnels dans l'entreprise contemporaine. Pour cela, nous nous appuyons sur quatre faisceaux d'éléments qui nous permettent de construire notre raisonnement : les activités historiques des experts fonctionnels et les traits idéo-typiques de l'entreprise néolibérale d'une part, et d'autre part, les descriptions du processus de responsabilisation de l'entreprise offertes par le courant de la *Corporate Social Responsiveness* des années soixante-dix et ses récentes actualisations largement détaillées dans le chapitre précédent. Sur cette base, nous postulons l'existence de quatre rôles types des experts fonctionnels pour gérer les enjeux sociaux dans

l'entreprise néolibérale : l'ajustement mutuel avec un grand nombre de parties prenantes internes, un double travail à la frontière de l'entreprise de traduction des attentes de l'environnement et de diffusion vers l'extérieur des rationalisations produites en interne, la maîtrise des systèmes d'information et enfin la participation aux mécanismes de contrainte douce : formation, compétitions internes, individualisation des rémunérations et audits. Nous formulons alors un ensemble de propositions sur les activités des experts fonctionnels dans le processus de gestion des enjeux sociaux de l'entreprise néolibérale.

### ***Validation empirique 2***

Nous mettons à l'épreuve les raisonnements et modélisations précédentes par une étude terrain au plus près d'une population d'experts fonctionnels. Cette dernière a été réalisée grâce aux trois années passées au sein de la délégation au développement durable de l'entreprise VINCI qui présente de nombreux traits de l'archétype de l'organisation néolibérale.

Notre dispositif d'analyse repose sur des unités d'analyse multiples encastrées dans une même organisation. Il contient quatre étapes : deux phases exploratoires et une étude systématique préliminaires qui nous ont conduits en dernier lieu à concentrer notre observation sur le travail de vingt préventeurs dans les filiales de construction de bâtiment gros-œuvre. Nous avons sélectionné les unités d'analyse au moyen d'un traitement quantitatif à partir des bases de données internes portant sur les performances sécurité et économiques des filiales de VINCI sur la période 2002-2005. Une analyse thématique de contenu a permis de reconstituer les activités des préventeurs à partir de leur discours.

Si l'étude du travail de ces managers fonctionnels conduit à des résultats qui vont dans le même sens que les propositions formulées à l'issue de la revue de littérature du chapitre 4, elle donne également à voir un certain nombre de comportements inattendus, bien loin de l'image d'Épinal du fonctionnement de l'entreprise néolibérale. Nous avons regroupé leurs activités en fonction des quatre rôles identifiés au chapitre 4 : ajustement mutuel, travail à la frontière, gestion des systèmes d'information et exercice de la contrainte douce.

L'étude de l'ajustement mutuel confirme à quel point les préventeurs sont des hommes de négociation, en relation avec tous les niveaux hiérarchiques. Face à la contingence des chantiers, ils doivent trouver des « régularités » qui leur permettent de faire valoir leur savoir-faire. Le terrain montre aussi les efforts qu'ils déploient pour intervenir dans les activités de conception et diminuer ainsi l'incertitude des phases opérationnelles. A ce titre, ils s'appuient sur un ensemble de dispositifs de gestion qui semblent renforcer leur capacité d'intervention. Les entretiens témoignent également d'une intense activité de « vente » des enjeux sociaux auprès de la direction. Cette traduction économique des enjeux sociaux permet leur inscription sur l'agenda stratégique.

L'étude du travail des préventeurs aux frontières de l'entreprise néolibérale confirme également qu'ils rendent ces dernières extrêmement poreuses. Ces activités ne se limitent pas à une traduction dans l'organisation des pressions externes. A travers un ensemble d'échanges et de négociations, une partie des rationalisations produites par l'entreprise passe dans l'environnement et impacte les parties prenantes contractuelles qui sont progressivement intégrés dans les systèmes d'informations et les processus de gestion. Les fonctionnels experts sont forgerons non plus de la « cage de fer », mais plutôt de chaînes de fer qui tiennent ensemble dans une même rationalité des acteurs distants qui n'appartiennent pas au même périmètre juridique.

Pour relier ces parties prenantes entre elles, les préventeurs sont les organisateurs d'un vaste circuit d'informations. Adossé au *reporting*, il constitue, en théorie, l'outil qui rend

l'entreprise néolibérale transparente. Mais les entretiens révèlent certains aspects inattendus. Premièrement, les données récoltées ne servent pas uniquement l'objectif de la prévention. Les préventeurs font ainsi une distinction intéressante entre cette dernière et la « gestion comptable des accidents » auquel le système conduit. Par ailleurs, bien loin de l'image aseptisée du fonctionnement des systèmes de gestion, le circuit d'informations semble être la scène de l'exercice d'un pouvoir bien réel. Déclarations des accidents, enquêtes, contestations, entretiens retour-accidenté, toutes ces activités sont le théâtre de rapports de pouvoir entre le préventeur et les opérationnels et sont finalement peu réglées. Enfin, tout aussi paradoxale est la propre méfiance des préventeurs à l'égard du système de reporting qu'eux-mêmes alimentent. L'espace de discrétion que leur confère la maîtrise du circuit d'informations les rend artisans du couplage/découplage entre performance réelles et performances communiquées.

Enfin, l'étude concrète de la mise en œuvre de la contrainte douce et des compromis révèle de la même manière une situation paradoxale : les préventeurs se distinguent par l'utilisation des outils classiques d'animation dans une entreprise néolibérale : formation, incitations financières, compétition, mais tout en gardant une grande distance critique à l'égard de la plupart d'entre eux. Comme le dit un des préventeurs : « *sans le couple surveillance-répression, le couple formation-prévention ne marche pas* ». L'étude du fonctionnement de la « contrainte douce » révèle finalement des relations de pouvoir bien plus fortes que ne le laisse penser l'idéal de la *soft bureaucracy*. Le pouvoir dans l'entreprise néolibérale repose sur la capacité de rendre publique (*transparencing*) ou non (*blackboxing*) l'information détenue, faisant tendre cette organisation vers le modèle de la « bureaucratie de verre » (Gomez et Korine 2009).

### **Partie 3 – Travail d'institutionnalisation et responsabilisation de l'entreprise néolibérale**

Dans le dernier chapitre, nous mettons en relation les résultats accumulés jusqu'à présent et prenons ainsi du recul sur le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale.

Tout d'abord, nous revenons sur la position des experts fonctionnels entre organisation et institutions. Nous avons montré que l'entreprise néolibérale est particulièrement sensible au regard public ce qui en fait un lieu privilégié d'institutionnalisation dont les mécanismes restent largement à expliciter. Nous proposons une interprétation des activités des préventeurs en les rapprochant du changement de logique institutionnelle mesuré dans les premiers chapitres. Il s'agit de considérer les responsables sécurité comme les artisans d'un travail d'institutionnalisation dans et autour de leur entreprise. En participant au cadrage du risque accident, ils contribuent à l'élaboration de règles, de normes et de valeurs qui permettent une action collective largement détachée des exigences réglementaires et donc propice à la réalisation de la RSE. Cet autre regard sur nos résultats permet ainsi de repérer des mécanismes clefs qui construisent l'imbrication entre institutions et routines organisationnelles et individuelles. Il conduit en particulier à identifier un certain nombre de compétences « politiques » et « culturelles » nécessaires aux experts fonctionnels pour la gestion des enjeux sociaux. Il réinterroge aussi la nature de l'expertise des responsables des enjeux sociaux qui n'est pas fondée sur un champ de connaissances stabilisées.

Puis, nous nous proposons d'amender les modèles de responsabilisation de l'entreprise exposés dans les chapitres trois et quatre. Nous partons du modèle des processus stratégiques

dit de l' « évolution guidée » de Lovas et Ghoshal<sup>20</sup> qui a été développé pour rendre compte du fonctionnement de l'entreprise néolibérale idéal-typique. Nous le modifions pour donner à voir le rôle des experts des enjeux sociaux dans les quatre réponses types aux enjeux sociaux identifiés par Winn et Angell<sup>21</sup> : RSE délibérément réactive, RSE émergente active, RSE non réalisée, RSE délibérée proactive. Nous espérons ainsi participer à la compréhension des leviers de responsabilisation de ces organisations.

Enfin, nous voulons capitaliser sur le regard « de côté »<sup>22</sup> qu'offre l'étude des fonctionnels experts des enjeux sociaux sur le fonctionnement de l'entreprise néolibérale et ainsi prendre la mesure des difficultés de la transformation en cours. L'épreuve du réel permet d'alimenter quatre lignes classiques de critiques à l'égard du fonctionnement idéalisé de l'entreprise néolibérale en situation d'incertitude. En particulier, nous soulignons l'interprétation biaisée des managers opérationnels, le simplisme et l'inflexibilité du pilotage par les systèmes de mesure explicite de la performance, les difficultés de contrôle des systèmes de valeur éclatés, et enfin les problèmes d'intégration et de conformation des différentes parties prenantes de l'organisation décentralisée. Ceci montre bien que le processus de responsabilisation dans ce type d'entreprise est loin d'aller de soi.

---

<sup>20</sup> Voir chapitre 4, partie II., 2.c.

<sup>21</sup> Voir chapitre 3, partie III, 2.b.

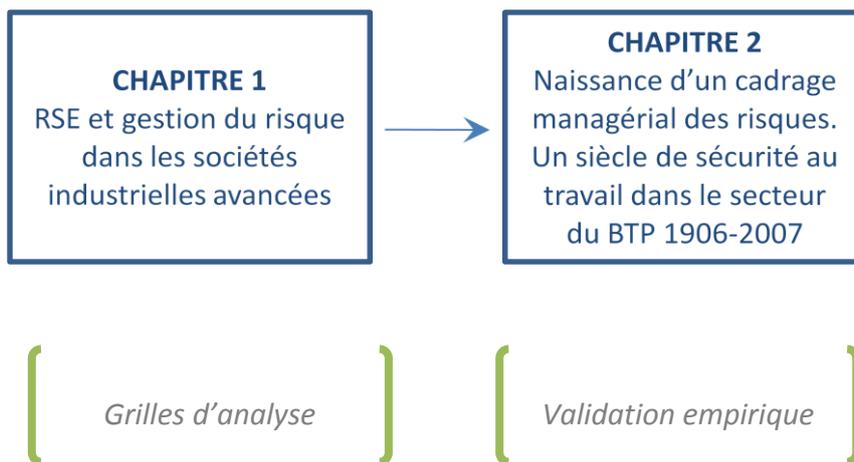
<sup>22</sup> Par contraste avec les approches classiques « *top-down* » ou « *bottom-up* » des processus stratégiques.

# PARTIE 1

---

## La RSE ou l'émergence d'un régime managérial de gouvernement des risques

---



# CHAPITRE 1

## Une interprétation de la RSE par la construction sociale du risque et son règlement dans les sociétés industrielles avancées

« *Les risques sont les tonneaux des danaïdes du besoin.* »

Beck (2001 [1986] : 101)

### Résumé

La RSE et le DD supposent respectivement un engagement volontaire de l'entreprise pour diminuer les risques sociaux et environnementaux engendrés par leurs activités, et une possibilité d'une conjonction de performances économiques et sociales au sens large. Cette affirmation, qui aurait fait sourire n'importe quel observateur attentif du monde des affaires il n'y a pas si longtemps, fait pourtant aujourd'hui l'objet d'une adhésion généralisée.

Quelles sont donc les raisons de ce consensus à bien des égards incongru ? Le présent chapitre montre qu'en représentant la pointe visible d'une exigence exacerbée de la société sur l'entreprise, l'adhésion au DD et à la RSE est symptomatique du régime de gouvernement des risques de la société industrielle avancée.

Nous montrons qu'une première ligne d'explication domine les analyses récentes du phénomène. Ces dernières embrassent toutes la thèse du décalage institutionnel proposée par les institutionnalistes économiques (Veblen, Ayres). La conversion généralisée à la responsabilité économique serait une manifestation de la déficience du cadre de régulation postfordiste. La résurgence des risques provoquée par un décalage institutionnel entrainerait une crise de justification du capitalisme avancé et un mouvement balancier de mobilisation sociale exigeant l'engagement volontaire des entreprises.

Sans nier la pertinence de cette thèse, nous en présentons les points d'achoppement avant de proposer une explication complémentaire fondée sur l'hypothèse d'une hypervisibilité du risque en société industrielle avancée. En nous appuyant sur la nature socialement construite des risques, nous montrons que l'évolution de la logique au cœur des mobilisations sociales et la prolifération du social et des controverses participent d'une exacerbation de la sensibilité au risque. Cette dernière est encore renforcée par le jeu des Etats nations qui s'adaptant au paradigme de gouvernement libéral, ne cessent d'allonger la liste des risques à bannir.

Nous soulignons alors les mécanismes qui conduisent du décalage institutionnel et de l'hypervisibilité des risques à une convergence des regards vers les grandes entreprises

capitalistes et donc une exigence exacerbée sur ces structures. Nous nous arrêterons tout d'abord sur la visibilité inédite de la grande entreprise pour défendre l'idée que son costume de « bouc émissaire » fait partie intégrante du système de régulation des risques du capitalisme avancé. Enfin pour assoir un peu plus notre interprétation de l'adhésion généralisée au concept de DD/RSE, nous avancerons l'idée que l'entreprise participe elle-même de sa propre stigmatisation par ce que nous avons appelé l'« effet Knock ».

## Introduction

Selon la dernière enquête du cabinet Sustainability<sup>23</sup> sur les pratiques de responsabilité sociale (RSE) et de développement durable (DD) des entreprises du Global Fortune 500, intitulée « *Tomorrow's value. From risk reduction to value creation* », les années 2004 et 2005 auraient été marquées par un changement brutal de l'appréhension par ces entreprises des risques sociaux et environnementaux qu'elles génèrent. Leur communication extra-financière témoignerait d'une volonté nouvelle de faire de leur politique de RSE un levier stratégique de création de valeur marchande<sup>24</sup>. Les entreprises ne sont d'ailleurs, pas les seules à s'être appropriées les notions de RSE et de DD. Décideurs publics, syndicats, mouvements sociaux, grandes institutions internationales, ces termes semblent, jusqu'à peu, faire l'objet d'un très large consensus qui traverse les frontières institutionnelles et idéologiques (2001 ; ATTAC 2003 ; World Economic Forum 2003 ; Jolly 2005 ; MEDEF 2007). En témoigne par exemple la récente conversion du magazine *The Economist* pourtant réputé libéral, qui dans un dossier spécial consacré à la RSE en janvier 2008 intitulé *Just Good Business*, conclut que la question n'est plus de savoir si les entreprises doivent faire de la RSE (*whether*), ni comment elles doivent le faire (*how*), mais jusqu'où elles doivent aller (*how well*)<sup>25</sup>.

Nous avons vu dans l'introduction générale de cette thèse que la RSE et le DD supposent a minima un engagement volontaire de l'entreprise pour diminuer les risques sociaux et environnementaux engendrés par ses activités et la possibilité d'une conjonction de performances économiques et sociales au sens large. Cette affirmation, qui aurait fait sourire n'importe quel observateur attentif du monde des affaires il n'y a pas si longtemps, fait donc aujourd'hui l'objet d'une adhésion généralisée.

Pourtant, les raisons de ce consensus sont loin d'être évidentes. Une première ligne d'explication pourrait se borner à dire que les politiques de DD et de RSE sont le dernier avatar des modes managériales. Après le TQM<sup>26</sup>, le *lean-production*<sup>27</sup>, les stratégies DD/RSE feraient l'objet d'un mimétisme généralisé dans le monde industriel sans véritable raison fonctionnelle et donc sans transformation réelle des activités productives (Abrahamson 1996 ; Rüling 2002). Si cette explication peut paraître, à bien des égards, séduisante, elle nous éclaire peu sur les

---

<sup>23</sup> Le *think tank* Sustainability, créé en 1987 en Angleterre, est considéré par beaucoup comme une des figures de proue de l'« industrie de la RSE » et son fondateur, John Elkington, véritable gourou du discours managérial sur le développement durable, comme l'un des concepteurs clefs des modèles d'action qui ont permis d'opérationnaliser le concept valise de DD en entreprise. (Voir à ce sujet Daudigeos 2004, et Acquier et Aggeri 2006).

<sup>24</sup> Enquête biannuelle du programme Global reporters menée en partenariat avec le Programme des Nations-Unies pour la Protection de l'Environnement (PNUÉ) qui fait une comparaison systématique des communications extra-financière du Global Fortune 500 (2006) ([www.sustainability.com/insight/globalreporters.asp?id=458](http://www.sustainability.com/insight/globalreporters.asp?id=458)). 40% des entreprises du Global Fortune 500 ont publié en 2005 un rapport de développement durable. Voir également l'étude complémentaire de KPMG qui montre qu'en 2005, 52% des entreprises du Fortune Global 250 ont publié un rapport de RSE séparé de leur rapport annuel financier, dont 30% ont été certifiés par un cabinet d'expertise comptable indépendant (KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2005). Aux Etats-Unis comme en France, les premiers rapports sociaux des entreprises datent du début des années soixante-dix. Emblématiques de cette tendance, on peut citer le premier *Public Interest Report* de General Motors en 1972 ou encore en France la loi sur le bilan social de 1977 qui oblige les entreprises de plus de 300 salariés à communiquer un certain nombre d'indicateurs sociaux à leurs actionnaires et employés.

<sup>25</sup> Cette position est d'autant plus intéressante qu'en 2002, le même magazine a publié un premier dossier qui, en s'appuyant sur les arguments du célèbre Milton Friedman (1962 ; 1970), condamnait sévèrement les fondements idéologiques de la RSE.

<sup>26</sup> TQM : Total Quality Management ou qualité totale est une démarche de management de la qualité inspiré par les normes de la série ISO9000. L'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages.

<sup>27</sup> Le *Lean production*, littéralement la production « sans gras » est une démarche de production à la chaîne développée à l'origine pour les lignes de montage de l'entreprise Toyota. Le principe est la recherche de la performance par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages.

dessous du phénomène d'adoption. Pourquoi cette mode émerge-t-elle maintenant ? Pourquoi des appels convergent-ils vers l'entreprise pour exiger plus de responsabilité et de durabilité ? Pourquoi l'entreprise semble-t-elle, en réponse, mettre en avant des stratégies de DD/RSE qui paraissent peu compatibles avec leur fonction, jusqu'à présent légitime, de maximisation du revenu des actionnaires ? Ce phénomène interroge donc l'évolution même du système capitaliste et sa régulation. L'objectif du présent chapitre est de montrer qu'en représentant la pointe visible de l'effet d'une exigence exacerbée de la société sur l'entreprise, l'adhésion généralisée au DD et à la RSE questionne de manière inédite l'institutionnalisation de la firme.

Suivant cette voie, il nous semble qu'une explication principale domine les analyses récentes du phénomène. La conversion généralisée à la RSE serait une manifestation de la déficience du cadre de régulation postfordiste (I). La résurgence des risques provoquée par le décalage entre les institutions de régulation et le développement des activités productives (I.1.) entraînerait une crise de justification du capitalisme avancé et en retour un mouvement de mobilisation sociale exigeant l'engagement volontaire des entreprises (I.2.). Sans nier la pertinence de cette thèse, nous en présenterons les points d'achoppement (I.3.) avant de proposer une explication complémentaire fondée sur l'hypothèse d'une hypervisibilité du risque en société industrielle avancée (II). En nous appuyant sur la nature socialement construite des risques (II.1.), nous montrerons que l'évolution de la logique au cœur des mobilisations sociales (II.2.) et la prolifération du social et des controverses (II.3.) participent d'une exacerbation du risque, encore renforcée par l'adaptation des Etats nations au paradigme de gouvernement libéral (II.4.). Dans une troisième et dernière partie, nous soulignerons les mécanismes qui conduisent du décalage institutionnel et de l'hypervisibilité des risques à une convergence des regards spécifiquement vers les grandes entreprises capitalistes et donc à une exigence exacerbée sur ces structures (III.). Nous nous arrêterons tout d'abord sur la visibilité inédite de la grande entreprise (III.1.) pour défendre l'idée que son costume de « bouc émissaire » fait partie intégrante du système de régulation des risques du capitalisme avancé (III.2.). Enfin pour asseoir notre interprétation de l'adhésion généralisée au concept de DD/RSE, nous avancerons l'idée que l'entreprise participe elle-même de sa propre stigmatisation par ce que nous avons appelé l'« effet Knock » (III.3.).

# I. Les politiques d'entreprise en matière de RSE/DD : manifestations de la déficience du cadre de régulation du régime fordiste

Dans cette première partie, nous allons montrer que l'analyse aujourd'hui dominante pour expliquer l'adhésion généralisée aux préceptes de la RSE et du DD repose sur l'hypothèse d'un décalage entre les activités économiques et leur cadre institutionnel (I.1). La résurgence de risques sociaux entrainerait alors une crise de justification du capitalisme avancé et un mouvement balancier de mobilisation sociale exigeant l'engagement volontaire des entreprises (I.2). Sans nier la pertinence de cette thèse, nous concluons cette partie en dévoilant certains de ses points d'achoppement (I.3).

## 1. La résurgence des risques provoquée par un décalage institutionnel

A la lecture des nombreuses analyses qui tentent de comprendre les origines de l'appel généralisé à la RSE, il nous semble que ces dernières mobilisent, de manière plus ou moins explicite, la notion de « décalage institutionnel » (*institutional lag*), chère aux premiers économistes institutionnels.

L'expression est attribuée à Clarence Ayres (1944 ; 1952). Ce dernier revient sur la dichotomie proposée par Thorstein Veblen (Veblen 1978 [1904] ; Waller 1994) entre le « comportement technologique » qui repose sur la créativité de l'agir humain et conduit à l'évolution technique, et le « comportement cérémoniel » qui repose sur les institutions socio-culturelles en place. Comportements technologiques et cérémoniels sont au cœur de l'activité économique. Or les changements technologiques reposant sur des révolutions scientifiques (Kuhn 1983 [1962]) peuvent présenter un caractère soudain à la différence des évolutions institutionnelles qui sont souvent graduelles et font montre d'une grande dépendance au sentier<sup>28</sup>. Un décalage institutionnel peut alors apparaître entre les activités techniques et leur cadrage institutionnel. Dans le système capitaliste, les changements technologiques sont captés par les activités économiques et les structures économiques se retrouvent en permanence en décalage avec cadre institutionnel qui est un facteur de résistance au changement. Or, selon Ayres, ce décalage a tendance à se maintenir tant qu'il sert les intérêts de ceux qui ont le pouvoir d'influencer le changement institutionnel (les *vested interests*).

C'est donc ce raisonnement qui guide la plupart des commentateurs de l'émergence de la RSE. Les chercheurs francophones adossent souvent leur raisonnement à l'école de la régulation, dont les objets d'étude privilégiés sont les cadrages macro institutionnels. Selon ces derniers, l'activité des entreprises capitalistes jusqu'au début des années 70 était contenue par un cadre de régulation propre au régime d'accumulation fordiste. Il n'est pas du ressort de ce chapitre d'exposer en détail le contenu du mode de développement fordiste (voir Aglietta 1976, Boyer 2004). Nous retiendrons seulement que ce régime reposant sur la consommation de masse et l'évolution parallèle et vertueuse des normes de production et de consommation, était contrebalancé par un mode de régulation associant l'Etat, les syndicats et le marché. A partir des années 70, les progrès techniques, mis au service de l'accumulation capitaliste, ont conduit à la

---

<sup>28</sup> Sauf en cas de révolution des institutions politiques, mais là encore, de nombreux travaux ont montré que la dépendance au sentier était plus grande que ne pouvait le laisser croire les changements symboliques opérés par les actes révolutionnaires (Skocpol, 1979).

transformation majeure des structures économiques avec notamment l'apparition d'oligopoles transnationaux. La taille de ces entreprises et la mobilité de leurs activités leur ont permis d'échapper au cadre institutionnel en place qui ne s'est pas encore adapté à cette nouvelle donne (Beck 2003 [1999]). Le pouvoir de ces géants économiques, que certains n'hésitent pas à comparer à des nouveaux Léviathans (Gomez 2001 ; Chandler et Mazlish 2005 ; Gomez et Korine 2009)<sup>29</sup>, a donc ébranlé le compromis fordiste (Palpacuer, Seignour, et al. 2007 ; Palpacuer 2008b). Ce raisonnement est au cœur du travail de Corinne Gendron qui interroge le potentiel de régulation de la RSE :

*« Alors qu'il n'y a pas si longtemps, les États encadraient l'activité de leurs agents économiques dans la logique d'un cycle économique vertueux, les grandes entreprises ont acquis, avec la mondialisation, une autonomie sans précédent à la source de nouvelles relations avec l'État-Nation (...). Se pose alors le problème de la régulation d'une entreprise mondialisée dont l'autonomie législative se voit consacrée par le nouvel ordre économique international »* (Gendron, Lapointe, et al. 2004: 74)

L'absence de consensus sur la forme d'un régime postfordiste, qui cherche encore son nom, (Taddei et Coriat 1993 ; Boyer 1995) serait aussi significatif du décalage institutionnel qui touche les économies développées depuis les années 70.

Sans faire référence explicitement à l'école de la régulation, de nombreux analystes américains partagent cette vision du décalage institutionnel. Marina Whitman illustre comment dans les années 70, les responsabilités des entreprises étaient clairement définies par les lois fédérales et comment les mouvements sociaux ciblaient en priorité le parlement américain (Whitman 1999). Mais l'érosion des frontières organisationnelles de la firme et la disparition des frontières géographiques nationales ont créé, à partir des années soixante-dix, une nouvelle donne. Davis, Whitman et Zald mettent en avant dans la Figure 5 quelques indicateurs de l'éclatement des frontières économiques (Davis, Whitman, et al. 2008: 12 ; 15). Le premier graphique montre l'externalisation croissante de l'emploi qui accompagne la montée en puissance des entreprises du Fortune 500. La seconde courbe trace l'internationalisation de leurs ventes.

---

<sup>29</sup> Le chiffre d'affaires le plus élevé au monde réalisé par une société est celui d'Exxon avec environ 426 milliards de dollars en 2008 (à comparer par exemple avec les recettes de l'Etat Français qui s'élevaient à 287 milliards d'Euros en 2006). Les entreprises multinationales réalisaient 17% du PIB mondial en 1965 contre 30% en 1995 selon Clairmont (1997). Toujours selon le même auteur, elles contrôlent deux tiers du commerce mondial dont la moitié est constituée de transfert intragroupe. Voir CNUCED (UNCTAD-DTCI).

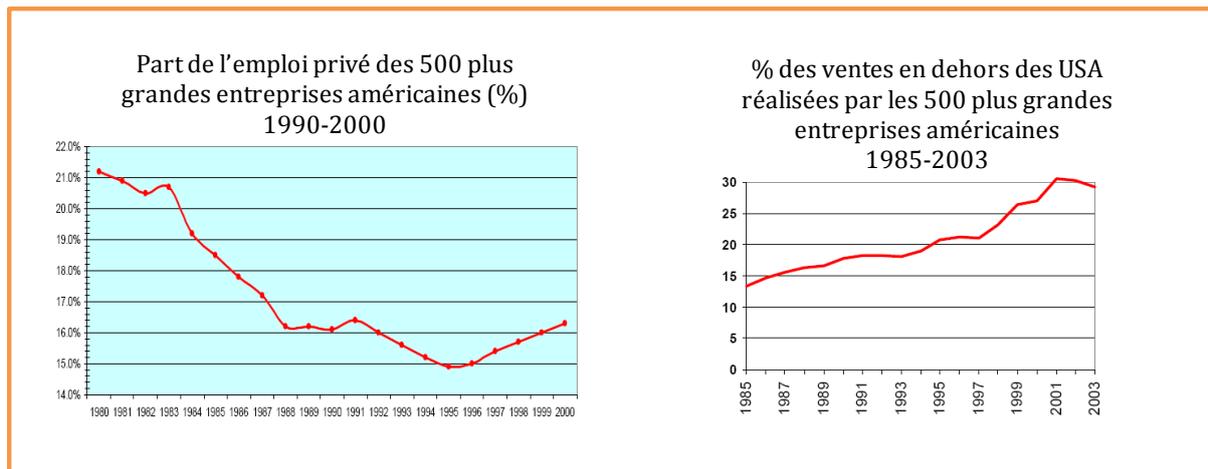


Figure 5- indicateur de l'éclatement des frontières organisationnelles (source : Davis et al., 2008)

Davis et al. en déduisent une ambiguïté radicale quant aux responsabilités des entreprises contemporaines :

*« When the lines of demarcation between “domestic” and “foreign” and between what is “internal” and “external” to a firm are clear, the assignment of responsibility for behavior and the jurisdiction that should be looked to for recourse, is generally unambiguous. As the transformation of multinational corporations has made these boundaries increasingly fuzzy and permeable in many cases, much of the clarity in assignment of responsibility and jurisdiction of recourse disappears »* (Davis, Whitman et Zald 2008 : 18-19).

Chercheurs américains et francophones semblent donc converger vers la thèse dominante du décalage institutionnel.

Pour étayer leurs arguments, la plupart de ces auteurs mettent en avant des indicateurs qui tendent à montrer la résurgence de risques sociaux que l'on croyait définitivement maîtrisés. Boltanski et Chiapello, dans leur ouvrage de 1999, parlent du *« trouble, commun à de nombreux observateurs suscité par la coexistence d'une dégradation de la situation économique et sociale d'un nombre croissant de personnes et d'un capitalisme en pleine expansion »* (Boltanski et Chiapello 1999: 17). Ces penseurs critiques mettent en avant un certain nombre d'indicateurs sociaux indiquant une régression sociale en particulier depuis le déploiement de la financiarisation de l'économie (voir Gomez et Korine 2009) : exclusion du travail<sup>30</sup>, nouvelles formes précaires de contrats de travail<sup>31</sup>, inégalité croissante des revenus du capital et du travail<sup>32</sup>. De même, Rousseau et Zuindeau essaient d'évaluer les « performances DD » des régimes d'accumulation fordiste et postfordiste et concluent à une dégradation des performances non seulement sociales mais également environnementales du système économique (Rousseau et Zuindeau 2007: 10-11). Suite à ses recherches de terrain sur les

<sup>30</sup> Personnes privées d'emploi (catégorie qui va au delà de la catégorie 1 « Chômeurs » de l'ANPE: 2,45 millions en 1981, 5 millions en 1995, 2007=3,5 millions)

<sup>31</sup> % des travailleurs à temps partiel : 9,2 % des actifs occupés en 1982, 12,7% en 1992, 15,6% en 1995 et 15,7% en 2007 ; Nombre des emplois atypiques : 12% de la population active en 2007 (CDD, intérimaires : 2,4 millions, apprentissage et emplois aidés : 0,8 millions...) (source INSEE).

<sup>32</sup> Voir *Inégalités économiques*, Rapport du Conseil d'analyse économique, 2001, de Tony Atkinson, Michel Godet, Lucile Olier et Thomas Piketty. Voir aussi Lester Thurow, *Les fractures du capitalisme* ; Village mondial, 2000.

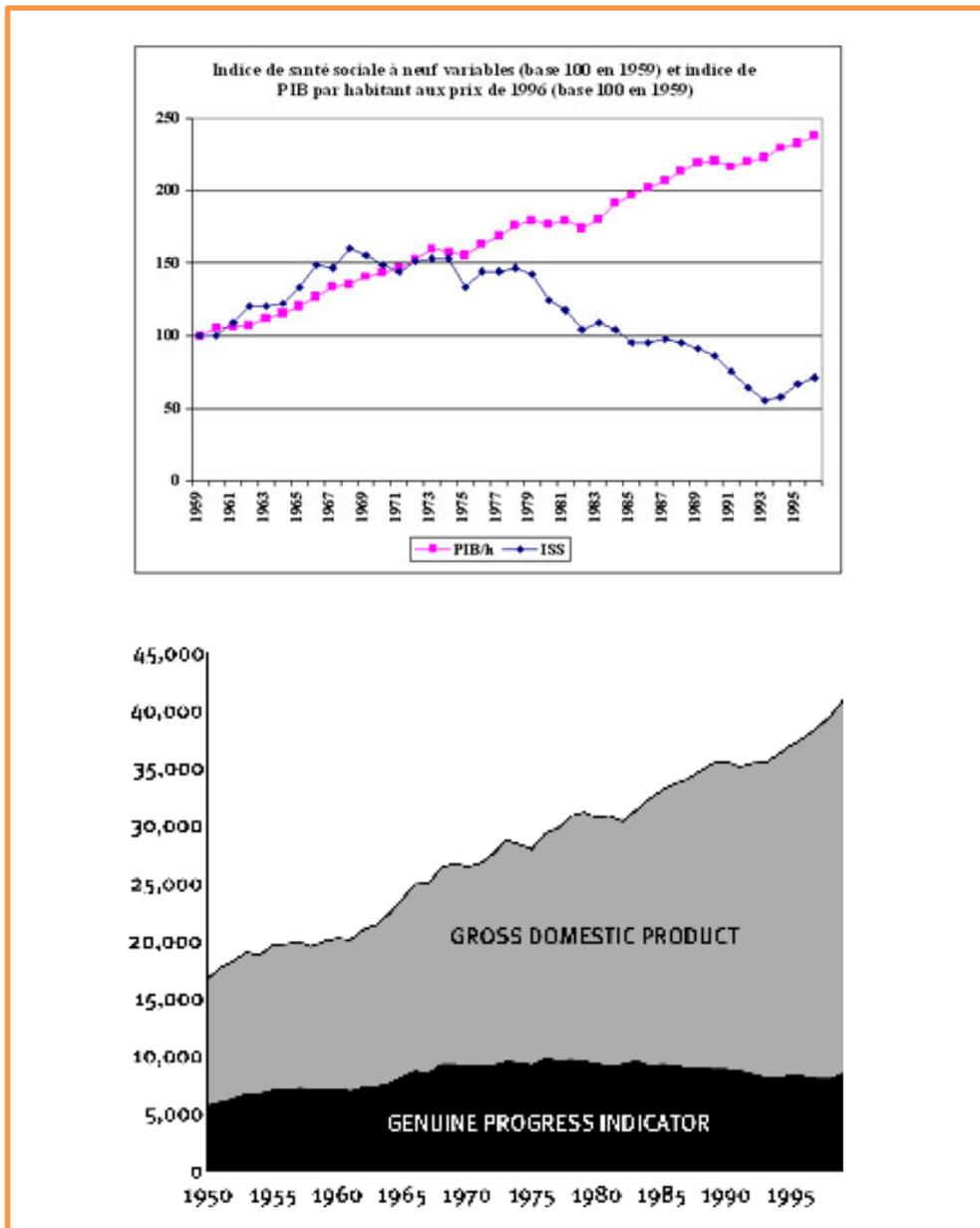
chaînes d'approvisionnement agroalimentaires mondiales, Palpacuer dénonce l'évolution couplée de la dégradation des conditions du travail peu qualifié au Nord et de la multiplication des entorses aux standards minimaux fixés par le Bureau International du Travail au Sud (Palpacuer 2008a). D'autres auteurs s'appuient sur le développement récent d'indicateurs de mesure du bien-être alternatifs au Produit Intérieur Brut qui révèlent un bilan bien plus mitigé que ne laisserait penser la focalisation sur la croissance purement économique. Jean Gadrey nous apprend ainsi que « *le stock d'indicateurs alternatifs macro-socio-économiques disponibles est passé de zéro au cours des années 80 à deux en 1990 (il s'agit de l'IDH du PNUD et du Kids Count Index...), puis une dizaine en 1995, et à une trentaine en 2001-2002 !* » (Gadrey 2005: 13). A titre d'exemple, les schémas ci-dessous donnent à voir l'évolution comparée du PIB et de l'Indice Social Américain<sup>33</sup> de 1950 à 1996 (en haut) et le PIB et l'Indicateur de Progrès Véritable<sup>34</sup> (en bas).

---

<sup>33</sup> Il est aujourd'hui obtenu en faisant la moyenne de seize variables, dont chacune prend des valeurs comprises entre 0 et 100. Pour chacune des seize variables, on attribue la note 0 à la "pire valeur" atteinte au cours de la période de construction de l'indice (en général deux ou trois décennies), et la note 100 à la meilleure. On y trouve des critères de santé, d'éducation, de chômage, de pauvreté et d'inégalités, d'accidents et de risques divers. C'est une sorte de résumé des grands problèmes sociaux contemporains, en tenant compte de leur présence dans le débat public américain (source : Gadrey 2005).

<sup>34</sup> L'« indicateur de progrès véritable » (*Genuine Progress Indicator*) élaboré par la Fondation Redefining Progress est un indicateur à caractère monétaire. Il est obtenu en complétant le PIB, par :

- Addition de productions non prises en compte dans les comptes nationaux : services domestiques, services rendus par les biens durables et les infrastructures ;
- Soustraction de flux économiques liés à des désutilités provoquées par la croissance économique : dépenses de réparation (pathologies liées à la pollution, dépenses de sécurité, etc.), coûts engendrés par les divorces et les crimes (sic), dépréciation de l'environnement (source : Perret 2002).



**Figure 6- Indicateurs alternatifs du bien-être**

Il n'est ainsi pas anodin que cette question du retour de la précarité soit au cœur du dernier ouvrage collectif critique *Handbook of work and the organization* publié par Oxford University Press en 2006. Dans leur introduction, les auteurs évoquent ces marqueurs de la détérioration généralisée des conditions de travail et guettent l'émergence d'une résistance parmi les cadres et autres salariés :

*« Despite this deterioration in wages, working conditions, and employment security for the majority of the working population, the potential for resistance may be limited, given the decline in union power and membership. Several chapters in this handbook, however point to the growth of alternative forms of resistance such as sabotage, humor and whistleblowing (Collinson and Ackroyd); to the "fertile ground" for employee resistance emerging from worker cynicism towards management rhetoric and new work practices (Kelly, Graham). »* (Ackroyd, Batt, et al. 2006: 13)

## 2. Mouvement balancier de mobilisation sociale

Quelles sont les conséquences de la résurgence de risques sociaux ? Là encore, une lecture structuro-fonctionnaliste domine l'interprétation de cette question. Les héritiers de Veblen ont suivi sa première intuition reliant le décalage institutionnel aux intérêts en place. Seule une action sociale peut alors permettre un redéploiement institutionnel et ainsi redistribuer les fruits du progrès technologique au plus grand nombre. Néanmoins, il est intéressant de constater que le sens que l'on donne à cette « action » a fortement évolué, dénotant l'influence de la pensée libérale. Ainsi, si Veblen imaginait plutôt un traitement technocratique du décalage institutionnel avec la mise sur pied de comités d'experts indépendants au niveau national, son interprétation postérieure (notamment par Ayres (1952) ou Galbraith (1964: 32)) met en avant la nécessité de donner aux parties concernées la capacité de renverser elles-mêmes l'ordre institutionnel. Il y aurait donc un lien mécanique, fonctionnel entre résurgence de coûts sociaux et mobilisation sociale. On pourrait lire dans ce lien la dialectique du double mouvement exposée par Polanyi entre le développement de la technologie de marché et celui de la demande de protection sociale des classes moyennes et pauvres (Polanyi 1983 [1944]).

L'appel généralisé à la RSE s'inscrirait dans les revendications des mouvements sociaux caractéristiques des sociétés industrielles avancées. Dans de nombreux pays occidentaux, des auteurs ont mis en avant un changement de paradigme dans la mobilisation sociale caractéristique du régime postfordiste (notamment Alain Touraine (1969) pour la France, Claus Offe (1985) pour l'Allemagne et Charles Tilly (1984) ou Doug McAdam (1982 ; 1996) pour les Etats-Unis). Beaucoup ont développé une lecture structuro-fonctionnaliste de ces nouveaux mouvements sociaux ou NMS (*new politics*). Selon Offe, les NMS viennent de la rupture progressive du contrat tacite sur lequel le système capitaliste asseyait sa légitimité depuis les années 50. Il montre que le régime fordiste avait en effet permis de rénover l'image du capitalisme auprès de la bourgeoisie, méfiante depuis la grande dépression qui l'avait privée de ses rentes patrimoniales. Le salariat des professions qualifiées était ainsi une manière de recréer un niveau de vie bourgeois au sein des grandes organisations capitalistes (voir l'ouvrage de Boltanski sur la naissance des cadres, (1982) et celui de Boltanski et Chiapello sur les esprits du capitalisme, (Boltanski et Chiapello 1999)). Mais le développement du capitalisme financier à partir des années 60 aux Etats-Unis et 80 en France a engendré de nouveaux risques pour les salariés ; les cadres n'étant pas épargnés. Ils subissent les conséquences des politiques de rationalisation des grandes entreprises et des pratiques de dominations renouvelées (Courpasson 2000a). Etant donné leur degré de collusion, les institutions politiques et économiques seraient devenues incapables de s'autoréguler, ouvrant la voie à une régulation externe aux institutions publiques traditionnelles. Les NMS se caractérisent ainsi par leur mode d'intervention directe puisque ces derniers se détournent des institutions politiques et redéployent leurs activités dans le champ non-institutionnel (Offe 1985).

L'interprétation dominante de l'émergence de l'appel à la RSE est donc imprégnée de marxisme : les mouvements sociaux (nouveau ou ancien paradigme) viendraient souligner les contradictions du capitalisme et la mauvaise santé du système de régulation. La conjonction d'une triple défaillance des institutions, du marché et des canaux politiques traditionnels engendrerait mécaniquement une « prise de parole » de certains acteurs sociaux, au sens donné par Hirschman (1972 [1970]). Cette vision s'inscrit dans une lecture particulière des

dynamiques sociales que l'on pourrait qualifier de « fonctionnaliste-externe »<sup>35</sup>. Certains voient chez Tocqueville un des premiers théoriciens de ce rapport entre l'Etat et les mouvements sociaux<sup>36</sup>. Dans *De la démocratie en Amérique*, il met en avant le caractère national pour expliquer les différences de relation Etat-société entre les Etats-Unis d'Amérique et la France; la société « agissant sur elle-même » dans les pays où l'Etat est relativement faible. Cette thèse de l'origine des mouvements sociaux dans l'absence de compromis entre les intérêts divergents en raison d'une défaillance du marché ou des instances de régulation complétée par le dysfonctionnement des canaux conventionnels de protestation (impossibilité du recours légal ; pas d'accès au média) a été dominante dans les années 70 (Birnbaum 1988 ; Tarrow et Tollefson 1994) et continue aujourd'hui d'exercer une profonde influence (Rao, Morrill, et al. 2000).

Résumons brièvement les principaux arguments de la thèse dominante structuro-fonctionnaliste : l'évolution des activités économiques a entraîné un décalage du cadrage institutionnel en place ce qui conduit à la résurgence de risques sociaux. Ces risques associés aux activités des grandes entreprises capitalistes ont provoqué la mobilisation des potentielles victimes qui, face à la déficience du système politique, portent directement leurs revendications auprès des responsables identifiés pour qu'ils corrigent eux-mêmes les failles institutionnelles. Nous allons dans les paragraphes suivant mettre à mal le pouvoir explicatif du décalage institutionnel.

### 3. Limites de cette vision

Sans vouloir invalider la thèse du décalage institutionnel, il nous semble cependant qu'elle n'est pas dans la capacité de saisir l'ensemble du phénomène observé.

Le cabinet McKinsey a récemment mené une étude sur la perception des enjeux sociaux par les dirigeants d'entreprise auprès de près de 3 000 décideurs économiques<sup>37</sup>. A la question de savoir quels sont les 3 enjeux sociaux clefs qui attireront l'attention du public dans les 5 prochaines années (parmi une liste fermée d'enjeux), ces derniers répondent en premier lieu l'environnement, dont le réchauffement climatique, à plus de 50%. Si des revendications sociales traditionnelles apparaissent évidemment dans leurs réponses comme le chômage (31%), l'inégalité des revenus (16%) ou les conditions de travail (18%), elles ne sont pas majoritaires et cohabitent avec d'autres enjeux plus contemporains comme la sécurité des données personnelles (33%) et la demande de produits plus sains (21%)<sup>38</sup>. Il semblerait donc que les dirigeants aient conscience d'un certain nombre de nouveaux risques que leurs activités feraient peser sur les consommateurs en addition de la résurgence de risques plus anciens.

Par ailleurs, il semblerait que dans certains domaines, le cadrage institutionnel aille croissant malgré l'expansion du capitalisme. Si l'on s'intéresse à la protection de

---

<sup>35</sup> En s'appuyant sur le texte de McAdam, McCarthy et Zald (1996), il nous semble que nous pouvons, à des fins heuristiques, regrouper les interprétations théoriques des mobilisations sociales au sein de 4 familles en fonction de 2 attracteurs : la source de mobilisation est-elle interne ou externe au mouvement social, et le motif de la mobilisation est-il d'ordre structurel ou culturel.

<sup>36</sup> Voir notamment Chazel (1993), et Cefai (2007). Il faut bien faire la différence entre des mouvements sociaux engendrés mécaniquement par des défaillances de l'Etat et des mouvements sociaux poussés par l'intérêt des porteurs de projet eux-mêmes qui cherchent des opportunités politiques.

<sup>37</sup> *Assessing the impact of societal issues: A McKinsey global Survey*, étude menée par le journal du cabinet McKinsey auprès d'un échantillon mondial (Amérique du Nord, Europe de l'ouest, Inde, Chine) de 2 687 dirigeants dont 36% appartenant au noyau stratégique, en septembre 2007.

<sup>38</sup> Le sondage donne des résultats similaires en se limitant à une base européenne (1 057 répondants), voir page 4.

l'environnement naturel, on s'aperçoit que de nombreux risques ont été cadrés depuis les années 60 et la création d'une législation environnementale dédiée dans les pays occidentaux (création du Ministère de l'environnement en France en 1971 et de l'Environmental Protection Agency aux Etats-Unis en 1970). Certes, certains risques majeurs comme le réchauffement climatique ou la diminution de la biodiversité ont atteint leur paroxysme et pèsent lourdement dans le débat public. Néanmoins, les agences d'état relèvent également certaines améliorations, par exemple le recul de certains polluants comme le SO<sub>2</sub>, les chlorofluorocarbones (CFC), principaux responsables du trou dans la couche d'ozone, ou bien encore la diminution récente de l'intensité énergétique (DGEMP 2003). A cet égard, le livre du Danois Bjorn Lomborg, *The Skeptical Environmentalist*, même s'il défend une thèse discutable, constitue une source appréciable de données statistiques en matière environnementale publiées par les grands organismes officiels (PNUE, Ministères nationaux, Agences nationales...), mais non reliées par le discours dominant dans les media (Lomborg 2001). Lomborg qualifie d'ailleurs ce dernier de « litanie » tant il mésestime les progrès accomplis et empêche le développement de solutions appropriées. Selon lui, la pollution, par exemple, suivrait une courbe de Kuznets en forme de U-inversé et serait donc négativement corrélée à la croissance économique à partir d'un certain seuil<sup>39</sup>.

Dans d'autres domaines comme celui des conditions de travail, certains auteurs montrent également que la liste des troubles que l'on cherche à bannir n'a cessé de s'allonger depuis les années 60. Loin de nous l'idée de nier le retour du productivisme et de ses effets délétères en termes de santé et sécurité au travail dénoncé par de nombreux auteurs (Sennett 1998 ; Clot 1999 ; Askenazy 2004) ; néanmoins, la quête de la mesure au cœur du productivisme met également en avant quelques progrès sociaux. En matière de sécurité au travail, la quantité des dangers « réglés » est en croissance exponentielle, ce qui ne signifie pas qu'ils ont disparu, mais qu'ils sont identifiés et cadrés par un dispositif réglementaire (Northup, Rowan, et al. 1978 ; Mendelhoff 1979: 49). Quant à la santé au travail, l'augmentation récente des maladies professionnelles est en partie à mettre sur le compte de la prise en compte de nouvelles maladies professionnelles comme les troubles musculo-squelettiques (TMS) ou les conséquences négatives du stress, témoin de l'extension du cadrage en matière de conditions de travail (Lardeux 2003).

Certains faits semblent donc résister au pouvoir explicatif du décalage institutionnel : dans certains domaines, la liste des risques « réglés » s'allonge et ce sont bien de nouveaux risques sociaux<sup>40</sup> plutôt que des risques résurgents qui semblent préoccuper les dirigeants économiques. Ceci nous invite à reconsidérer l'origine de l'hypothèse du décalage institutionnel à l'aune des contestations qu'elle avait suscitées alors. En effet, une des critiques principales opposées aux ouvrages d'Ayres a souligné d'une part le caractère subjectif du risque et d'autre part son inscription sociale (Castoriadis 1975)<sup>41</sup>. C'est en suivant cette voie, que nous allons maintenant proposer une hypothèse complémentaire à celle du décalage institutionnel pour expliquer l'interpellation croissante de l'entreprise sur ses responsabilités (II.).

---

<sup>39</sup> Voir notamment la quatrième partie du livre *Pollution: does-it undercut human prosperity ?* p. 163-214 qu'il conclut par le chapitre 21 : *The pollution burden has diminished* (p. 210).

<sup>40</sup> C'est-à-dire dont la construction sociale et donc la visibilité sont récentes.

<sup>41</sup> Dans *L'institution imaginaire de la société*, Castoriadis dénonce une vision trop fonctionnaliste des institutions comme réponses à des besoins de la société. Dans le chapitre, « L'institution et l'imaginaire : premier abord », il montre qu'on ne peut sous-estimer la composante symbolique des institutions et que le symbolique confère l'interprétation et donc l'invention de l'imaginaire.

## **II. De l'hypervisibilité du risque et de son règlement dans les sociétés industrielles avancées**

Dans un premier temps, la prise en compte de la nature socialement construite des risques nous permet d'identifier deux facteurs qui conduisent à l'hypervisibilité des risques dans les sociétés industrielles avancées : une nouvelle logique de mobilisation sociale fondée sur le partage des risques (II.1.) et la « prolifération du social » (II.2.). Puis, nous montrons que cette exacerbation du risque est renforcée par la logique des Etats-Nations eux-mêmes qui tentent de s'adapter à la nouvelle donne libérale (II.3.).

### **1. Le partage des risques comme nouvelle logique de mobilisation sociale**

Souligner la nature construite du risque est d'autant plus important dans notre argumentation, que de nombreux auteurs accordent une place primordiale à la thématique du risque dans l'imaginaire collectif contemporain<sup>42</sup>. Nous allons maintenant montrer en quoi cette hypersensibilité au risque provient d'un bouleversement profond dans la logique même des mobilisations sociales.

Pour cela, il nous faut tout d'abord comprendre les rôles qui ont été historiquement assignés à l'Etat d'une part et au système capitaliste d'autre part dans l'administration du risque. Pour cela, nous allons ancrer notre raisonnement dans le modèle politique libéral dominant, en distinguant son développement originel (XVIII-XIXème siècle), sa prolongation dans la théorie de l'Etat Providence (fin XIXème-1970), et son expression contemporaine dite néolibérale (depuis 1970)<sup>43</sup>.

#### **a. Evolution des représentations dominantes du rôle de l'Etat et des entreprises dans la gestion des risques sociaux**

Si l'on suit Pierre Rosanvallon (1992), l'Etat moderne s'est pensé et forgé du XVIème au XVIIIème siècle et se définit comme Etat Protecteur. Son rôle est indissociable de la naissance de l'« individu ». L'Etat accorde des droits à l'individu et se donne le devoir de les protéger. En se fondant sur l'analyse du Léviathan de Hobbes et du deuxième traité de gouvernement civil de Locke, Rosanvallon montre que la théorie libérale affecte une double tâche à l'Etat : la production de la sécurité, qui passe par le respect de la propriété privée, et la réduction de l'incertitude (1992 : 21). Les écrits de Smith inspirés des Lumières confirment et étendent cette double attribution. Dans *Lectures on Justice, Police, Revenue and Arms*<sup>44</sup>, Smith met en avant l'exercice de la justice et de la défense comme moyen d'assurer la sécurité, mais également la

---

<sup>42</sup> Pour une mise au point sur la nature socialement construite des risques, se reporter à l'introduction générale de la thèse.

<sup>43</sup> Si la pensée néolibérale émerge à la fin des années trente, elle ne devient réellement performative que dans les années soixante-dix (Dardot & Laval 2009).

<sup>44</sup> Il s'agit des cours que Smith donne en 1763 à l'Université de Glasgow et qui nourriront en partie l'ouvrage majeur de 1776.

police dans son acception classique<sup>45</sup> c'est-à-dire la « régulation des parties inférieures du gouvernement », autrement dit la propriété, le bon marché ou l'abondance des denrées comme moyen de réduire l'incertitude propre au marché (Smith 2004 [1896]: 486). Pierre-Yves Gomez montre bien la place centrale accordée à la propriété privée « *devenue le lieu commun de la relation entre les humains formant une société parce qu'elle supporte l'échange entre eux* » (Gomez et Korine 2009 : 72). Les entreprises participent évidemment de la gestion des risques sociaux, mais cette dernière reste à la discrétion des dirigeants propriétaires et de leur famille. Les organisations productives sont devenues des espaces privés et il faudra attendre la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle en France pour qu'ils « s'ouvrent » aux lois sociales (Gomez 2001, Gomez et Korine 2009).

Une thèse défendue par Rosanvallon est que la frontière entre protection des risques et satisfaction des besoins économiques élémentaires est mince et qu'il est alors impossible de déterminer théoriquement les limites du périmètre d'intervention de l'Etat. L'Etat providence qui va naître dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>46</sup> ne serait donc rien d'autre qu'une prolongation de l'Etat protecteur moderne par la lecture économique de la question politique de la protection individuelle et de la poursuite du bonheur. L'Etat providence accorde des droits aux individus pour compenser les effets délétères du « désencastrement social »<sup>47</sup> provoqué par l'avènement de la société de marché (Polanyi 1983 [1944] ; Donzelot 1984 ; Castel 1999). La dynamique de l'Etat providence repose alors sur un programme illimité : libérer la société du risque et du besoin. Or une fois les besoins premiers liés à la survie rassasiés, les besoins plus évolués naissent des inégalités et de l'envie d'égalité. L'idée de libération du besoin redouble donc celle d'égalitarisme et l'on comprend mieux la profonde dynamique de l'Etat providence, prolongement de l'Etat moderne (Ewald 1986). Les entreprises, devenues pour certaines de grandes organisations capitalistes dirigées par des managers technocrates (Galbraith 1974 [1967]), sont parties prenantes de ce nouveau cadre de régulation des risques sociaux. Elles participent à la socialisation des risques et de la demande en respectant les règles de droit négociées collectivement avec l'Etat et les syndicats dans le cadre du régime Fordiste (Gomez et Korine 2009 : 125).

Cet équilibre va être remis en cause à partir des années soixante-dix ; la logique soutenant la régulation du risque est redéfinie et les rôles redistribués. Sûreté des individus, protections des risques et bien commun, les trois buts de l'Etat théorisés par l'économie politique libérale sont très proches de ceux poursuivis par le système capitaliste dans son ensemble si l'on suit un auteur comme Hirschman (1980 [1977]). De même, Boltanski et Chiapello montrent comment les trois grandes phases du capitalisme qu'ils identifient se sont données à voir comme une articulation particulière de ces finalités premières. Ainsi, au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'image d'Epinal du capitalisme montre de petits entrepreneurs, calculateurs avisés, paternalistes, acteurs du progrès économique et social, émancipateurs par rapport au carcan traditionnel. Durant le régime fordiste, la grande entreprise bureaucrate est organisée par fonction rationnellement et hiérarchiquement par son dirigeant. Sa taille et sa capacité de planification permettent de limiter les risques. Le désir d'équité est alors porté par l'Etat tant

---

<sup>45</sup> Pour une étude des politiques de police sous l'Ancien-Régime voir Foucault (1997) Lascombes (2005), Desrosières (1993).

<sup>46</sup> Selon les spécialistes de la question, la première matrice de l'Etat social se dessine à partir de 1848 alors que les antagonismes sociaux qui ne sont amortis par aucune médiation étatique ont atteint leur paroxysme (Rosanvallon, 1992 ; Ewald, 1986).

<sup>47</sup> La loi Le Chapelier de 1791 mettant fin aux corporations est souvent retenue, non seulement comme le symbole de la « libération du travail », mais aussi comme le passage de la société organique à la société de marché (Donzelot, 1984).

l'intrication de l'Etat et du système capitaliste sont étroites durant cette phase. Enfin, depuis 1970, c'est la grande entreprise organisée en réseau et pilotée par ses marchés qui constitue le symbole du système capitaliste avec un contrôle autocentré qui remplace la dureté de la hiérarchie. Mais ce troisième « esprit » répond moins aux deux autres principes de sécurité et de bien commun ayant du mal à les concilier avec la prédominance donnée à l'autonomie. « *Dès lors le " nouvel esprit " mobilise d'autant moins qu'il se révèle inapte à résoudre le problème de l'incomplétude sur le plan de la justice et de la sécurité* » (Boltanski et Chiapello 1999: 149).

Et si nous nous référons au socle commun que partagent les différentes pensées néolibérales, nous pouvons affirmer qu'elles redéfinissent, à partir des années 70, le marché comme une institution concurrente à l'Etat et qu'elles assignent les trois finalités, autonomie-protection des risques-bien commun, à un système capitaliste doté d'Etats protecteurs réduits aux fonctions régaliennes<sup>48</sup>. Depuis Adam Smith, les économistes libéraux ont une vision restrictive de la fonction de l'Etat. Il vient suppléer aux insuffisances du marché ou corriger ses effets pervers. C'est donc l'Etat contre le marché. A ceci s'est ajouté l'usage social de la grille analytique des externalités pour rationaliser cette relation<sup>49</sup>. Il a conduit à un traitement économique de la régulation du social alors que jusqu'alors les penseurs d'économie politique avaient un traitement politique de la question de la frontière de l'Etat et des activités économiques. Les externalités ont servi au départ de support pour légitimer l'intervention de l'Etat à l'intérieur même de la logique libérale. Cette vision est toujours vivante chez les plus interventionnistes des néolibéraux qui développent une lecture coasienne de la réparation des imperfections du marché. Puisque en cas de coûts de transaction<sup>50</sup> nuls, la négociation directe entre les parties intéressées conduit à une situation pareto-optimale, le rôle de l'Etat est alors de créer institutionnellement les conditions qui permettent aux acteurs de négocier librement, rationnellement et avec des coûts de transaction tendant vers zéro. La protection de l'autonomie revient à s'assurer que les acteurs ne souffrent pas d'asymétrie de pouvoir dans la négociation et qu'ils sont donc dans la capacité de négocier quand ils le souhaitent. On retrouve là les théories contemporaines de l'« *empowerment* » qui vise le développement de capacité de négociation chez les parties prenantes (ONG, collectifs ruraux...) (Mason 2000 ; Weidner 2002 ; Jamali et Keshishian 2009). La protection contre les risques revient à réduire une asymétrie informationnelle lorsque le marché lui-même ne peut résoudre l'ambiguïté. L'Etat, par le biais de ses agences décentralisées ; joue le rôle soit d'expert qui vient garantir la véracité d'une information, soit de laboratoire qui investit dans la recherche d'informations adéquates. La poursuite du bien commun consiste à réduire les coûts de transaction pour permettre le plein fonctionnement des marchés lorsque par exemple les parties concernées sont éloignées dans le temps ou l'espace<sup>51</sup>. Le rôle de l'Etat est alors soit d'encourager les entrepreneurs à créer des

---

<sup>48</sup> Les plus libéraux des néolibéraux essaient même de fonder une nouvelle théorie de l'Etat minimal sur des bases différentes de l'Etat protecteur en s'attaquant à la théorie du contrat social. Ils ne théorisent pas la limitation de l'Etat par le marché comme les libéraux du XIXème mais un nouvel Etat consubstantiel au marché. Il s'agit alors d'un Etat minimal, non pas redistributeur, mais compensateur à la manière d'une assurance privée (voir entre autres Robert Nozick 1974).

<sup>49</sup> Pour une revue de la généalogie du concept d'externalité, se reporter au travail de doctorat en sciences de gestion de Bertrand Valiorgue (Valiorgue 2008).

<sup>50</sup> Coûts de transaction : ensemble des coûts de recherche et d'information, des coûts de négociation et de décision, des coûts de surveillance et d'exécution (Dahlman 1979 : 23).

<sup>51</sup> Le modèle économique standard à deux acteurs pollué/pollueur est une fiction, certes, mais une fiction grossière. L'ajout de parties prenantes dans la modélisation montre rapidement que le raisonnement en termes d'équilibre de Pareto pour la résolution des externalités n'est pas adapté et ne correspond qu'au cas particulier d'un échange entre deux acteurs. Le modèle d'explication relève plus d'un équilibre de Nash avec « ajustements indépendants », modèle qui correspond mieux à la réalité des externalités, impliquant un grand nombre de parties prenantes dispersées. (A ce sujet voir Cropper & Oates 1992).

espaces aux coûts de transaction réduits, soit de construire lui-même des plateformes de marché qui permettent la rencontre des parties prenantes (Jobert 2003).

Le tableau ci-dessous résume les objectifs assignés à l'Etat-nation et autres entreprises dans le traitement des risques sociaux :

<b>Rôle social de l'Etat-nation</b>	<b>Etat protecteur (XIXème)</b>	<b>Etat providence (1900-1970)</b>	<b>Etat des biens publics (1970-...)</b>
Logique	L'Etat accorde des droits à l'individu et se donne comme devoir de les protéger	L'Etat fait une lecture économique de la protection individuelle et de la poursuite du bien commun	L'Etat corrige les défauts du marché qui reprend à son compte les trois finalités de l'Etat moderne.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sûreté (Justice, Défense)</li> <li>• Réduction de l'incertitude</li> <li>• Police (Poursuite du bien commun, propriété privée, prix et rareté des denrées)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité</li> <li>• Protection des risques (socialisation des risques, assurance)</li> <li>• Satisfaction des besoins (égalitarisme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie (correction des asymétries de pouvoir sur le marché)</li> <li>• Protection des risques (Réduction de l'incertitude informationnelle sur le marché)</li> <li>• Optimisation économique (Diminution des coûts de transaction pour permettre l'optimisation par le marché)</li> </ul>
Régime de gouvernement de l'entreprise	Familial	Managérial	Public
Gestion des risques sociaux par l'entreprise	A la discrétion des dirigeants propriétaires et de leur famille (paternalisme, philanthropie...)	L'entreprise négocie son rôle avec l'Etat et les syndicats dans le cadre du régime fordiste et s'engage à respecter les règles de droit négociés	L'entreprise en prise avec ses marchés (de facteurs et de produits) est directement interpellée sur ses responsabilités par un large spectre de parties prenantes

**Tableau 2 - Différentes conceptualisations du rôle de l'Etat-nation et des entreprises dans la régulation du risque (d'après Rosanvallon 1992 ; Gomez et Korine 2009).**

## **b. Une nouvelle logique de mobilisation sociale à partir des années soixante-dix**

Vient le deuxième temps de notre argumentation où nous abordons l'évolution de logique de la mobilisation sociale.

Les rôles assignés aux Etats et aux entreprises dessinent en creux les risques sociaux et les objets de mobilisation sociale. L'Etat providence avait ajouté à l'objectif de sécurité et de protection des risques par leur socialisation, celui de la satisfaction des besoins poussé par l'égalitarisme. Or, la crise de l'Etat Providence (Rosanvallon 1992) et du régime fordiste auquel il est associé (Boltanski et Chiapello 1999), a deux conséquences sur la contestation sociale. Premièrement, la perte de légitimité de l'égalitarisme par la socialisation de la demande qui était un des moteurs de l'Etat Providence entraîne un report de la critique vers les thèmes plus anciens de la sûreté et de la réduction de l'incertitude<sup>52</sup>. Et deuxièmement, ce report est d'autant plus fort que la logique de protection des risques, qui reposaient également sur le principe de la socialisation par l'intermédiaire de l'Etat assurantiel, est également en crise.

C'est Ulrich Beck qui a le mieux saisi ce glissement vers une société du risque, c'est-à-dire une société dont l'imaginaire collectif alimentant la dynamique sociale se nourrit d'une perception aigüe des risques qui la guettent<sup>53</sup> (Beck 2001 [1986]). Selon ce dernier, il y a deux logiques au cœur des conflits sociaux contemporains: « *une logique de répartition de richesse et une logique de répartition des risques qui peuvent faire l'objet de luttes politiques* » (2001 [1986] : 35). Pour Beck, c'est le bien être relatif de nos sociétés, le développement matériel et technique, et la complexité croissante du système de production qui sont à l'origine d'une prédominance de la logique de répartition des risques. Callon poursuit cette idée de Beck en montrant que le régime d'innovation contemporain fondé sur la mobilisation des « techno-sciences » par les marchés renforce l'aversion au risque et la multiplication des « points chauds ». La mise en société des biens devient de plus en plus problématique. La multiplication des objets techniques rend de plus en plus difficile la coexistence pacifique entre humains et non humains (Callon 2006).

Si dans la société industrielle fordiste, la question sociale centrale était « *Comment la richesse socialement produite peut-elle être répartie de façon socialement inégale et légitime à la fois* » [Beck 2001 [1986] : 36] ; dans la société postfordiste, c'est l'interrogation suivante qui devient lancinante : « *Comment les risques socialement produits peuvent-ils être répartis de manière inégale et légitime à la fois ?* ». Alors que dans le modèle fordiste, la répartition des richesses « suffisait » à établir un compromis social sur les risques encourus, l'époque contemporaine se caractérise par une aversion toujours plus forte aux risques. La « juste » répartition des richesses ne constitue plus une solution suffisante pour répondre aux attentes des parties prenantes et stabiliser un compromis social sur les risques.

Ce report brutal de l'attention sociale sur les risques est facteur d'hypersensibilité. Face au progrès scientifique et technique et l'avènement d'une société « désenchantée » (Gauchet 1985), la société est aujourd'hui confrontée à elle-même. Dans la modernité avancée, il y a impossibilité d'imputer les situations de menace à des causes externes. Les victimes, tout comme les responsables, sont à rechercher au cœur des systèmes d'action organisée. Dans la « société

---

<sup>52</sup> Cette crise de la finalité égalitaire a souvent été mise sur le compte d'une « crise de croissance » ; car après l'égalité juridique et civique, il semble plus difficile de raisonner en termes d'égalité socio-économique, d'autant que le champ de la comparaison sociale s'étend avec l'expansion de la société marchande.

<sup>53</sup> On retrouve là les idées désormais bien connues regroupées sous la thèse de la « modernité réflexive » (voir Bourdin 2003). L'imaginaire collectif est d'ailleurs alimenté en ce sens par le développement des théories mathématiques qui ont permis une modélisation de plus en plus fine du chaos (sensibilité aux conditions initiales) (H Poincaré, E. Lorenz, D. Ruelle) et plus largement des systèmes complexes (passage de seuil) (Stuart Alan Kaufman).

du risque », les risques générés par la transformation des systèmes de production sont révélés et négociés à un taux croissant. L'obtention de compromis sociaux est sans cesse remise en cause et les mouvements sociaux ne nourrissent de la matérialisation croissante des risques<sup>54</sup>. Le système capitaliste et les grandes entreprises qui peuplent son marché assument ouvertement les finalités autrefois assignées à l'Etat dont la protection des risques, mais se retrouvent du même coup en première ligne face à la critique sociale.

Et nous pouvons pousser plus loin l'argument à l'instar de Beck, en voyant dans cette matérialisation croissante des risques non seulement le moteur des mobilisations sociales, mais également celui du système économique lui-même. Dans la société post-industrielle, c'est la diffusion et la commercialisation des risques qui soutient le fonctionnement du système capitaliste. Les risques liés à la modernisation constituent un réservoir de besoins sans fond qui s'autoproduit. Pour Beck, « *les risques sont les tonneaux des danaïdes du besoin* » (2001 [1986] : 101). La révélation des risques est donc systémique, elle est au cœur de la création économique. L'économie devient autoréférentielle. Mais cela suppose de pouvoir maîtriser le risque au moins superficiellement. La société industrielle se nourrit du risque qu'elle crée jusqu'à la rupture comme dans la société féodale l'aristocratie qui tirait sa richesse de la montée en puissance de la bourgeoisie par l'intermédiaire des taxes.

## **2. Prolifération du social dans les démocraties libérales et multiplication des controverses**

Un autre phénomène participe de la matérialisation croissante des risques dans la société industrielle avancée. Si la réalisation du modèle libéral a entraîné le « désencastrement » de l'économie hors de la société et sa progressive prise d'autonomie contre la société comme le dénoncent de nombreux chercheurs critiques (Polanyi 1983 [1944]), nous proposons ici de prolonger ce raisonnement en réfléchissant à la notion de « mode d'encastrement »<sup>55</sup>. Les modes d'encastrement renvoient aux différentes interfaces entre l'économique et le social. A chaque mode d'encastrement correspond un niveau de matérialisation des risques. Si pour les libéraux de la Révolution Française, la destruction de tous les corps intermédiaires était un objectif politique pour laisser le champ libre à l'expression des intérêts particuliers, les structures sociales ont progressivement retrouvé leur légitimité au XIX<sup>ème</sup> siècle<sup>56</sup>. La période du régime fordiste correspond lui à un « mode d'encastrement », largement documenté, où l'Etat et les syndicats jouent un rôle clef. En revanche, le mode d'encastrement des sociétés industrielles avancées est encore loin d'être clair. Certains chercheurs font l'hypothèse que de nouveaux réseaux de contre-pouvoir, représentés par les ONG internationales, participent à la construction d'une forme renouvelée d'articulation entre l'économique et le social (Palpacuer 2008b). Mais beaucoup restent à dire sur la nature de la critique sociale et les formes de contestation.

---

<sup>54</sup> A titre d'exemple, le lecteur peut se reporter à l'évolution des tableaux annexés au Code de la Sécurité Sociale qui définissent les maladies professionnelles reconnues, donnant droit à indemnisation. Depuis la loi initiatrice du 25 octobre 1919, 114 tableaux ont été remplis et la croissance est exponentielle depuis le milieu des années 80. Pour en savoir plus, voir le rapport d'EUROGIP publié en mars 2009 : « Les maladies professionnelles en Europe Statistiques 1990-2006 et actualité juridique ».

<sup>55</sup> Nous nous appuyons ici sur la définition de l'encastrement mobilisée par K. Polanyi : pour lui, il désigne d'abord la réciprocité, les relations personnalisées sur lesquelles se fonde l'échange économique (Polanyi 1983[1944]). Par extension, il désigne le contexte social, culturel, politique de l'échange.

<sup>56</sup> La loi des Coalitions en 1864 annule la loi Le Chapelier de 1791, qui avait aboli les corporations.

Nous avons déjà évoqué l'évolution de la logique de mobilisation vers le dévoilement des risques. Mais en quoi les structures de mobilisation diffèrent-elles des périodes précédentes ? Il est courant de lire que la critique du capitalisme est aussi vieille que le capitalisme (Boltanski et Chiapello 1999). Pour Jeffrey Alexander (2006: 25), une critique académique et structurée de l'entreprise capitaliste s'est fait entendre dès les années 1820, notamment par l'intermédiaire de l'anglais Thomas Hodgskin qui dénonce l'appropriation de la valeur du travail par les employeurs<sup>57</sup>. Puis, tout au long du XIX<sup>ème</sup> siècle, la critique se renforce, portée par des courants intellectuels variés, utopistes, socialistes, certains courants républicains... L'antagonisme société vs entreprise capitaliste, devient alors un élément structurant de toute la pensée économique (Polanyi 1983 [1944]). Cette critique historique est également très bien documentée par les historiens du droit. Robé rapporte les contestations sociales qui ont accompagné l'évolution des statuts juridiques de l'entreprise. La société anonyme par action s'impose finalement dans le droit de la plupart des pays occidentaux à partir du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle après des décennies de tentatives infructueuses<sup>58</sup> (Robé 1999). Et l'augmentation de la taille des structures productives, que permet l'attraction des capitaux anonymes, a nourri la critique au tournant du siècle. Chandler, dans son histoire de l'entreprise multi-divisionnelle, illustre comment cette structure s'est imposée aux Etats-Unis au détriment d'une opposition de la majorité de la population (Chandler 1977). Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, il montre que l'opposition des agriculteurs, des professions libérales et des petits producteurs trouve un écho favorable dans l'opinion publique et que cette résonance a perduré jusqu'aux années 40 (1977 : 552)<sup>59</sup>. La taille des entreprises fait peur et semble s'opposer aux idéaux démocratiques et entrepreneuriaux des Etats-Unis. En témoigne l'expression *big business* alors en vogue dans le discours critique et qui est toujours utilisée aujourd'hui pour symboliser l'entreprise « pieuvre » étendant son pouvoir (Marchand 1998 ; Lee Blaszczyk 2000). Le monde académique n'est pas exclu de cette réflexion critique. De l'ouvrage cinglant de Veblen (1978 [1904]), aux débats virulents entre Berle et Dodd (Berle 1931 ; Dodd 1932 ; Berle 1954), la question du contrôle de l'entreprise n'a de cesse d'être posée. Le débat sur la légitimité de l'entreprise s'immisce jusque dans la Harvard Business School, alors au cœur du développement de la pensée stratégique mise au service de l'entreprise pour profiter et creuser les imperfections de marché (Martinet 1984 ; Ghemawat 2002). En 1954, Glover, professeur d'administration des affaires à HBS, publie *The attack on big business* qui fait une typologie des contestations visant les entreprises : contestations fondées sur des arguments économiques, sur des arguments sociaux et politiques ou bien encore sur des arguments moraux<sup>60</sup>.

Si la critique a survécu aux différents modes d'encastrement de l'économie, peut-on qualifier celle propre au mode d'encastrement actuel ? Pour cela, il nous faut évoquer la théorisation libérale du rôle de la société civile, car cette conception est largement performative.

---

<sup>57</sup> Voir notamment Thomas Hodgskin, *Labour Defended against the Claims of Capital*, 1825, disponible sur le site internet de l'université Yale dans le cadre du projet Avalon. Ce thème de l'appropriation de la valeur sera ensuite bien évidemment repris par la critique marxiste.

<sup>58</sup> En France, le code de commerce de 1807 prévoit la société anonyme par action, mais sa création reste soumise à un décret du conseil d'Etat. L'autorisation repose sur une enquête de moralité et est accordée si un but d'utilité publique est reconnu à l'entreprise. Ce n'est qu'en 1867 qu'est donnée la liberté de créer des sociétés par action. (Voir Robé 1999).

<sup>59</sup> Le début du XX<sup>ème</sup> siècle est également marqué par plusieurs scandales impliquant des industriels aux Etats-Unis, notamment celui retentissant des équarisseurs de Chicago (voir *The Jungle*, 1905, de Upton Sinclair).

<sup>60</sup> Cet ouvrage participe d'un mouvement d'interrogation des finalités de l'entreprise au sein de la HBS à cette époque. La HBS publie plusieurs articles consacrés au thème *Business & Society* entre 1952 et 1958 dont la plupart interroge le lien entre valeurs personnelles et comportement managérial. L'ouvrage de Glover reste néanmoins exceptionnel quant au ton du propos : ce n'est qu'après 285 pages d'une argumentation féroce à l'égard de la grande entreprise, que l'auteur, dans la conclusion, esquisse une critique de la critique et déduit certaines pistes d'action.

Selon Alexander, la conception moderne de la société civile a commencé à se dessiner à la toute fin du XVIIIème, avec des auteurs comme Locke et Harrington (Alexander 2006). La « société civile » est alors un concept valise qui englobe un très large éventail d'institutions extérieures à l'Etat, dont le marché capitaliste et ses institutions. A l'époque du capitalisme naissant, l'expression « société civile » est parée de vertus morales très fortes. C'est ainsi que le marché, le « doux commerce » de Montesquieu, se trouve doté de qualités civilisatrices, produisant entre autres de la responsabilité et de l'auto-discipline, à la différence de l'ordre aristocratique médiéval. La morale laïque du XVIIIème justifie ainsi les activités lucratives en termes de bien commun en les présentant comme un moyen de domestiquer les passions humaines que jusqu'à présent la morale religieuse n'avait pas réussi à canaliser (Hirschman 1980 [1977]). Or, selon Alexander, les périodes de fort libéralisme économique conduisent à une transformation de la conception de la société civile. Il s'agit également de la thèse avancée par John Keane qui défend qu'un rétrécissement de la signification du concept de société civile conduit à sa disqualification (Keane 1998). En effet, la société civile est alors réduite à un espace où s'expriment les intérêts privés instrumentalisés par le capitalisme. La société civile n'a plus d'objectifs propres en dehors de celui de l'expansion de l'économie de marché. Cette vision hégémonique du marché contamine également celle de la critique du capitalisme. Les mobilisations sociales sont réduites à des manifestations d'intérêts particuliers qui ne sont pas encore servis par le marché<sup>61</sup>. Chaque individu, en tant qu'être ressentant une infinité de besoins et portant des intérêts particuliers, peut alors être source de contestation. Cette réduction de la société civile à une société de consommateurs ne peut donc conduire qu'à la multiplication des revendications et donc des structures sociales qui les portent.

Nous ne commentons pas ici le potentiel recul du rôle de l'Etat social qui est l'objet de nombreuses controverses<sup>62</sup>. En revanche, nous souhaitons nous arrêter au phénomène de la « prolifération du social » (Paine 2002 ; Spar et La Mure 2003 ; Callon 2006) qui semble propre au nouveau mode d'encastrement. Ses conséquences ont été étudiées dans de nombreuses disciplines des sciences sociales. En gestion, les années quatre-vingt ont vu le succès de la théorie des parties prenantes aux Etats-Unis (Mitroff 1983 ; Freeman 1984), mais également en France, où des chercheurs, comme par exemple Alain-Charles Martinet ou Jean Pasquero, constatent un « peuplement » croissant de l'environnement des entreprises par des structures organisées (Pasquero 1980 ; Martinet 1984). En sciences politiques, de nombreux auteurs soulignent la fin du système centralisé de négociation collective de l'Etat providence (Piore et Safford 2005) et l'avènement du mythe de la gouvernance horizontale entre acteurs égaux (Jobert 2003). Les sociologues rendent compte, quant à eux, de la naissance de la société civile comme source de légitimation d'actions de régulation (Boli et Thomas 1999 ; Brugvin 2005 ; Alexander 2006). Cette société civile ne représente pas une communauté de citoyens mais un ensemble d'intérêts particuliers qui s'expriment à travers la consommation (*loyalty*), le passage à la concurrence (*exit*) ou la protestation politique (*voice*) (Hirschman 1972 [1970]). Ces auteurs esquissent en filigrane une description de l'idéologie libérale d'une société sans pilote où les parties concernées se rencontrent librement et négocient entre eux des compromis sociaux qui maximisent le bien être social.

---

<sup>61</sup> Voir notamment Polanyi, *La Grande transformation* (p. 135-200) et Hirschman *La Passions et les Intérêts*, (p. 100-113) pour une présentation claire de ce point de vue hégémonique du marché.

<sup>62</sup> Voir par exemple, les chiffres discutés de la tendance générale à la hausse des prélèvements obligatoires depuis la seconde guerre mondiale. 1965: 34,5 % du PIB ; 1970:35,1 ; 1975: 36,9; 1980: 41,7; 1990: 44,3 ; 2005: 44,2 (source : INSEE)

Certaines études empiriques montrent clairement les conséquences de la prolifération du social. Citons deux exemples pour étayer notre propos. John Elkington<sup>63</sup> publie dans le *California Management Journal* de 1994 une étude réalisée par son cabinet deux ans plus tôt. Il montre la croissance significative des secteurs d'activité touchés par les attaques des ONG environnementalistes : de 5 secteurs dans les années soixante à 23 dans la décennie suivante pour atteindre 54 dans les années quatre-vingt-dix (Elkington 1994). Dans une étude remarquable sur l'évolution du souci environnemental dans l'industrie chimique aux USA au XX<sup>ème</sup> siècle, Andrew Hoffman analyse l'activité judiciaire dans l'industrie en regardant qui est impliqué dans les procès en tant que défendeur ou attaquant. Il distingue quatre catégories d'acteurs : entreprises chimiques, ONG, compagnies d'assurance, gouvernement. Les résultats montrent qu'à partir des années 70, les ONG font leur apparition dans des procès contre le gouvernement, puis à partir de 1983 contre les entreprises. Puis, s'ajoutent à ces conflits juridiques, les procès des compagnies d'assurance contre les entreprises à partir de 1987 puis à partir de 1989, les procès entre entreprises chimiques (Hoffman 1999: 356 ; Hoffman 2001).

Mais quelles sont les conséquences de cette multiplication des parties concernées sur la sensibilité au risque de nos sociétés industrielles avancées ? M. Callon parle « *de multiplication des points chauds* »<sup>64</sup> dans les démocraties libérales avancées pour définir les situations où il est particulièrement complexe de démêler l'écheveau des responsabilités et d'évaluer les victimes, la nature et l'ampleur des risques. Or la révélation des risques nécessite une interprétation causale et elle repose sur une médiatisation. « *Où que se dirigent les projecteurs à la recherche des causes, c'est un incendie qui se déclare et il faut convoquer les pompiers de l'argumentation.* » (Beck 2001 [1986]: 56). La définition des risques est donc au cœur de la dynamique sociale et politique. La reconnaissance et l'évaluation des risques reposent désormais sur de multiples expertises techniques en concurrence qui cherchent chacune à définir des éléments portant sur les victimes, leur nombre, les dommages réels, les responsables (Callon 2006). Et la prolifération du social entraîne logiquement la multiplicité des expertises et des points de vue. La science devient de plus en plus nécessaire mais de moins en moins suffisante à l'élaboration d'une définition socialement établie de la vérité. Pour Beck, « *sans la rationalité sociale, la rationalité scientifique reste vide et sans la rationalité scientifique, la rationalité sociale reste aveugle.* » (2001 [1986]: 55). On assiste ainsi à la multiplication de « *controverses socio-techniques* » (Callon, Lascoumes, et al. 2001) qui complexifient d'autant la stabilisation potentielle d'un compromis social. Du fait de la diversité des intérêts en jeu, cette mobilisation des parties prenantes entraîne de manière quasi-mécanique une visibilité accrue des risques. Alors que, durant le régime fordiste, le nombre de controverses était « mécaniquement » limité par la configuration sociale et l'importance de la puissance publique qui tranchait les débats, l'époque contemporaine voit se multiplier les controverses et les expertises associées qui retardent et empêchent parfois l'obtention de solutions techniques et institutionnelles. Plus les parties prenantes sont intégrées dans le règlement des risques qu'elles supportent, plus des débordements nouveaux du marché sont mis à jour. Nous dévoilons ici une contradiction inhérente au mode de régulation libérale des risques, puisque au moment où il confie aux parties prenantes le soin de négocier directement avec les responsables identifiés des dommages subis, cette décentralisation des échanges exacerbe le dévoilement de ces risques et rend difficile l'établissement d'un compromis social.

---

<sup>63</sup> Voir infra note 1.

<sup>64</sup> En référence à la théorie mécanique de Cournot.

### 3. Logique renforcée par l'Etat lui-même qui évolue avec la diffusion de la pensée libérale

Même si les Etats-Unis n'ont pas expérimenté un régime fordiste identique à celui de la France (Albert 1991 ; Boyer 1995), il est intéressant de noter que leur transition postfordiste, antérieure à celle de la France, a déjà donné lieu à de nombreuses analyses. Parmi celles-ci, les travaux des théoriciens des relations industrielles (Piore et Safford 2005) et des sociologues qui se sont intéressés de près à l'évolution de l'environnement législatif des entreprises (Dobbin 1988 ; Edelman 1990), apportent un éclairage particulier à l'avènement du régime postfordiste. Pour ces derniers en effet, les fins de l'Etat Providence et du « New Deal » n'ont pas donné lieu à la disparition de toute régulation sociale étatique comme aurait pu le faire penser l'idéologie néolibérale. Au contraire, le mode renouvelé de régulation se traduit par un nouveau régime de droits, relayés par des instruments de gestion à l'intérieur des entreprises capitalistes.

Il est ici intéressant de souligner l'argument séduisant avancé par les théoriciens de l'extension du *due process* dans les organisations (Dobbin 1988 ; Edelman 1990 ; Abzug et Mezias 1993 ; Sutton, F., et al. 1994 ; Dobbin et Sutton 1998) ; c'est-à-dire la nouvelle logique réglementaire qui va affecter les droits des salariés américains à partir du milieu des années soixante<sup>65</sup>. Pour ces auteurs, la convergence vers un appel généralisé à la responsabilité de l'entreprise ne serait pas la preuve d'une faiblesse de cadrage institutionnel<sup>66</sup>, mais au contraire, les signes de sa transformation et de sa continuelle adaptation à l'évolution de la société libérale. Ils mettent en avant la « ruse » de la loi qui, face à l'avancée du libéralisme et donc à la naissance d'un « nouvel esprit du capitalisme », modifie l'exercice de son pouvoir normatif. Elle accorde progressivement des droits abstraits fondés sur des principes flous, proscrit un certain nombre de comportements abusifs, mais sans prescrire le comportement adéquat pour y remédier. Se faisant, l'Etat laisse alors à l'entreprise la charge d'opérationnaliser la signification du respect de la loi. Cette évolution de la logique réglementaire a deux conséquences notables. D'une part, l'Etat, qui n'a plus à fournir l'effort d'étudier les conséquences de l'application de la loi, peut concentrer ses ressources amoindries sur l'allongement de la liste des risques à bannir. D'autre part, Dobbin et Sutton (1998) montrent que les juges eux-mêmes ont une lecture évolutive des droits des employés et durcissent progressivement la jurisprudence sur les standards minimaux à respecter.

A cette grande indétermination dans l'application pratique de la loi et sa lecture évolutive par les juges a répondu la diversité des pratiques mises en œuvre par les entreprises qui se sont lancées dans des démarches exploratoires. Marino recense ainsi plus de trente pratiques différentes de management de la diversité largement répandues dans les entreprises américaine à la fin des années soixante-dix (Marino 1980). La législation sur les accidents du travail correspond tout à fait à ce modèle de régulation. A partir de 1970, la réglementation donne l'obligation aux entreprises de prévenir les accidents, sans imposer aucune méthode de prévention, alors que, par la suite, la liste des pratiques et produits à risques bannis de l'entreprise ne cessera de s'allonger (Mendelhoff 1979). Le passage de la logique de *command & control* à celle du *due process*, tout en relâchant les contraintes formelles pesant sur les entreprises, ouvre le spectre couvert par la loi et n'en précise pas les frontières, amorçant une discipline infinie pour des entreprises veillant à leur bonne réputation. L'Etat se confine alors

---

<sup>65</sup> Concerne par exemple le financement des retraites, l'égalité des chances, la sécurité et la santé au travail... Se reporter à Dobbin & al, 1998.

<sup>66</sup> Première hypothèse exposée au commencement de ce chapitre.

dans un rôle de révélateur de risque et en cela participe de l'hypersensibilité contemporaine aux risques.

Ainsi plusieurs phénomènes concourent à une hypervisibilité des risques dans nos sociétés contemporaines. La logique de mobilisation sociale a évolué depuis les années soixante-dix. L'imaginaire collectif alimentant la dynamique sociale se nourrit d'une perception aigüe des risques et non plus seulement d'une volonté de partage des richesses. La place du risque est telle qu'elle devient un des moteurs premiers du développement des activités économiques. A cela, s'ajoute la prolifération du social dans les sociétés démocratiques qui entraîne la multiplication des controverses et donc du risque ressenti. Enfin, et de manière plus surprenante, la sensibilité contemporaine au risque est également alimenté par le jeu des Etats-Nations eux-mêmes. Ces derniers, s'adaptant au mode de régulation libérale, ne cessent d'allonger la liste des droits de leurs citoyens et par là-même la liste des risques à bannir, sans forcément fournir ou même connaître le cadrage nécessaire pour atteindre ces objectifs. Et les grandes entreprises capitalistes se retrouvent en première ligne face aux revendications de sûreté.

### III. Convergence des regards vers la grande organisation capitaliste

Les deux parties précédentes ont mis en avant deux hypothèses complémentaires pour rendre compte d'une mobilisation sociale croissante à l'égard des risques engendrés par les activités économiques. Mais ces dernières n'expliquent pas pourquoi les critiques convergent aujourd'hui vers la grande entreprise capitaliste et non pas vers l'Etat ou d'autres acteurs économiques. Pour répondre à cette question, nous nous appuyerons sur la taille inédite des grandes entreprises dans le système capitaliste (III.1.) pour avancer une double explication : leur « bouc-émissairisation » dans un système de régulation défaillant (III.2.) et la manipulation de ces menaces par leurs dirigeants dans leur propre intérêt (III.3.).

#### 1. Une visibilité inédite de la grande entreprise capitaliste

Pourquoi les grandes entreprises capitalistes se trouvent-elles en première ligne dans l'affectation des responsabilités ? Nous faisons ici l'hypothèse que ces grandes organisations ont rarement été aussi puissantes et donc visibles dans l'histoire du capitalisme. Leur importance croissante a été théorisée très tôt et continue d'interpeller les chercheurs. C'est avec l'apparition du champ de la théorie des organisations après la seconde guerre mondiale que la place de la grande entreprise a vraiment été théorisée<sup>67</sup>. Drucker dans *The employee society* (1953) analyse les conséquences de la concentration inédite des grandes entreprises ainsi que de leur extraordinaire longévité. La question de la position structurante des grandes organisations, dont les entreprises capitalistes, dans la société est récurrente. L'ouvrage fondateur reste sans doute celui de March et Simon, *Organizations*, en 1958 : « *Organizations are assemblages of interacting human beings and they are the largest assemblages in our society that have anything resembling a central coordinative system.* » (March, Simon, et al. 1993 [1958]: 4). Charles Perrow s'en fait l'écho dans « *A society of organizations* » (1991) et plus récemment, on peut noter l'appel de Stern et Barley à étudier l'impact des grandes organisations sur les systèmes sociaux et le titre sans équivoque du dernier ouvrage d'Alfred Chandler, *Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History* (2005). Cette puissance inédite leur confère une liberté relative par rapport aux Etats régulateurs, aux syndicats, à la pression de la concurrence et donc aux revendications des consommateurs. Cette capacité de « déborder » sans retenue par les contre-pouvoirs classiques fait peser des risques certains sur le système social.

#### 2. La grande entreprise capitaliste responsable et/ou bouc émissaire

Néanmoins, nous voulons ici pousser plus loin le raisonnement : nous défendons l'idée que le projet contemporain de dévoilement des risques, exposé plus haut<sup>68</sup>, porte une contradiction interne qui conduit à la stigmatisation de la grande entreprise. La matérialisation croissante des « dommages collatéraux » générés par le fonctionnement de nos économies

---

<sup>67</sup> On pourrait aussi voir dans l'apparition de ces nouvelles disciplines un signe de l'importance croissante des entreprises. Ghemawat, dans sa généalogie du management stratégique, montre que c'est lorsque l'entreprise eut atteint une taille critique lui permettant non seulement de tirer profit des imperfections du marché mais de les influencer à cet escient, que les programmes de Business Policy se sont développés au sein de la Harvard Business School (Ghemawat, 2002).

<sup>68</sup> Voir partie II. de ce chapitre.

rencontre en effet des difficultés grandissantes à relier les dommages révélés à des causes et des responsables précis (Callon, Lascoumes, et al. 2001 ; Beck 2001 [1986]). Cette ambiguïté généralisée est principalement à mettre sur le compte du niveau général de complexité de nos économies contemporaines. La mondialisation et la désintégration verticale ont multiplié les composants des systèmes et des chaînes de valeur (Porter 1985 ; Normann et Ramirez 1994 ; Parolini 1999). A cette répartition hyper-élaborée des tâches, s'ajoutent la critique postmoderne de la science et la multiplication des expertises concurrentes sur les risques qui concourent à la complexité.

A y regarder de plus près, il nous semble que cette contradiction peut être reliée à la sous-estimation de l'opacité du mécanisme des prix. Si l'on suit Marx dans son passage sur le fétichisme de la marchandise : « *dans la société capitaliste, les rapports sociaux des hommes entre eux revêtent la forme fantastique d'un rapport des choses entre elles.* » (Marx 1969 [1867]: 28). Le problème est que la fixation libre des prix qui, par le principe d'équivalence, pourrait assurer un échange harmonieux entre les choses, fonctionne comme une interface dans les relations sociales à la manière d'autres mécanismes de coordination comme la bureaucratie planifiée ou l'Etat providence. Le marché souffre donc des mêmes défauts de brouillage des rapports sociaux que la bureaucratie planifiée. Ces derniers ont été révélés par la théorie des effets de composition et la théorie des effets de richesse. La paternité de la première est attribuée à Schelling. Dans son célèbre exemple du matelas tombé sur l'autoroute, cet auteur montre que, ni l'administration de l'autoroute par l'impôt ni l'administration par le marché ne donne un résultat optimal, car les coûts de transaction qui permettraient de contracter directement avec la personne qui a perdu son matelas sont trop importants<sup>69</sup> (Schelling 1980 [1978]: 42). Les deux systèmes engendrent de l'opportunité contractuelle. Quant à la théorie des effets de richesse (Milgrom et Roberts 1992), elle postule que l'attention sociale n'évolue pas linéairement avec le montant des dommages et des gains potentiels. Les risques engendrés par la grande entreprise seront ainsi beaucoup plus visibles que les risques engendrés isolément par le comportement de ses consommateurs ou de ses fournisseurs. Dans le cas des effets de richesse, la grande entreprise, en agrégeant les risques, les rend par là-même visibles. Dans le cas des effets de composition, c'est l'opacité du système des prix qui rend l'entreprise responsable par défaut.

Aux révélations des victimes qui se multiplient, répond l'absence cruelle de responsables clairement identifiés. La complexité des causes engendre une irresponsabilité générale. On agit physiquement à un endroit spécifique du système sans ressentir une responsabilité politique ou morale des conséquences de cette action. Selon Beck, « *c'est l'Autre généralisé, le système qui agit en nous et à travers nous.* » (Beck 2001 [1986]: 42). Dans cette configuration inédite des rapports de production, la désignation de boucs émissaires devient une voie de métabolisation de la frustration sociale contenue (Girard 1978). De par leur visibilité sociale, les grandes entreprises se trouvent en première ligne dans l'affectation des responsabilités<sup>70</sup>. D'autant plus que, dans la doctrine néolibérale dominante, le marché reprend à son compte les objectifs de l'Etat : sûreté, diminution du risque et poursuite du bien commun. A ce titre, les grandes entreprises (qui représentent d'ailleurs parfois des aberrations quant à la concurrence atomisée préconisée par la doxa) attirent les revendications des parties prenantes qui auparavant se tournaient vers l'Etat. Des figures de responsables se cristallisent fréquemment autour de certains scandales. On assiste à des lynchages médiatiques suivis de campagnes de boycott. Les exemples sont

---

<sup>69</sup> Voir aussi sur le coût du mécanisme des prix : Dupuy et Robert, *la trahison de l'opulence*, 1976.

<sup>70</sup> Si les entreprises sont « bouc-émissarisées », cela ne veut pas dire non plus qu'elles sont innocentes ou non responsables. Cela veut seulement dire que les risques engendrés par leurs activités sont déconnectés des réactions de la société.

nombreux et alimentent l'imaginaire collectif sur le comportement des grandes multinationales : Nike et les *sweatshops* en Indonésie, Total et le travail forcé en Birmanie, Shell et le démantèlement de sa plate-forme pétrolière Brent-Spar en mer du Nord...

### **3. L' « effet Knock » ou comment l'entreprise participe de sa propre stigmatisation**

Or cette stigmatisation est d'autant plus efficace que les entreprises contemporaines sont de plus en plus sensibles à l'opinion publique (Gomez 2001 ; Gomez et Korine 2009). Ces bureaucraties transparentes sont ainsi gouvernées avant tout par l'information disponible. C'est le pari qu'avait fait Dodd dès 1932 dans la querelle académique l'opposant à Berle quant au contrôle des grandes entreprises où la propriété est dissociée de la gestion. Alors que ce dernier plaide pour un renforcement du contrôle externe par les actionnaires, Dodd au contraire voit dans le développement de la grande entreprise, la naissance d'une nouvelle institution. Pour lui, l'entreprise a un rôle social et une mission économique (Dodd 1932: 1148). C'est donc l'opinion publique qui doit exercer le contrôle sur l'organisation par le moyen d'une diffusion accrue de l'information<sup>71</sup>. Cette idée a été ensuite largement reprise par les théoriciens institutionnalistes qui ont fait de la légitimité des activités productives un de leurs principaux objets d'étude<sup>72</sup>. Comme le note Powell, « *Plus les entreprises se développent, plus elles tissent des réseaux intriqués de relations avec leurs environnements économiques et socio-politiques et plus les attentes institutionnalisées des autres entreprises, des consommateurs et de l'Etat exercent de pression sur elles* »<sup>73</sup> (Powell 1991 : 202). Les grandes organisations sont donc plus sujettes à l'attention de l'Etat, des media et des groupes professionnels (Dowling et Pfeffer 1975 ; Meyer et Rowan 1977). L'acceptation sociale devient un élément crucial pour la survie de ces organisations.

Mais nous voulons argumenter dans ce dernier paragraphe que, si la grande entreprise est si sensible à l'opinion, c'est que cette dernière peut également servir ses intérêts : à la contrainte externe s'ajoute une dynamique interne qui pousse l'entreprise à chercher d'elle-même une approbation ou/et une critique sociale. Certains auteurs ont avancé l'idée que la RSE est apparu au siècle dernier pour concilier l'apparition de la hiérarchie et de la domination dans l'entreprise avec les idéaux américains (Burnham 1941 ; O'Leary et Miller 1989). Nous voulons ici défendre que l'expansion de la RSE est également consubstantielle à la naissance de l'organisation post-bureaucratique. De nombreux auteurs ont souligné que l'autocontrôle était la forme renouvelée de la discipline dans les organisations capitalistes (Ehrenberg 1991 ; Boltanski et Chiapello 1999 ; Courpasson 2000a). Selon Boltanski et Chiapello, l'émergence de la contrainte douce dans les organisations a répondu à la critique du manque d'autonomie des années 60. Comment comprendre alors l'articulation entre l'autonomie affichée de ses membres

---

<sup>71</sup> Berle constatera vingt ans après que c'est ce mécanisme qui a été mis en place (1954 : 169).

<sup>72</sup> Selznick fait une distinction claire entre organisation et institution. Pour lui, une organisation est une : « *structural expression of rational action, a mechanistic instrument designed to achieve specific goals* », alors qu'une institution est un « *adaptive organic system affected by the social characteristics of its participants as well as by the varied pressures imposed by its environment* ». Le temps transforme les organisations en institutions : « *because organizations are social systems, goals or procedures tend to achieve an established value-impregnated status.* » Selznick (1949 : 256-257).

<sup>73</sup> « *As firms grow and become involved in industry activities and dense networks of exchange, the institutionalized expectations of other firms, consumers, and the state exert greater influence on them.* » (Powell 1991: 202). Notre traduction.

et l'hétéronomie croissante de l'entreprise ? Le paradoxe se résout en considérant que le credo individualiste de l'entrepreneuriat va jusqu'à la dissolution du collectif de l'entreprise lui-même. Celle-ci doit donc lutter pour maintenir sa cohérence. Néanmoins, deux lectures diamétralement opposées de ce besoin de cohérence sont possibles. Premièrement, il est habituel d'argumenter que, ne pouvant souffrir d'un défaut d'image, la grande entreprise devient extrêmement sensible aux crises de légitimité (Ehrenberg 1991). La légitimité de ses activités va directement influencer l'opinion des travailleurs alors qu'auparavant, sa légitimité provenait de la hiérarchie, c'est-à-dire d'un ordre de grandeur interne à l'organisation. Cette analyse rappelle la recomposition de l'hétéronomie décrite dans une célèbre étude de la société américaine des années 50, *The lonely Crowd* (Riesman, Glaser, et al. 2001 [1950]). David Riesman et ses collègues montrent que l'abandon de toutes les tutelles traditionnelles depuis la Renaissance n'a pas conduit à la naissance de l'individu « intro-déterminé » mis en avant par l'idéologie libérale. Au contraire, ils commentent une recomposition de l'hétéronomie où le principe de conduite n'est pas à chercher en dehors de la vie humaine ou dans une structure sociale mais chez l'autre ou plutôt les autres. La « foule solitaire » est donc celle des individus privés de principes d'action et livrés à une « mimésis » généralisée.

Deuxièmement, nous pourrions aussi déduire du besoin de cohérence un intérêt pour l'entreprise à mettre en scène la critique sociale. A l'instar du docteur Knock, qui dans la pièce de Jules Romain, transforme progressivement un village sain en un sanatorium prospère en suivant la logique que « *Les gens bien portants sont des malades qui s'ignorent.* » ; les dirigeants d'entreprise ont tout intérêt à mettre en scène une critique sociale qui justifie certaines réformes et un contrôle accru sur des individus définis comme autonomes. A la rhétorique du contrôle par les figures du marché financier ou du client pourrait maintenant s'ajouter celle des *stakeholders*, prenant la forme des notations des agences de notation extra-financière ou des campagnes potentielles de dénigrement. Ces menaces mises en scène viennent ainsi renforcer l'identité collective de l'entreprise<sup>74</sup>. Confirmant cette intuition, la recherche empirique en gestion a récemment mis en évidence la faible résistance du concept de *stakeholders* aux preuves concrètes du terrain, en France tout du moins<sup>75</sup>. Ces travaux montrent bien l'indétermination a priori des parties prenantes avant leur sélection par l'entreprise, mise en scène pouvant d'ailleurs aboutir à la création de structures sociales aux capacités de nuisances réelles. Nous comprenons alors que la grande entreprise capitaliste, par le truchement d'une dynamique interne de renforcement de pouvoir, participe volontairement à l'exigence croissante de son environnement à son égard. La ruse de Knock est ainsi dévoilée.

---

<sup>74</sup> Rappelons que la principale agence de notation extra-financière européenne VIGEO est possédée à près de 30% par des grandes entreprises multinationales.

<sup>75</sup> La catégorie des *stakeholders* résiste d'ailleurs étonnamment peu à l'analyse empirique. Voir notamment les travaux de Cochoy et Vabre, 2007 et Aggeri et Acquier, 2005.

## Conclusion

Nous avons montré dans ce premier chapitre que l'adhésion quasi-généralisée aux préceptes du DD et de la RSE n'est autre que la face visible d'une exigence exacerbée de la société envers les grandes entreprises capitalistes. Cette convergence des regards vers les organisations productives peut être expliquée de deux manières complémentaires. La première explication, classique, situe son origine dans le débordement du cadrage fordiste par l'évolution des activités économiques depuis le début des années 70. L'inefficacité des institutions traditionnelles entraîne une résurgence des risques sociaux et un mouvement de balancier qui prend la forme d'une forte mobilisation sociale. Le second raisonnement, plus original, suppose que la société post-industrielle se caractérise par une hypersensibilité au risque. Celle-ci proviendrait de la concordance de multiples facteurs : nouvelle logique de mobilisation sociale, fragmentation de la société, développement des connaissances scientifiques, circulation de l'information, adaptation de l'Etat à la diffusion de la pensée libérale...

Quelle que soit l'explication retenue, elle conduit au même constat : le besoin de désigner un responsable conduit naturellement à la grande entreprise capitaliste, élément le plus visible d'un système complexe d'activités économiques de plus en plus difficile à décrypter. Une lecture attentive des théoriciens critiques de la résilience des grandes organisations contemporaines nous suggère même que les dirigeants de ces entreprises peuvent trouver un certain intérêt à la mise en scène de cette stigmatisation, phénomène que nous avons qualifié d' « effet Knock ».

A travers l'exposition de ces différentes hypothèses, nous voyons se dessiner les différentes raisons qui sous-tendent la stabilisation d'un nouveau cadre institutionnel dont le RSE n'est qu'une des facettes les plus visibles. Si cette explication est convaincante, elle ne nous dit rien en revanche sur les modalités concrètes de sa mise en œuvre. Comment la grande entreprise capitaliste peut-elle concilier ces nouvelles exigences sociales avec ses fonctions techniques et économiques traditionnelles ? Par quels processus l'organisation contemporaine intègre-t-elle les institutions émergentes de son environnement ? Comment, par ce truchement, participe-t-elle à la réalisation du nouveau cadre institutionnel ?

Ce sont ces différentes questions que vont servir de fil conducteur tout au long de ce travail doctoral. Auparavant, nous poursuivons dans le second chapitre par une application empirique des hypothèses avancées ici. Nous allons tâcher de mettre en lumière l'évolution du gouvernement des risques en France sur longue période. Pour cela, nous nous appuyons sur un enjeu social spécifique, les accidents du travail, dans le secteur de la construction et proposons un dispositif de mesure des logiques institutionnelles soutenant son traitement.

## CHAPITRE 2

### Vers l'apparition d'un cadre d'interprétation managérial des risques et de la responsabilité sociale Un siècle de sécurité au travail dans le secteur de la construction 1906-2007

« - Moi, dit-il, je suis de Montsou, je m'appelle Bonnemort.

- C'est un surnom? demanda Etienne étonné.

Le vieux eut un ricanement d'aise, et montrant le Voreux:

- Oui, oui... On m'a retiré trois fois de là-dedans en morceaux, une fois avec tout le poil roussi, une autre avec de la terre jusque dans le gésier, la troisième avec le ventre gonflé d'eau comme une grenouille... Alors, quand ils ont vu que je ne voulais pas crever, ils m'ont appelé Bonnemort, pour rire. »

Emile Zola, *Germinal*, 1885, chapitre 1

« L'engagement du groupe VINCI pour améliorer la sécurité de ses salariés sur la route et sur les chantiers manifeste l'ambition générale partagée de faire progresser encore davantage notre métier de constructeur sur la voie de la modernité. »

Antoine Zacharias, Président Directeur Général de VINCI, édito du rapport annuel 2003

### Résumé

Nous avons postulé dans le premier chapitre l'émergence d'un régime particulier de gouvernement des risques dans les sociétés industrielles avancées. Nous mettons maintenant à l'épreuve ce raisonnement en nous intéressant à la sécurité au travail dans le secteur de la construction. Cet enjeu n'est pas anodin. Il s'agit d'un risque qui fait l'objet de mobilisations depuis les origines mêmes de l'ère industrielle et qui demeure aujourd'hui encore un problème social majeur.

Tracer l'histoire d'un risque et de sa régulation nécessite de reconstituer dans le temps les cadres d'observation et d'interprétation qui permettent son existence, c'est-à-dire écrire une généalogie des rationalisations le concernant. Il s'agit alors de décrire pour différentes époques l'influence de règles d'action collective, de normes, de représentations, c'est-à-dire d'un ensemble tenu d'institutions dans le mode de règlement du ou des risque(s).

La théorie néo-institutionnelle de l'organisation (TNIO) offre des outils analytiques appropriés pour l'étude de la dynamique des cadres de l'action collective. En nous appuyant sur les développements conceptuels de la TNIO, nous proposons une mesure originale de ces cadres qui saisit non seulement le système d'acteurs en jeu, mais également les logiques dominantes et les dispositifs matériels qui structurent leurs relations en délimitant un répertoire d'actions légitimes. Pour cela, nous mobilisons la technique de l'analyse hiérarchique des données textuelles à l'aide du logiciel ALCESTE. Nous l'appliquons sur deux ensembles d'articles

provenant d'une revue hebdomadaire professionnelle « Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment » entre 1906 et 2007.

L'analyse des données révèle six logiques institutionnelles qui président au traitement du risque accident. Elles se succèdent au XX<sup>ème</sup> siècle depuis le « cadre juridique » du début du siècle jusqu'au « cadre managérial » à partir du milieu des années 90. L'apparition d'une nouvelle logique institutionnelle de règlement des risques dans la société industrielle avancée est vérifiée. Nous confirmons que dans le cadrage actuel des accidents du travail, l'entreprise se voit occuper une place « politique » centrale au sein d'un réseau divers de parties prenantes. L'exigence contemporaine de la société sur les grandes entreprises capitalistes se traduit par la mise en scène croissante du risque accident et des politiques des entreprises de construction en la matière, malgré une amélioration tendancielle de la sécurité au travail. Cette visibilité du risque suit le développement des dispositifs matériels qui augmentent sa commensurabilité. Nous interrogeons aussi le retour du thème ancien de la responsabilité individuelle dans ce cadrage managérial et l'interprétons comme une résurgence de la pensée libérale en France.

Pour finir, le focus sur la période 1997-2007 met en évidence que, loin de faire table rase des logiques passées, les nouveaux cadres dominants viennent s'enchevêtrer dans les systèmes d'interprétation existants. Le régime managérial de règlement du risque accident cohabite ainsi avec d'autres cadres mineurs hérités du passé. Nous proposons alors quelques pistes de réflexion sur les principes qui sous-tendent la dynamique des champs organisationnels.

## Introduction

Nous avons postulé dans le premier chapitre la place centrale qu'occupe la gestion des risques dans le capitalisme contemporain et l'exigence accrue de la société vis-à-vis des grandes entreprises capitalistes pour qu'elles prennent à leur charge la réduction d'une partie de ceux-ci. Nous allons maintenant mettre à l'épreuve ce raisonnement en nous intéressant à la sécurité au travail dans le secteur de la construction. Depuis quelques années, les entreprises de ce secteur mettent en avant leur politique « zéro accident » comme expression première de leur responsabilité sociale (voir annexe 2). Quelle place occupe cet engagement « symbolique » dans le traitement contemporain de la sécurité au travail dans le secteur de la construction ? Comment l'histoire peut-elle éclairer les particularités du cadre actuel de règlement des accidents ? Et quels enseignements d'ordre plus général pouvons-nous tirer de l'évolution de ce cadre sur longue période ? Telles sont les questions auxquelles nous allons répondre dans ce présent chapitre.

Comme nous l'avons montré dans l'introduction générale de cette thèse, étudier la sécurité au travail dans le secteur de la construction n'est pas anodin. Cet objet d'étude offre une occasion unique d'analyser à la fois l'évolution d'un enjeu social sur longue période et un risque qui, de manière inattendue, agite plus que jamais le capitalisme contemporain.

Savoir si l'enjeu sécurité au travail dans le BTP fait aujourd'hui l'objet d'une cristallisation sociale particulière ne se donne néanmoins pas à voir sans instrument de mesure adéquat. Comme nous l'avons montré dès l'introduction de cette thèse, « dénaturiser » les risques suppose de s'appuyer sur une théorie sociale adaptée pour comprendre la dynamique de leur construction. Cette dernière doit rendre compte des processus profonds de rationalisation sociétale qui structurent les principes pensables d'une époque et déterminent l'émergence des enjeux sociaux. Tracer l'histoire d'un risque nécessite donc de reconstituer dans le temps les cadres d'observation et d'interprétation qui permettent son existence, c'est-à-dire écrire une généalogie des rationalisations le concernant. Il s'agit alors de décrire, pour différentes périodes, l'influence de règles d'action collective, de normes, de représentations, c'est-à-dire d'un ensemble tenu d'institutions dans le mode de règlement du ou des risque(s)<sup>76</sup>.

La théorie néo-institutionnelle des organisations (TNIO) semble offrir des outils analytiques appropriés pour mener une étude de l'évolution des cadres de l'action collective. Depuis la fin des années soixante-dix, les tenants de la TNIO se sont en effet donnés pour mission de rendre compte des interactions entre les individus et leur environnement macro-social et ainsi de réencaster les théories sociales behavioristes et fonctionnalistes (Meyer 1977, DiMaggio 1991 Scott 2008, Greenwood et al 2008). Or, depuis un article remarqué d'Andrew Hoffman en 1999, les enjeux sociaux sont considérés comme des points d'ancrage autour desquels se constituent des « champs organisationnels » (Hoffman 1999)<sup>77</sup>. Ces derniers désignent des ordres locaux dans lesquels les activités et les interactions sociales d'un ensemble d'organisations sont structurées par des institutions.

---

<sup>76</sup> Le pluriel s'impose ici si l'on considère que l'évolution constante des cadres d'interprétation engendre mécaniquement l'impossibilité du maintien de l'identité unique d'un risque dans le temps.

<sup>77</sup> Cette attention naissante portée aux enjeux sociaux par la TNIO n'est pas le fruit du hasard. S'appuyant sur les travaux de Polanyi (1944), Mohr et Duquenne montrent ainsi que le champ des politiques sociales constitue une des principales arènes institutionnelles qui caractérisent les sociétés modernes (1997) ; posture qui n'est pas sans rappeler des travaux éminents en sciences sociales (Foucault, 1975).

Nous allons nous appuyer sur les connaissances développées par la TNIO sur la structuration des champs pour comprendre comment ont évolué les règles, normes et représentations concernant la sécurité des travailleurs du bâtiment. Nous nous focalisons sur l'évolution dans le temps de la logique institutionnelle de règlement des risques en cours dans ce champ. Nous proposons une mesure originale de cette dernière qui saisit non seulement le système d'acteurs en jeu, mais également les idées principales et les dispositifs matériels qui structurent leurs relations en délimitant un répertoire d'actions légitimes. Pour cela, nous mobilisons la technique de l'analyse hiérarchique des données textuelles qui est particulièrement adaptée pour l'analyse des corpus de grande dimension sur longue période. Nous l'appliquons sur deux ensembles d'articles provenant d'un journal hebdomadaire professionnel entre 1906 et 2007.

Le chapitre est structuré comme suit. Dans un premier temps, nous introduisons les outils théoriques qui nous permettent de construire une grille d'analyse des logiques dominantes qui structurent un champ organisationnel (I.). Nous nous arrêtons en particulier sur la définition des « champs organisationnels » (I.1.), et des « logiques institutionnelles » (I.2.). Ensuite, nous présentons la méthodologie utilisée pour mesurer l'évolution de la logique institutionnelle soutenant le traitement du risque accident dans le secteur de la construction (II.). Celle-ci est repérable au niveau des discours (II.1.) et nous déployons une méthode d'analyse des données textuelles (II.2.). Pour cela, nous utilisons le logiciel ALCESTE et son algorithme de classification descendante hiérarchique (II.3.). Il ne nous reste alors plus qu'à expliciter notre méthode d'exposition de la dynamique des logiques, pour donner aux lecteurs toutes les clefs pour cerner notre travail des données (II.4.). Ces dernières sont constituées de deux échantillons d'articles traitant de la sécurité au travail issus du journal professionnel « Le moniteur des travaux publics et du bâtiment » (III.) sur la période 1906-2007 (III.1.) puis de manière plus détaillée sur la période 1997-2007 (III.2.). Nous exposons alors les principaux résultats de l'analyse (IV.). Cette dernière révèle six cadres d'interprétation du risque accident qui se succèdent au XX<sup>ème</sup> siècle dont un cadre managérial à partir du milieu des années 90 (IV.1.). Le focus sur la période 1997-2007 met en évidence un enchevêtrement de ces mêmes logiques lorsque nous concentrons la période d'observation (IV.2.). Pour finir, nous discutons des éléments de preuve apportés aux hypothèses soulevées au premier chapitre (V.). Les résultats montrent la naissance d'une nouvelle logique institutionnelle dans laquelle l'entreprise joue un rôle central en relation avec ses parties prenantes (V.1.). La visibilité croissante du risque est également confirmée et mise en relation avec le développement de sa commensurabilité (V.2.). Les données permettent également de pister la résurgence du thème de la responsabilité, absent depuis la seconde guerre mondiale (V.3.). Pour finir, nous interrogeons le principe général qui sous-tend la succession de ces différentes logiques (V.4.).

## I. Cadre analytique : dynamique des logiques institutionnelles dominantes dans un champ organisationnel

Dans cette première partie, nous introduisons les outils théoriques qui nous permettent de construire une grille d'analyse des logiques dominantes qui structurent un champ organisationnel (I.). Nous nous arrêtons en particulier sur la définition des « champs organisationnels » (I.1.), et des « logiques institutionnelles » (I.2.).

### 1. Champ organisationnel

« *I believe that no concept is more vitally connected to the agenda of institutional processes and organizations than that of organization field.* ». (Scott, 2008: 181). C'est ainsi que W. Richard Scott introduit la notion de « champ organisationnel » dans son ouvrage de référence, *Institutions and Organizations* (2008[1995]). Cette dernière est au cœur de la théorie néoinstitutionnelle qui met l'accent sur l'influence des structures sociales sur l'action individuelle (Powell et DiMaggio 1983 ; Scott 1991). Plusieurs auteurs ont récemment appelé à poursuivre l'étude des interactions entre les entreprises et leur environnement social au sens large (Stern et Barley 1996 ; Davis et Marquis 2005) et le champ organisationnel semble être à la fois un outil et une unité d'analyse particulièrement appropriés pour cela (DiMaggio 1986: 337). A tel point que pour Davis et Marquis, la compréhension de la dynamique des « écosystèmes d'institutions » dans lesquelles s'encastrent les activités humaines devrait constituer l'objet de prédilection de la théorie des organisations pour le siècle naissant (Davis et Marquis 2005).

Pourtant, ce que recouvre un « champ organisationnel » reste relativement discuté, ce qui freine d'autant les efforts de rationalisation de ses caractéristiques. Il dérive évidemment du concept de « champ » dont le sens est aujourd'hui fortement marqué par les travaux de Bourdieu (Bourdieu 1980)<sup>78</sup>. Leur influence est explicite dans les écrits de DiMaggio qui, lui, a popularisé l'expression de « champ organisationnel » (DiMaggio 1979 ; DiMaggio et Powell 1991: 25-26). Nous allons donc revenir sur le concept de champ tel que défini par Bourdieu, puis discuterons de son développement en théorie néo-institutionnelle associé à l'adjectif « organisationnel ».

Il est difficile d'isoler le concept de champ des éléments centraux sur lesquels repose la pensée de Bourdieu tel que l'« habitus » et les différents types de « capital ». Pour lui, les champs sont des espaces de mise en relation des individus avec leurs différents habitus. Ce sont des arènes où ils luttent pour le contrôle de ressources rares exprimées dans un capital ou une combinaison de capitaux (économique, culturel, religieux, scientifique...). Les champs se constituent donc autour de batailles pour un intérêt donné<sup>79</sup>. Un objectif intermédiaire est souvent l'obtention d'une position qui permet de maîtriser le processus de légitimation de ce qui a de la valeur dans le champ et ainsi s'assurer du maintien de sa domination. Mais les relations dans ces espaces ne sont pas libres, elles sont structurées par la position relative des individus, déterminée en fonction de leur dotation respective dans les capitaux valorisés dans ces champs.

---

<sup>78</sup> Si le concept est mentionné dans *Esquisse d'une théorie de la pratique* (1972), il devient central dans son ouvrage de 1980, témoignant du travail de Bourdieu dans les années soixante-dix pour se doter d'un outil analytique solide qui ancre la dimension structurelle de sa pensée la démarquant clairement des théories positivistes tout en affichant son originalité par rapport aux structuralismes « traditionnels » (Marx, Levi-Strauss, Foucault...). Pour une généalogie de la pensée de Bourdieu « vue de l'étranger », voir l'ouvrage de Schwartz : *Culture and power: the sociology of Pierre Bourdieu* (1997).

<sup>79</sup> Par exemple, le champ littéraire se structure autour de la quête du capital culturel.

Si les luttes de pouvoir sont au cœur de la conception « bourdieusienne » du champ, cette perspective est beaucoup moins prégnante chez les néo-institutionnalistes. Le tableau ci-dessous reprend les définitions qui reviennent de manière récurrente dans les écrits néo-institutionnalistes :

<b>(DiMaggio et Powell 1991)</b>
DiMaggio and Powell définissent un champ institutionnel comme des « <i>organizations that, in the aggregate, constitute an area of institutional life; key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.</i> » (1991: 64).
<b>(Scott 2008 [1995])</b>
Un champ est « <i>a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside the field.</i> » (1995: 56).
<b>(Hoffman 1999)</b>
« <i>A field is formed around the issues that become important to the interest and objectives of a specific collective of organizations. Issues define what the field is, making links that may not have previously been present. (...) Field membership may also be for a finite time period, coinciding with an issue's emergence, growth and decline.</i> » (1999: 352)
<b>(McAdam et Scott 2005)</b>
« <i>the concept of field identifies an arena – a system of actors, actions and relations, whose participants take one another into account as they carry out interrelated activities. Rather than focusing on a single organization or movement (population) it allows us to view these actors in context.</i> ». (2005: 10)

**Tableau 3 - Définitions dominantes de la notion de "champ organisationnel"**

Si nous suivons l'ensemble de ces auteurs, un champ est composé d'organisations en interaction ; il s'agit avant tout d'un espace relationnel comme dans la pensée de Bourdieu. Mais la perspective se situe résolument au niveau méso-sociologique. Le champ va au-delà du secteur d'activité car il peut regrouper non seulement des organisations appartenant au même système de valeur et reliées par des relations contractuelles, mais également tout un ensemble d'autres parties prenantes qui s'influencent mutuellement. Néanmoins, les membres du champ ne sont pas donnés a priori et comme le font remarquer McAdam et Scott, le champ se constitue lorsque ses membres prennent conscience de leurs interactions réciproques. DiMaggio et Powell vont dans le même sens lorsqu'ils affirment que la structuration d'un champ est visible à travers un triple développement : des interactions entre des organisations, de l'information que ces dernières partagent et de la conscience mutuelle qu'elles ont un enjeu en commun (Powell et DiMaggio 1983).

En revanche, ces interactions ne sont pas pour les néo-institutionnalistes une occasion d'exercice de luttes de pouvoir qui vont déterminer la dynamique des champs, mais celle de la mise en place d'institutions qui vont finir par structurer ces relations<sup>80</sup>. Les objets d'étude des

<sup>80</sup> Une généalogie comparée permettrait certainement de mieux comprendre les chemins divergents pris par Bourdieu et les néo-institutionnalistes. L'argument principal serait que les néo-institutionnalistes cherchaient à se distinguer des *behaviorists* qui dominaient la sociologie américaine à cette époque alors que ce courant était marginal en France (Friedberg 1998). Tandis que dans l'hexagone, Bourdieu voulait, lui, marquer sa différence avec la pensée marxiste très présente dans les universités françaises. Avec le concept de champ, il affirmait ainsi que la classe sociale n'influait la pratique que de manière indirecte (Schwartz 1997).

premiers néo-institutionnalistes à la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt ont ainsi souvent été des champs matures structurés. Ces derniers font donc référence pour ces auteurs à des ordres sociaux locaux dont la stabilité est donnée par des institutions. Ces structures coercitives, normatives ou cognitives agissent comme des faits « donnés » auxquels des acteurs se réfèrent de manière plus ou moins consciente pour se comporter de manière appropriée (Meyer et Rowan 1977 ; Scott 2008 [1995]).

Toutefois, dans les années quatre-vingt-dix avec le regain d'intérêt pour la capacité d'agence<sup>81</sup> des individus au sein du courant néo-institutionnaliste<sup>82</sup> (Dacin, Goodstein, et al. 2002), ce dernier va retrouver une caractéristique mise en avant par Bourdieu, la structuration des champs autour de la lutte pour un intérêt. En suivant cette voie, Hoffman, en 1999, a renouvelé la conceptualisation des points d'ancrage des champs organisationnels (Hoffman 1999 ; Wooten et Hoffman 2008). Traditionnellement, ce sont des marchés, des technologies ou des politiques publiques qui étaient considérés comme des occasions de constitution des champs. Hoffman, en étudiant la prise en compte de la protection de l'environnement dans l'industrie chimique, a montré que des enjeux sociaux pouvaient être l'objet de processus d'institutionnalisation impliquant des organisations et, par la même, devenir le centre de gravité de champs organisationnels. Comme le précise Hoffman, dans ce cas, la structuration des champs est intimement liée au cycle de vie des enjeux sociaux. Cette notion d'« enjeu » est alors suffisamment large pour regrouper l'ensemble des objets de structuration traditionnels comme les technologies et les marchés.

Ce chapitre a pour objet de rendre compte de l'évolution des règles, normes et représentations concernant la sécurité des travailleurs du bâtiment, c'est-à-dire de tracer les modifications du cadre institutionnel de la sécurité au travail dans la construction. Pour cela, nous allons mettre en avant les grandes étapes des logiques institutionnelles qui sous-tendent le gouvernement de ce risque. Si nous adoptons l'enjeu social comme point d'entrée pour la structuration d'un champ, notre projet est de montrer les états de ce champ à différents moments et non pas de rendre compte des luttes de pouvoir ou des facteurs divers qui sont à la source de la dynamique. En cela, notre ancrage dans le courant néo-institutionnel reste cohérent vis-à-vis de l'alternative proposée par la théorie de la pratique de Bourdieu.

Dans le reste du chapitre, nous adopterons la définition suivante d'un champ, fruit de la synthèse des différentes propositions exposées dans le **Tableau 3** : espace regroupant un ensemble de parties prenantes (stakeholders) autour d'un enjeu (stake) au sein duquel les interactions et l'enjeu lui-même sont définis et réglés par des institutions, ces dernières reposant sur un ensemble d'idées mise en relation, les théorisations.

Acteurs	Parties prenantes primaires/secondaires : Etats, agence d'Etat, media, ONG, entreprises, fournisseurs/clients...
Enjeu	Enjeu social, produit, marché, technologie...
Théorisation	Ensemble d'idées en relation, systèmes de signification, relations fins/moyens plus ou moins conscientes.

**Tableau 4 - Les différents composants d'un champ institutionnel**

<sup>81</sup> Nous entendons par « capacité d'agence », l'exercice du libre arbitre d'un individu qui peut alors se comporter comme un acteur stratégique à la différence d'un individu complètement déterminé par les structures sociales.

<sup>82</sup> Si pendant les années 80 et 90, la plupart des travaux mobilisaient les champs organisationnels comme une variable indépendante cherchant à mesurer les conséquences sur les pratiques de l'appartenance à un champ, la problématique du changement institutionnel et de la dynamique des champs s'est progressivement imposée sur l'agenda des chercheurs et avec elle, la capacité d'agence des individus. En témoignent le numéro spécial d'AMJ en 2002 et le nombre croissant d'articles de recherche consacrés à cette question (Hirsch & Lounsbury 1997, Hirsch 1997, Dacin Goddstein 2002, Schneiberg & Clemens 2006).

## 2. Logique institutionnelle

Il nous apparaît opportun à ce point de nous arrêter sur le rôle des idées dans la structure des champs organisationnels. La question de la construction du sens est consubstantielle à la théorie néo-institutionnelle. Scott, dans sa typologie des trois grandes sources de légitimation des institutions, isole la source « culturelle-cognitive » de certaines d'entre elles (2008 [1995]). Il s'agit pour lui des « *shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made* » (2008: 57). Pour nombre de chercheurs, l'approche cognitive des institutions correspond à la véritable vocation de la théorie néo-institutionnelle puisqu'elle cherche à rendre compte des structures sociales les plus profondes. Elle s'attache par exemple à l'origine sociale de l'identité et des intérêts des acteurs qui déterminent leurs préférences. Ces dernières constituent alors le cadre où se déroulent des activités a posteriori rationnelles. Cette place accordée au sens apparaît également dans la conceptualisation du processus d'institutionnalisation. Un des principaux concepts au cœur de nombre de modélisations est la « théorisation » (Tolbert et Zucker 1996 ; Hasselbladh et Kallinikos 2000 ; Greenwood, Hinings, et al. 2002). En suivant Greenwood, Hinings et al., la théorisation correspond au « *development and specification of abstract categories and the elaboration of chains of cause and effect.* » (2002 : 60). Nous retrouvons ici la définition première de l'institutionnalisation pour les sociologues de la connaissance Berger et Luckmann qui ont fortement influencé la théorie néo-institutionnelle (Berger et Luckmann 1966). Pour eux, l'institutionnalisation est un processus de stabilisation collective du sens avant d'être celui de l'adoption d'une pratique ou de la définition d'une règle (1966: 54). Il est donc logique qu'au niveau méso des champs organisationnels, l'attention se soit également portée sur des variables culturelles dont les systèmes de représentation. Un concept en rend particulièrement compte : les logiques institutionnelles (*institutional logic*).

L'expression « logique institutionnelle » a été introduite dans la littérature néo-institutionnelle par Alford et Friedland (Alford et Friedland 1985 ; Friedland 1991). Dans leurs travaux, ils évoquent les frictions entre trois ordres institutionnels que sont le capitalisme, la bureaucratie d'état et la démocratie politique. Pour eux, chaque ordre a une logique centrale qui guide son organisation et procure aux individus des objectifs et une identité. Puis, progressivement, la théorie néo-institutionnelle a mobilisé les logiques pour décrire des phénomènes moins macro. Aujourd'hui, elles désignent des combinaisons « fin-moyens » propres à un champ, c'est-à-dire l'« *accord partagé au sein d'un champ sur les buts à poursuivre et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre* » (Scott 2008 [1995]: 187). Thornton and Ocasio en donnent une définition proche plus teintée de sociologie : la logique est « *le modèle historique socialement construit des pratiques matérielles, des postulats, valeurs, croyances et règles grâce auxquels les individus produisent et reproduisent leur subsistance matérielle, organisent le temps et l'espace et donnent du sens à leur réalité sociale* » (Thornton et Ocasio 1999: 804). Dans cette dernière définition, on retrouve une caractéristique des logiques déjà présente chez Alford et Friedland : la combinaison des modèles théoriques et des pratiques. Pour ces derniers, une logique institutionnelle est « *a set of material practices and symbolic constructions which constitutes its organizing principles and which is available to organizations and individuals to elaborate* » (1991: 248). Parmi les études empiriques de référence qui ont mobilisé le concept de logique, nous pouvons citer par exemple le travail de Thornton et Ocasio (1999). Ces auteurs étudient comment la logique institutionnelle dominante influence l'exercice du pouvoir et les déterminants des successions des dirigeants dans le secteur des maisons d'édition universitaires. Ils montrent que le passage d'une logique éditoriale à une logique de

marché dans les années 70 est venu bouleverser le travail des dirigeants et les critères pris en compte dans leur succession.

#### **a. Les discours comme traceur des logiques institutionnelles**

Malgré ces évolutions conceptuelles, il semble que les travaux néo-institutionnalistes n'accordent encore pas suffisamment d'importance à l'étude des institutions cognitives et des systèmes de représentation qui structurent les champs organisationnels<sup>83</sup> (Mohr 1998 ; Schneiberg et Clemens 2006 ; Phillips et Malhotra 2008 ; Scott 2008 [1995]). Schneiberg et Clemens affirment par exemple que les recherches menées jusqu'à présent ont plus étudié l'aspect relationnel des champs que leur caractère culturel (2006 :12). Pourtant, Mohr et Guerra-Pearson défendent que même l'espace relationnel que représente le champ repose sur la sémantique (Mohr et Guerra-Pearson 2006). Comment les membres du champ parlent d'eux-mêmes et des autres organisations avec qui ils interagissent indique leur position dans l'espace institutionnel. Pour ces auteurs, les institutions sont fondamentalement des construits cognitifs : « *organizational scholars cannot advance an effective explanatory science if they fail to give meaning its due.* » (2006: 2). Phillips et Malhotra en déplorent les conséquences : « *rather than clearly focusing on cognitive institutions and continuing to develop this unique contribution the conceptualization of an institution has blurred and as a result significant analytical power has been lost.* » (2008: 703). Par contraste, ces auteurs mettent en avant le rôle que pourrait jouer une approche discursive des processus d'institutionnalisation. L'analyse des discours constitue pour eux à la fois les bases théoriques et une méthode pour conceptualiser les processus de construction sociale des institutions. Les discours sont les traces visibles des processus cognitifs à l'œuvre et les briques fondatrices des cadres d'interprétation des champs. Comme l'expliquent Lounsbury et al. : « *Field frames are forged, maintained and eroded through discourse in policy forums such as congressional hearings as well as in industry media (...)* » (Lounsbury, Ventresca, et al. 2003: 77). La maîtrise du discours peut alors constituer un objectif stratégique pour les populations centrales ou périphériques du champ (Suddaby et Greenwood 2005). Les discours sont produits et reproduits aussi bien pour réaffirmer et mettre en scène la structure sociale dominante que pour fournir une arène pour les conflits (Phillips et Hardy 2002). Ils constituent ainsi un objet de choix pour l'étude des dynamiques des logiques institutionnelles.

#### **b. Les objets du discours : la prise en compte des pratiques et des dispositifs matériels**

Si les discours constituent des traceurs du cadre d'interprétation du champ par les communautés le composant, il reste à définir quels sont les objets du discours qui vont nous intéresser dans notre démarche de reconstitution des logiques institutionnelles. Comme nous l'avons montré précédemment, les définitions principales du « champ organisationnel » mettent en avant leur caractère relationnel et le rôle des idées (théorisations) qui règlent ces relations. Le savoir et le pouvoir seraient ainsi les deux vecteurs de structuration des champs dont il faudrait chercher des traces dans les cadres d'interprétation des acteurs.

---

<sup>83</sup> Et ceci est d'autant plus vrai vu de France, où la tradition philosophique déconstructiviste fondée sur l'étude du sens est historiquement très marquée et a influencé l'ensemble des sciences sociales (Derrida, Foucault, Baudrillard...)

Néanmoins, il nous semble que cette grille d'analyse n'est pas complète pour rendre compte de l'ensemble des déterminants de la structuration des champs. En nous appuyant sur un courant minoritaire de la TNI, principalement présent en Europe, nous voulons mettre en avant le rôle joué à la fois par les dispositifs matériels et les pratiques légitimes dans le développement des théorisations et des interactions entre les membres du champ (Garud et Rappa 1994 ; Hasselbladh et Kallinikos 2000 ; Acquier et Aggeri 2006).

Nous pouvons alors compléter le tableau 2 présentant les composants d'un champ organisationnel :

<b>Acteurs</b>	Partie prenantes primaires/secondaires : Etats, agence d'Etat, media, ONG, entreprises, fournisseurs/clients...
<b>Libellé de l'enjeu</b>	Enjeu social, produit, marché, technologie...
<b>Théorisation</b>	Groupe d'idées en relation, systèmes de signification, relations fins/moyens plus ou moins conscientes.
<b>Répertoire d'actions légitimes</b>	Ensemble de pratiques types.
<b>Dispositifs matériels</b>	Lois, contrats, campagnes de presse, indicateurs, statistiques...

**Tableau 5- Conceptualisation complétée des différents composants d'un champ institutionnel**

Ces dimensions ont été mise en avant principalement par des chercheurs européens influencés par la « théorie de l'acteur réseau » et la « théorie de la pratique » et commencent à infuser la pensée néo-institutionnelle américaine<sup>84</sup> (Lounsbury 2008 ; Powell et Colyvas 2008). La théorie de la pratique est un nom générique qui désigne un ensemble de penseurs hétéroclites (Bourdieu 1972 ; Bauman 1973 ; Sahlins 1976 ; Giddens 1986 ; Sewell 1992 ; Barley et Tolbert 1997). Ils ont en commun de mettre en avant la constitution mutuelle et itérative des pratiques et des constructions symboliques. Cette dialectique, connue sous l'appellation de « structuration », a mis fin à la dualité irréductible entre culture et action qui jusque dans les années 70 dominait les théories du changement social. Cette idée est présente dans les écrits de Friedland et Alford qui ont importé la notion de logique des champs dans la théorie néo-institutionnelle. Il paraît donc cohérent de vouloir rendre compte de la structuration dans la construction des cadres d'interprétation du champ. Plusieurs chercheurs ont déjà montré l'impact des changements institutionnels sur les pratiques des acteurs. Par exemple, Elisabeth Clemens montre comment les cadres institutionnels définissent les actions envisageables pour les mouvements féministes américains qui veulent entrer sur la scène politique américaine à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Elle est alors la première à importer le concept de Charles Tilly de « répertoires d'actions légitimes » pour désigner les pratiques qui émergent suite à un changement institutionnel (Clemens 1993). Néanmoins, si les travaux reliant cadres institutionnels et pratiques se sont multipliés, peu se sont attachés à démontrer l'impact des pratiques sur l'évolution du sentier institutionnel. A défaut de pouvoir rendre compte de l'interaction itérative entre les systèmes de représentation et les pratiques, il nous a semblé opportun de saisir les cadres d'interprétation comme un ensemble de discours à la fois sur des enjeux, des acteurs mais aussi des pratiques types, regroupées dans des « répertoires d'action légitimes<sup>85</sup> ».

<sup>84</sup> Il est également intéressant de constater que la théorie des conventions introduit également la dimension matérielle des institutions cognitives (Gomez 1994). Néanmoins, les frontières entre la théorie gestionnaire des conventions et la théorie néo-institutionnelle sociologique sont restées assez hermétiques jusqu'à présent. Pour une première ébauche des liens à tisser entre les deux corpus théoriques, se reporter à Daudigeos 2009.

<sup>85</sup> D'après le concept introduit par Charles Tilly (1978 : 143).

Quant à la théorie de l'acteur réseau (ANT), connue en France sous le nom de la « sociologie de la traduction », elle met en avant le rôle des artefacts dans les processus de structuration (Akrich, Callon, et al. 2006). Hasselbladth et Kallinikos mettent ainsi le doigt sur la « matérialité » des processus d'institutionnalisation en réhabilitant la notion d'« objectification » comme étape essentielle dans la diffusion des institutions (2000). Ils critiquent ainsi la vision désincarnée des institutions dominant la TNIO qui s'attache seulement aux théorisations, c'est-à-dire des « *freefloating clusters of ideas* » (2000 : 701). Pour eux, l'important est de comprendre, comment lors de la structuration d'un champ, les idées sont objectivées, c'est-à-dire encadrées dans des artefacts comme des textes, des modèles, des procédures... Ils proposent une modélisation des processus d'institutionnalisation comportant trois étapes complémentaires : délimitation sémantique dans laquelle les idées jouent un rôle déterminant, spécification des pratiques et des rôles légitimes et enfin, développement de modèles d'action et de systèmes de mesure. Plusieurs auteurs ont commencé à inclure dans des travaux empiriques le rôle de la matérialité dans l'institutionnalisation (Garud et Rappa 1994 ; Agerri et Acquier 2006).

Nous pouvons alors construire une grille d'analyse générique d'une logique institutionnelle dominante dans un champ. Pour cela nous partons du travail de DiMaggio et Mullen en 2000 (DiMaggio et Mullen 2000). Dans leur étude de l'interprétation par les communautés locales des modalités d'organisation d'un festival de musique, ils dotent les modèles d'action collective de trois dimensions analytiques : les types d'acteurs impliqués, les types d'actions prises et enfin les objets de l'action. Et nous complétons ce premier cadre d'analyse en nous appuyant sur la liste renouvelée des composants des champs organisationnels (voir Tableau 5). Le tableau ci-dessous présente les différents objets de discours qui composent le système d'interprétation d'une logique institutionnelle.

<b>Dimensions du système de représentation</b>	<b>Exemple d'application tirée de notre terrain d'étude (voir IV.1.a)</b>
<b>Libellé de l'enjeu social</b>	Comment les acteurs parlent de l'enjeu des accidents du travail = « Infraction, faute, faute inexcusable, responsabilité, sécurité »
<b>Principale partie prenante responsable</b>	En quels termes sont évoqués les responsables des accidents = « Patron »
<b>Principale partie prenante victime</b>	Figure de l'accidenté= « victimes, employés, ouvriers »
<b>Autres parties prenantes</b>	Autres acteurs qui interviennent dans le traitement des accidents du travail = « Cour, juge, chambre, tribunal, député, inspection »
<b>Répertoire d'actions</b>	Les actions types qui relient ce système d'acteurs= « jugement, indemnités, décision, contester, paiement, saisir, réparation, imposer, condamner »
<b>Dispositifs matériels</b>	Instruments, indicateurs sur lesquels s'appuie le cadre de règlement de l'enjeu = « textes, lois, arrêts, circulaires, règlements, amendes, contraventions, preuves »
<b>Principe général</b>	<b>Règlement juridique des accidents du travail</b>

Tableau 6 - Grille d'analyse des cadres d'interprétation

## II. Design de la recherche

Dans les pages qui suivent, nous proposons un dispositif de recherche dont l'objectif est de rendre compte de l'évolution d'une logique institutionnelle dans le temps. Nous nous sommes orientés vers l'étude des discours qui en sont un traceur pertinent (II.1.). Pour choisir la méthode d'analyse de contenu la plus appropriée, nous défendons l'idée que la classification hiérarchique apparaît alors comme un des outils particulièrement adaptés pour la mesure longitudinale des logiques institutionnelles (II.2.). Nous présentons les principales étapes de la classification descendante hiérarchique ainsi que le logiciel ALCESTE qui opère l'algorithme correspondant (II.3.).

### 1. Mesure des systèmes de représentation

Comme l'exprime clairement Mohr, les institutionnalistes ont bâti un programme de recherche qui a développé des mesures pour de nombreux objets d'étude, mais qui a négligé son construit théorique principal, à savoir le contenu culturel d'un environnement institutionnel (1998a : 345). Pour répondre à ce manque, cet auteur note un développement progressif des travaux qui s'intéressent à la mesure du sens contenu dans les institutions, les pratiques et les artefacts culturels (Mohr 1998 ; DiMaggio et Mullen 2000 ; Phillips et Hardy 2002 ; Zilber 2006). Pour Phillips et Malhotra, l'analyse des discours offre une méthode solide pour tracer les processus de constitution et de stabilisation du sens dans les champs (2008: 704). Pour eux, un discours fait référence non seulement à un ensemble de textes reliés les uns aux autres mais également aux pratiques de production, de dissémination et de réception qui donnent vie à un objet. Par conséquent, l'analyse de discours est l'étude des textes et de la réalité sociale qu'ils constituent (2008 : 712).

Les analystes du discours voient donc un lien fort entre discours et construction sociale de la réalité. A l'inverse de la thèse du découplage (Boxenbaum et Jonsson 2008), ces théories de la contingence institutionnelle font l'hypothèse que les institutions cognitives transforment les activités techniques de l'entreprise en influençant la rationalité même des décisions prises dans l'organisation. Cette position ne va pas pourtant de soi. Comme le rappellent Alvesson et Kärreman, il existe deux positions non conciliables quant à la nature du discours. Soit les propos sont faiblement reliés à des pratiques réelles et relèvent d'une performance essentiellement politique. Le découplage entre discours et pratique est alors une pratique courante et seule l'observation en temps réel des acteurs au moyen de l'ethnométhodologie permet de connaître leurs actions. Soit les propos reflètent la subjectivité intrinsèque des acteurs et le sens qu'ils accordent aux pratiques (Alvesson et Kärreman 2000). L'analyse des discours ne permet pas totalement d'esquiver cette question, puisque l'interprétation des résultats suppose bien souvent de prendre parti sur les liens entre discours et système de représentation des acteurs étudiés. Nous adoptons ici une position hybride. Si à court terme, les discours peuvent être des éléments d'une stratégie rhétorique largement découplée des pensées et pratiques réelles des acteurs ; sur le temps long, ils ont des effets performatifs. Dans notre étude qui couvre plus d'un siècle de discours sur la sécurité au travail, nous postulons ainsi que les évolutions significatives des systèmes de représentation relatifs aux accidents du travail reflètent des changements profonds dans l'interprétation de cet enjeu par les entreprises du secteur de la construction (Phillips et Malhotra 2008).

## 2. Analyse de données textuelles

Les discours peuvent être saisis en contact direct avec des membres de la population étudiée, mais également aux moyens de documents secondaires qui sont des traces des discours présents et passés<sup>86</sup>. Le théoricien du comportement américain Bernard Berelson est reconnu par beaucoup comme ayant été le premier à mobiliser des techniques scientifiques d'analyse pour la reconstitution du sens contenu dans des textes (Berelson 1952 ; Mohr 1998 ; Bardin 2007 [1977]). Depuis ces travaux pionniers, les recherches et les méthodologies qui partagent le même projet en sciences de gestion se sont multipliées et il peut être difficile de trouver son propre chemin tant les approches sont nombreuses.

Nous nous sommes appuyés sur un ensemble de travaux méthodologiques pour dresser un bref panorama des techniques à disposition pour analyser des données textuelles (Ryan et Bernard 2000 ; Maltese 2004 ; Bardin 2007 [1977]). En suivant Ryan et Bernard (2000 : 771) et Bardin (2007 : 180), il nous semble qu'un texte peut être analysé pour son contenu (signifié, vocabulaire, lexique) mais aussi sa syntaxe (structure, linguistique) et enfin les significations portées. En fonction du projet de recherche, l'unité d'analyse varie entre mots, expressions, paragraphes et thèmes. Nous pouvons dresser une ligne de partage entre l'analyse de syntaxe dont l'objet d'étude est le texte même et qui porte plus sur la structure du texte, et l'analyse de contenu pour laquelle les discours ne sont qu'un proxy pour mettre à jour des systèmes de représentation.

---

<sup>86</sup> L'analyse de textes ou « recherche documentaire » est regroupée en anglais sous l'appellation « *Archival research* », qui regroupe donc les recherches sur des documents historiques, comme le laisse penser la traduction littérale en français, mais également les travaux basés sur l'analyse de textes contemporains.

Le tableau ci-dessous présente une vue simplifiée des approches et des outils possibles (d'après Brugidou et al., 2000 et Bournois et al. 2002) :

Méthodologie	Analyse de syntaxe (structure)	Analyse de contenu	
		Analyse de données textuelles (ADT)	Analyse thématique (des significations)
<b>Objectifs et processus</b>	<p>Le discours est analysé pour lui-même.</p> <p>Chaque mot dans son contexte compte ainsi que le rythme, la prononciation et éventuellement les mimiques de l'énonciateur.</p> <p>Utilisé en ethnométhodologie et dans les études linguistiques poussées.</p>	<p>Donne une vision simplifiée des thèmes contenus dans un texte.</p> <p>Analyse les occurrences de vocabulaire. Création de classes d'énoncés.</p> <p>Cartes factorielles ou matrices permettent de rapprocher le comptage et les variables signalétiques (unités de comparaison).</p>	<p>Fondée sur la théorie enracinée. Permet de comprendre l'enchaînement des idées.</p> <p>Le chercheur attribue des codes à des segments de texte et étudie les liens entre ces codes.</p>
<b>Logiciel d'aide à l'analyse</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sphinx-Lexica : analyse ascendante hiérarchique</li> <li>- Spad-T : analyse ascendante hiérarchique</li> <li>- Alceste : analyse descendante hiérarchique.</li> </ul>	<p>Logiciels ADQAO :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neurotext : entre l'analyse de contenu et l'ADQAO : permet de représenter des co-occurrences multiples (analyse vectorielle)</li> <li>- AtlasTi si les données sont homogènes pour donner du sens à discours</li> <li>- N'VIVO (NUS*IST) pour faire ressortir des contrastes entre des catégories.</li> </ul>

**Tableau 7 - méthodologies et outils d'analyse de texte**

A la lecture de ce tableau, il semble que l'analyse de contenu corresponde à notre projet de vouloir rendre compte du système de représentation d'une population d'un champ.

Pour faire le choix entre analyse thématique et analyse de données textuelles, qui sont les deux techniques de l'analyse de contenu, nous nous référons au travail de balisage réalisé par Ventresca et Mohr sur l'analyse documentaire contemporaine. Ces auteurs proposent un tableau de correspondance entre l'objectif des projets de recherche et les techniques d'analyse mobilisées (2002 : 819):

Objects of investigation	Data source	Analytic methodologies
Structural embeddedness	Relational ties (corporate interlocks, exchange agreements, market transactions, reference groups, etc.)	Network analysis Block models
Meaning systems	<b>Professional discourse (journal articles, trade publications)</b> Procedural talk (emails) Organizational identity statements (directories, IPOs, annual reports)	Content analysis Semantic grammars Semiotics Multidimensional scaling
Grammar and repertoire of actions	Event sequences Organizational practices (procedural records)	Sequence analysis Boolean algebra Fuzzy sets
Institutional logics	Classification statements (directories, industry reports, organizational narratives)	Galois Lattice <b>Correspondence analysis</b> <b>Hierarchical classification model</b>

**Tableau 8 - Objets d'analyse, sources de données et méthode d'analyse dans les recherches textuelles (source: Ventresca & Mohr 2004: 819)**

Nous retrouvons dans ce tableau les deux techniques d'analyse de contenu identifiées dans le tableau 5 : l'analyse thématique pour inférer les systèmes de représentation (2<sup>ème</sup> ligne : *meaning systems*) et les techniques d'analyse de données textuelles pour rendre compte des logiques institutionnelles (dernière ligne : *institutional logics*).

Etant donné notre projet, tracer l'évolution des cadres d'interprétation d'une population donnée sur une longue période de temps, nous allons adopter une stratégie mixte. Nous allons mobiliser le support privilégié identifié par Ventresca et Mohr pour rendre compte des systèmes de représentation, c'est-à-dire les journaux professionnels. Mais le caractère longitudinal de notre étude nous invite à utiliser la méthodologie de l'étude des logiques institutionnelles pour analyser ces données. Pour Ventresca et Mohr (2002: 821) : « *the study of institutional logics brings together the analysis of meaning structures and the study of grammars of action. A central presumption is that the two orders – practical and symbolic – are mutually constitutive.* ». Nous retrouvons ici notre volonté de rendre compte à la fois des systèmes de représentation et des pratiques des acteurs autour d'un enjeu social (voir plus haut Structuration et cadre d'interprétation).

Ainsi, les techniques d'analyse de données textuelles qui permettent des classifications hiérarchiques ou bien des analyses de correspondance semblent être à même de rendre compte sur longue période des évolutions des logiques institutionnelles mais aussi des cadres d'interprétation du champ.

### 3. Classification hiérarchique et le logiciel ALCESTE

La classification hiérarchique est une méthode en développement pour analyser l'évolution sur longue période de systèmes de représentation (Mohr 1998 ; Leenen, Van Mechelen, et al. 1999 ; Breiger 2000). Cette technique est utile lorsque le chercheur doit manipuler une grande quantité de données. C'est notre cas, puisque le discours sur la sécurité au travail dans l'industrie de la construction au XXème siècle représente plusieurs centaines de pages, même après recours à l'échantillonnage (voir partie suivante sur la présentation des données). L'idée de la classification hiérarchique est créer une vue simplifiée du discours analysé sans perdre les caractéristiques principales de la structure initiale. On manipule pour cela des matrices qui sont des représentations mathématiques du contenu du texte avec en ligne des segments du texte et en colonne les formes lexicales du texte. Ainsi à partir d'une matrice binaire (objets x attributs) qui permet de « ranger » le texte analysé, le principe est de créer des clusters dans les lignes et les colonnes qui permettent de classer ensemble des éléments équivalents et d'obtenir ainsi une vision simplifiée de la structure de la matrice initiale. Comme l'indique Mohr (1998a: 363), la classification hiérarchique permet d'obtenir une matrice dans laquelle : « *the classes of objects are hierarchically ordered, the classes of attributes are hierarchically ordered and the two hierarchical orders are related to one another.* ». Ainsi la classification hiérarchique est avant tout une opération de catégorisation. Pour Bardin, la catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis (2007 [1977] : 150).

Pour clarifier le fonctionnement d'une classification hiérarchique, nous nous appuyons sur la description de l'algorithme déployé par le logiciel ALCESTE dans l'annexe 5.

## 4. Méthode d'exposition de la dynamique des logiques dominantes

Maintenant que nous avons présenté l'outil qui va nous permettre de mesurer les logiques institutionnelles dans le temps, il nous reste à développer une méthode d'exposition de leur dynamique. Nous décrirons les logiques de manière séquentielle et pour chaque logique reconstruite par nos soins, nous chercherons des faits sociaux marquants dans le champ organisationnel qui pourraient être des facteurs explicatifs de sa domination. Il ne s'agit pas pour nous de prouver le rôle de certains déterminants dans la dynamique, travail qui dépasse les ambitions de ce chapitre, mais d'inférer pour chaque logique un faisceau de variables qui pourraient jouer un rôle dans la dynamique du champ organisationnel et de les exposer sous forme de récit. Cette méthode a un avantage : elle esquisse des liens entre la dynamique des logiques et celle des champs eux-mêmes. Mais comment sélectionner les « faits sociaux » à exposer si nous n'avons pas le degré de correspondance entre ces faits et la dynamique des logiques ?

Pour répondre à cette question, nous pouvons nous reporter aux apports de la recherche sur l'évolution des champs organisationnels qui a été foisonnante ces dernières années<sup>87</sup>. Nous pouvons essayer de construire un tableau synthétique des facteurs d'évolution des champs qui constituerait pour nous une liste de faits sociaux archétypaux. Pour cela, nous mobilisons la grille analytique développée par Hedstrom et Swedberg qui distingue trois grands types de mécanismes de changement social (Hedstrom et Swedberg 1998: 22-23)<sup>88</sup>. Nous pouvons ainsi classer les recherches existantes en fonction du mécanisme générique qu'elles illustrent :

- « *Situational mechanism* » : un changement local est provoqué par un changement d'ordre supérieur (du macro au micro)
- « *Action-formation mechanism* » : un changement local est provoqué par un autre changement au même niveau (du micro au micro)
- « *Transformational mechanism* » : un changement global est provoqué par un changement local (du micro au macro).

Le classement donne lieu au tableau ci-dessous, évidemment non-exhaustif :

Types de mécanisme	Détail du mécanisme et exemples de travaux
<b>Situational</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influence sur un champ de l'évolution d'une meta-logique d'ordre supérieur (Zilber 2006)</li> <li>• Friction dans les zones de recoupement entre plusieurs champs (Seo et Creed 2002)</li> <li>• Rôle d'évènements extérieurs perturbateurs :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lois (Edelman 1992)</li> <li>○ Crises, catastrophes (Hoffman et Ocasio 2001)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Action-formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle de l'entrée ou de la sortie d'organisations dans le champ entraînant une redistribution du pouvoir local (Hoffman 1999 ; Scott, Ruef, et al. 2000)</li> </ul>
<b>Transformational</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneur institutionnel (Maguire, Hardy, et al. 2004 ; Greenwood et Suddaby 2006 ; Garud, Hardy, et al. 2007 ; Hardy et Maguire 2008)</li> <li>• Rôle d'évènements internes au champ : conférences, concours, festivals (Lampel et Meyer 2008)</li> </ul>

Tableau 9 - Trois types de mécanisme de changement dans un champ

<sup>87</sup> Voir note 6

<sup>88</sup> Voir également le travail de Weber et Glynn (2006) qui mobilise la grille de Hedstrom et Svedberg.

Dans notre travail d'exposition de la dynamique des logiques institutionnelles soutenant le traitement du risque accident du travail dans le secteur de la construction, nous pourrions ainsi puiser dans cette typologie des mécanismes d'évolution des champs que nous mettrons en relation avec l'évolution des logiques institutionnelles, permettant ainsi de fournir des éléments de contexte à cette dernière. La partie suivante explicite les données à partir desquelles nous allons mettre en œuvre ce projet.

### III. Analyse de contenu d'un journal professionnel

Il est communément admis que les institutions qui structurent un champ donné se reflètent dans les discours et les dialogues entre les membres du champ. Dans notre cas, nous voulons rendre compte des logiques institutionnelles soutenant le traitement des accidents du travail dans le secteur de la construction. Nous nous sommes tournés vers un journal professionnel : le *Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment*. Cette source de données a plusieurs avantages : fondé en 1903, le magazine, avec 450 000 lecteurs par semaine, est aujourd'hui le premier hebdomadaire lu par les cadres d'après l'étude IPSOS France des Cadres Actifs 2008<sup>89</sup>. Il permet donc à la fois de couvrir l'ensemble du XXème siècle et d'être représentatif du secteur étudié. Au 1er janvier 2008, 5 431 numéros avaient été publiés.

#### **Histoire du Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment**

Extrait de l'histoire de l'hebdomadaire visible sur le site internet du Moniteur ([www.moniteur.fr](http://www.moniteur.fr)).

*Le 13 août 1903, l'imprimeur Louis Dubois, bien connu sur la place de Paris, lance un bihebdomadaire grand format de quatre pages ciblé sur les entrepreneurs de travaux publics : « Le Moniteur des travaux publics », sous-titré « Entreprise et Industrie ». (...). En mutualiste convaincu, Louis Dubois souhaite informer largement les chefs d'entreprise sur les nouvelles obligations découlant des lois de 1898 sur les accidents du travail et sur le fonctionnement des syndicats de garantie mis en place par le patronat. Devinant que le secteur de la construction, alors en très forte croissance, aura immanquablement besoin d'informations précises, notamment sur le cadre légal, Louis Dubois publie des articles sur les problèmes réglementaires et sur la vie des syndicats d'entrepreneurs, les avis d'adjudication, une chronique de jurisprudence, des informations sur les marchés financiers et boursiers. Une page entière est consacrée à la publicité pour des matériels professionnels.*

*En 1936, « Le Moniteur » absorbe son principal concurrent « Le journal des travaux publics, du bâtiment et des fournitures administratives », fondé en 1842. Le titre change définitivement le 2 janvier 1936 pour « Le Moniteur des travaux publics et du bâtiment », le positionnement est désormais trouvé. La diffusion augmente de manière significative, passant de 2 052 abonnés en 1930 à 3 361 en 1938, puis à 4 686 en 1944. La progression est constante même pendant la guerre qui complique considérablement la publication (pénurie de papier, périodicité réduite) ; elle sera d'ailleurs suspendue quelques mois en 1940 et en 1944. Jamais un journal professionnel n'a atteint un tel record de diffusion en France. Le volume d'annonces publicitaire est croissant. Incontournable « Le Moniteur » est devenu une « institution ».*

L'ensemble des articles parus dans le *Moniteur des BTP* relatifs aux accidents du travail constitue un indicateur représentatif des discours des acteurs de ce secteur sur cet enjeu (un proxy). Comme Phillips et Malhotra expliquent eux-mêmes : « *It is important to point out that discourses can never be found in their entirety. Discourse analyses are therefore limited to examining selections of the texts that embody a particular discourse.* » (2008: 712). Ces auteurs insistent également sur la nécessité de regrouper un large éventail de textes car ces derniers ne

<sup>89</sup> Enquête réalisée chaque année par IPSOS Média auprès des cadres actifs en France. Échantillon de 7 000 cadres interrogés et 72 supports de presse étudiés : 9 quotidiens nationaux, 1 quotidien gratuit, 2 quotidiens du 7ème jour, 22 hebdomadaires, dont le *Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment*, 2 bimensuels, 34 mensuels, 2 bimestriels.

sont pas intelligibles individuellement et la construction du sens repose sur la multiplicité des supports.

Nous constituons ainsi ce que Lebart et Salem nomment une « série textuelle chronologique » (Lebart et Salem 1994: 225). Nous cherchons à déceler des « spécificités chronologiques » dans la constitution progressive des thèmes du discours, c'est-à-dire des poches de sens qui seraient propres à certaines périodes. Pour cela, nous constituons deux bases de données : la première couvrant la période 1907-2007 (III.1.) et la seconde consistant en un zoom sur la décennie 1997-2007 (III.2.).

## 1. Période 1907-2007

Etant donné la masse de données à recueillir pour couvrir et analyser plus d'un siècle d'une publication bihebdomadaire (1906-1937)<sup>90</sup> puis hebdomadaire (1947-2007), nous avons du procéder à un carottage des données sources pour constituer un corpus analysable.

Pour cela, nous avons suivi les règles énoncées par Bardin quant à la constitution d'un corpus (2007 : 126-128). Les textes soumis à l'analyse doivent respecter les critères suivants :

Règle d'échantillonnage	Application
<b>Exhaustivité</b>	Le corpus couvre l'ensemble de la période 1907-2007.
<b>Représentativité</b>	Constitution d'un échantillon représentatif. Nous avons analysé une année entière de publication tous les 10 ans ; soit entre 50 et 100 numéros par année. 780 numéros analysés pour la période entière soit 14,4% de l'ensemble de articles publiés dans le Moniteur.
<b>Homogénéité</b>	Pour chaque année étudiée, nous avons sélectionné l'ensemble des articles qui abordent le thème des accidents du travail. Pour cela, nous avons procédé à une lecture systématique des sommaires des magazines.
<b>Pertinence</b>	Nous avons retenu une définition stricte des accidents du travail : nous n'avons pas retenu par exemple les textes qui traitent exclusivement des maladies professionnelles, enjeu connexe au thème étudié.

**Tableau 10 - Application des règles de constitution d'un corpus d'après Bardin (2007)**

Durant cette collecte des données, nous avons rencontré plusieurs difficultés et avons dû mettre en œuvre des actions correctives listées ci-dessous :

<sup>90</sup> Les archives du Moniteur des BTP sont disponibles en partie dans le dépôt de stockage de la bibliothèque du Conservatoire National des Arts et des Métiers (CITES) et à la Bibliothèque Nationale de France.

<b>Problème</b>	<b>Action correctrice</b>
Inexistence de 1907 dans les archives.	Remplacée par 1906.
Aucun numéro publié en 1917 en raison de la guerre.	Remplacé par la première année suivante complète =1920.
Les publications postérieures à 1977 sont interdites à la reprographie (droits d'auteurs).	Saisie manuelle.
Les publications antérieures à 1927 sont interdites à la reprographie (matériel fragile).	Saisie manuelle.
L'utilisation du moteur de recherche dans la base numérique des articles pour les années 1997-2007 entraîne l'identification systématique, mais parfois non pertinente, des articles contenant l'expression « accidents du travail ».	Seconde sélection manuelle opérée sur la base d'une relecture systématique des articles trouvés par le moteur de recherche.
Plusieurs articles pour la même date, entraînant des doublons dans la variable signalétique.	Décalage d'un jour (j+1).

**Tableau 11 - Problèmes rencontrés lors de la constitution de la base**

Avant de débiter l'analyse du contenu des articles, nous pouvons déjà avoir une première vue approximative de l'importance accordée au thème des accidents du travail en s'appuyant sur un certain nombre d'indicateurs formels :

- Position éditoriale : place de la sécurité au travail dans le sommaire du magazine.
- Nombre d'articles : même si avant la seconde guerre mondiale, les magazines ont un nombre de pages beaucoup plus faible, leur fréquence est deux fois plus élevée.
- Taille relative des articles sécurité par rapport à la taille totale des magazines.

Période	1906-1937	1947	1957	1967	1977	1987	1997-2007
<b>Format</b>	bihebdomadaire 40 p.	hebdomadaire 100 p.	hebdomadaire 100 p.	hebdomadaire 192 p. 60 000 ex.	hebdomadaire format > 260 p. 82 000 ex.	hebdomadaire 200 p. 82 000 ex.	hebdomadaire 260 p. 72 000 ex.
<b>Rubriques dans lesquelles apparaissent des articles sur la sécurité</b>	« <b>Chronique des assurances</b> » et « <b>Chronique des jurisprudences</b> » concentrent l'essentiel des articles sur la sécurité.	A partir de 1946, création d'une rubrique « <b>Chronique du travail</b> ».	« <b>Chronique du travail et de la sécurité sociale</b> ».	« <b>Travail et sécurité sociale</b> ».	La rubrique « <b>Informations sociales et travail</b> » regroupe toutes les informations concernant la réglementation sur la sécurité tandis que « <b>Hygiène et sécurité</b> » regroupe des sujets de management de la sécurité.	Disparition de la rubrique « <b>Hygiène et sécurité</b> » et « <b>Informations sociales et travail</b> ».  Tout est regroupé sous le titre : « <b>Social</b> ».	Plus de rubrique dédiée. Les articles sécurité apparaissent en transversal des autres rubriques : « <b>Gestion</b> », « <b>Réglementation</b> », « <b>Actualités</b> ».

Figure 7 - Evolution formelle du traitement de la sécurité au travail dans les sommaires du Moniteur des BTP

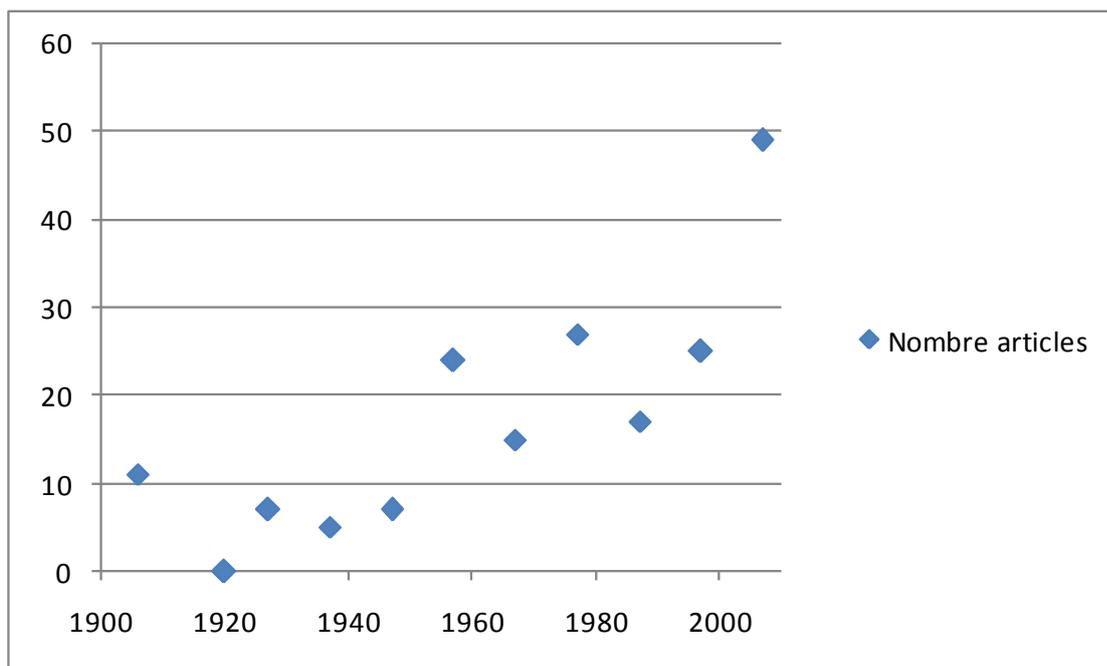


Figure 8 - Evolution du nombre d'articles traitant des accidents du travail dans le Moniteur des BTP 1906-2007

Année	1906	1920	1927	1937	1947	1957	1967	1977	1987	1997	2007	Total
Nombre articles	11	0	7	5	7	24	15	27	17	25	49	177

Tableau 12 - Nombre d'articles du Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment analysés sur la période 1906-2007

Sans entrer dans le détail de ces indicateurs formels qui seront traités dans l'analyse des résultats, nous pouvons constater la forte croissance du nombre d'articles traitant des accidents du travail, en 1997 et 2007 en particulier. Nous sommes bien dans la situation évoquée dans le premier chapitre de cette thèse où le risque est omniprésent dans le discours des acteurs économiques. Ces articles sont listés dans l'annexe 6.

## 2. Période 1997-2007

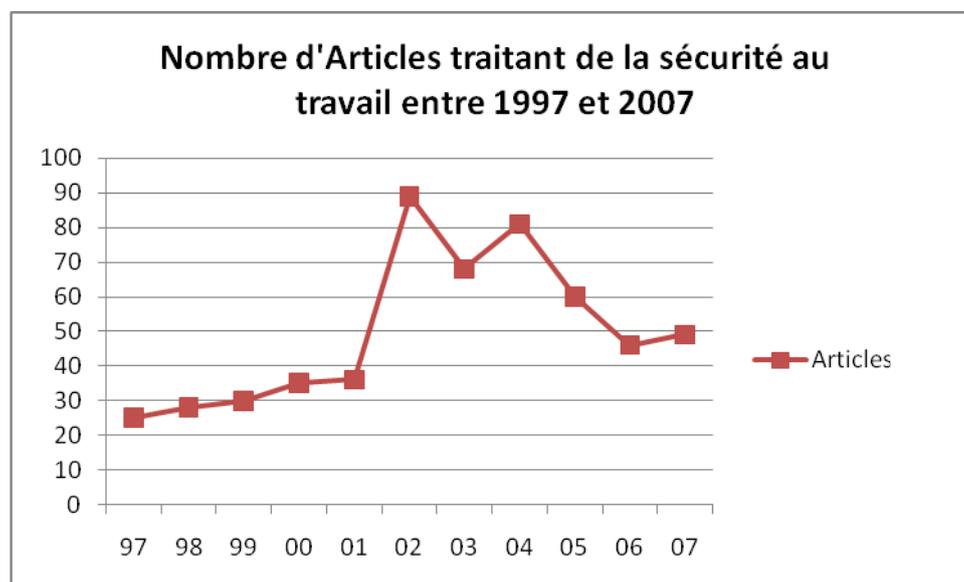
Plusieurs raisons nous ont poussés à mener une analyse détaillée du traitement de la sécurité au travail sur la période 1997-2007 :

- Premièrement, comme nous le verrons dans l'analyse des résultats, les années 1997-2007 montrent une certaine homogénéité dans le traitement discursif des accidents du travail, lorsque nous étudions l'évolution des cadres de représentation depuis 1907. Ces deux dates délimitent donc une période qui a du sens par rapport au travail effectué.
- Fort de ce constat, il nous semble que l'étude de cette période est la mieux à même de répondre au besoin de modéliser le contexte sémantique dans lequel travaillent les experts fonctionnels de la sécurité, que nous avons observés entre 2005 et 2008. Nous rendons compte de cette deuxième étude empirique dans le chapitre suivant.

Nous avons néanmoins été confrontés à une difficulté particulière. Le volume du corpus constitué était tel qu'il était impossible de le traiter avec le logiciel ALCESTE qui limite la taille des fichiers analysables à un mégaoctet de données. L'ensemble du corpus compte plus de 200 000 mots. Nous avons donc du procéder à une réduction aléatoire de celui-ci, qui conserve la distribution du nombre d'articles entre les années. Pour cela, deux solutions étaient possibles : soit nous supprimions un certain nombre d'articles sur l'ensemble de la période tout en conservant leur distribution, soit nous définissions une règle pour réduire le corpus de manière régulière et aléatoire. Etant donné le volume des données à traiter, nous avons opté pour un mixte des deux solutions, d'une part en conservant deux tiers des articles de chacune des années et d'autre part, en supprimant une forme lexicale tous les sept mots consécutifs.

Année(s)	1997 - 2007	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre d'articles trouvés	546	24	28	30	35	36	89	68	81	60	46	49
Echantillon Analysé	355	16	18	20	23	23	58	44	53	39	30	32

**Tableau 13 - Recherche : « Accidents du travail » dans les archives électroniques du Moniteur des travaux publics et du BTP**



**Figure 9 - Articles traitant de la sécurité 1997-2007**

Ces articles sont listés dans l'annexe 6. Avant de rendre compte de ces indicateurs dans la partie « Résultats » de ce chapitre, nous pouvons remarquer le pic de publication sur la question des accidents du travail à partir de 2002 et jusqu'en 2005. Il est intéressant de constater que cette présence renforcée du thème des accidents du travail dans le discours des entreprises du BTP correspond à la fois :

- au changement profond de la logique de la réglementation des accidents en France en 2002 ;

- au lancement de la politique « zéro accident » chez VINCI au plus haut niveau de l'entreprise (2003) ;
- au lancement de programmes de recherches sur le management de la sécurité au travail au sein de VINCI (2004), dispositif dans lequel s'est inséré ce travail doctoral (voir le chapitre 5).

## IV. Résultats

Nous exposons dans les pages qui suivent les résultats bruts de l'analyse des deux bases d'articles, la première couvrant un siècle de 1907-2007 (IV.1.), la seconde zoomant sur la période 1997-2007 (IV.2.).

### 1. Evolution des régimes de gouvernement des accidents du travail 1907-2007

L'analyse standard opérée par le logiciel ALCESTE identifie six thèmes dominants dans le corpus des articles du Moniteur des BTP entre 1907 et 2007<sup>91</sup>. La figure ci-dessous est une représentation graphique synthétique de ces six classes et pour chacune des 24 formes lexicales qui leur sont le plus significativement associées (selon la distance du Chi2).

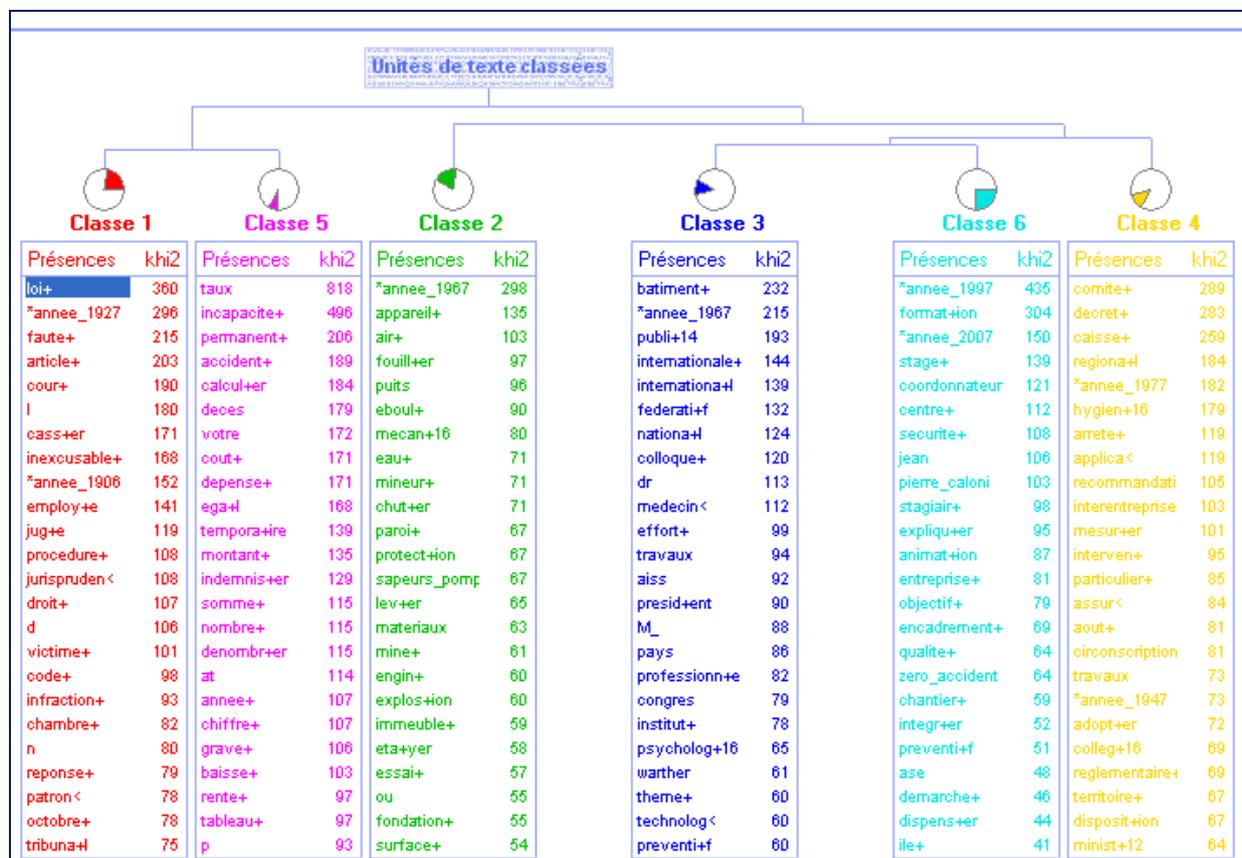


Figure 10 - Six classes thématiques identifiées par la classification descendante hiérarchique d'ALCESTE

Nous voyons dans cette figure que certaines années (variables signalétiques identifiées par une étoile) sont liées de manière significative aux classes identifiées par ALCESTE. Dans les paragraphes qui suivent, nous retraçons la constitution de ces thèmes dans le temps et construisons les logiques institutionnelles correspondantes.

<sup>91</sup> Pour les caractéristiques techniques de ce traitement, se reporter à l'annexe 5.

### a. 1906-1939 - Règlement juridique et assurance privée

La classe 1 est significativement associée aux années 1906, 1927 et 1937 (Chi2 respectifs de 152, 296 et 61), ce qui délimite les frontières d'une première période dans notre chronologie.

L'analyse ascendante hiérarchique (CAH<sup>92</sup>) de cette classe permet de repérer les formes lexicales qui sont au centre du discours (voir résultats en annexe 7) et de saisir ainsi l'esprit général de la classe :

Formes lexicales centrales dans la classe 1	Titre de la classe 1
Loi, faute, article, cour, juge, inexcusable, droit victime	Règlement juridique

Tableau 14 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 1

Nous pouvons alors reconstruire la logique institutionnelle dominante dans cette période en répartissant les formes lexicales significativement associées à la classe 1 dans la grille d'analyse générique définie dans la section méthodologique :

	Formes significatives associées à la classe
<b>Libellé de l'enjeu social</b>	Infraction, faute, faute inexcusable, responsabilité, sécurité
<b>Figure du responsable</b>	Patron
<b>Figure de l'accidenté</b>	Victimes, employés, ouvriers
<b>Autres parties prenantes</b>	Cour, juge, chambre, tribunal, député, inspection
<b>Répertoire d'actions</b>	Jugements, indemnités, décision, contester, paiement, saisir, réparation, imposer, condamner
<b>Dispositifs matériels</b>	Textes, loi, arrêts, circulaires, règlements, amendes, contravention, preuves
<b>Principe général</b>	<b>Règlement juridique des accidents du travail</b>

Tableau 15 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité entre 1900 et 1939

Il est ainsi frappant de noter à quel point le vocabulaire juridique est caractéristique de cette période, même jusque dans les répertoires d'actions et les dispositifs matériels visibles dans le discours. La sécurité au travail est avant tout un enjeu de « faute individuelle » qui engage la « responsabilité » des personnes. L'entreprise est représentée par la figure du « patron » et l'accidenté apparaît sous les traits de la « victime ». Le cadre d'interprétation reflète un système de relations interindividuelles où la dimension organisationnelle est absente.

L'analyse détaillée des formes significatives associées fait également émerger un thème mineur lié à cette classe, celui de l'assurance. Ce thème est repérable à travers les termes de « police », « compagnie », « garantir » et « bénéficiaires ».

L'exploitation de données secondaires décrivant le cadre de régulation des accidents du travail à cette époque va nous permettre de reconstituer les origines de ce cadre d'interprétation juridique et assurantiel. De manière surprenante, il semble que ce dernier serait plus caractéristique du régime institutionnel antérieur à loi de 1898 qui a défini la politique française « moderne » en matière d'accidents du travail. Le discours sur la sécurité au travail durant la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle porterait donc les traces des cadrages passés. Dans les pages suivantes, nous explicitons notre propos en décrivant les cadres institutionnels de la sécurité au travail avant et après 1898. Pour cela, nous sommes partis de données secondaires,

<sup>92</sup> Classification Ascendante Hiérarchique (CAH).

essentiellement des thèses de doctorat en droit de la sécurité sociale (Pichon 2003 ; Gacia 2005) et des ouvrages historiques de chercheurs reconnus dans le domaine (Ewald 1986 ; Le Goff 2004 [1985]).

### **1804-1898 - Régime du code civil : faute individuelle et assurances privées**

Ces travaux convergent pour souligner le rôle joué par le code civil des Français dans l'établissement de ce régime de gouvernement des accidents du travail. Nous faisons donc démarrer cette période en 1804, date de la promulgation du code Napoléon, tout en reconnaissant que c'est sa lecture juridique à partir des années 1830-1840 qui va définitivement asseoir la logique du traitement des accidents. Cette époque est en effet marquée par une augmentation brutale des accidents du travail, due à l'industrialisation, et à une phase de tâtonnement pour déterminer une règle de jugement qui corresponde à l'esprit de modernité qui souffle alors. Nicolas Gacia, dans sa thèse sur « Les métamorphoses contemporaines du droit des accidents du travail », remonte à l'année 1841, où un arrêt de la cour de cassation rappelle l'obligation de sécurité d'ordre public contenue dans les articles 1382 et suivant du code civil. Selon lui, cet arrêt ancre définitivement les accidents du travail dans la référence au code civil. Pour François Ewald, c'est une jurisprudence de la Cour impériale de Lyon en 1855 qui est représentative de l'interprétation des responsabilités en matière d'accident du travail. Dans sa décision, la Cour rappelle qu'« *il est du devoir des chefs d'établissement industriels de pourvoir complément à la sûreté des ouvriers qu'ils emploient.* » (Ewald 1986 : 233).

La faute individuelle est au cœur de cette logique institutionnelle. Le code civil de 1804, héritier de l'esprit des Lumières, associe la responsabilité à la volonté, qui, capable de se déterminer de façon autonome, nous rend maître de nos conduites. Il reconnaît deux situations où la responsabilité d'une personne peut être engagée : en cas de non respect d'une obligation contractuelle (responsabilité contractuelle) et en cas de dommage causé par une faute (responsabilité délictuelle). Or, l'accident du travail, par définition aléatoire, échappe à ces catégorisations et la jurisprudence va s'efforcer progressivement de lever les ambiguïtés à son égard. Pour qu'un accident donne lieu à réparation il doit perdre son statut d'accident pour résulter d'une causalité humaine. Si l'ouvrier et/ou sa famille sont dans la capacité de prouver la faute du patron, ils peuvent intenter un procès en responsabilité civile. Ce dernier est alors jugé pleinement responsable de la réparation des conséquences de l'accident. Si au contraire, l'ouvrier est en faute, alors lui et sa famille peuvent éventuellement bénéficier soit d'une assurance collective à laquelle aurait souscrit l'employeur « éclairé », soit d'une assurance individuelle privée si l'ouvrier avait été suffisamment avisé<sup>93</sup>. La justice n'était donc pas partisane au XIX<sup>ème</sup> siècle, elle respectait l'esprit du code civil. Pour François Ewald, la doctrine des tribunaux et plus généralement la doctrine politique étaient profondément optimistes quant aux conséquences du développement économique : imputer l'accident et le mal social à une responsabilité individuelle du patron ou de l'ouvrier permettait de penser que le développement industriel n'impliquait pas en lui-même dénaturation, désordre et dysharmonie et que seule était en cause la qualité des hommes qui en étaient responsables (1986 : 525). Le savoir juridique participe de l'objectivation de la vie en entreprise. Le bon patron, maître des choses et des hommes, apparaît en miroir du bon père de famille qui sert de référence en cas de responsabilité délictuelle.

<sup>93</sup> Création de la Caisse Nationale d'Assurance contre les Accidents en 1868.

Dans les faits, ce système génère un grand nombre de frustrations et des tensions sociales. Les ouvriers souffrent de la difficulté à administrer la preuve de la responsabilité patronale et des lourdeurs administratives des procès. Ewald, analysant les résultats des procès intentés alors, montre que 88% des accidents restent à la charge des ouvriers (1986 : 530). Mais les employeurs ne sont pas plus satisfaits. Ils dénoncent l'évolution de la jurisprudence qui les juge de plus en plus responsables d'accidents sans faute réelle, l'arbitraire du montant des indemnisations et le caractère infamant du processus juridique. Cette introduction du regard public dans la sphère privée de la gestion industrielle (Gomez 2001) est mal vécue par les entrepreneurs. Ce mécontentement général alimente à partir des années 1880 un grand nombre de débats et un travail juridique qui aboutit à la promulgation de nombreuses lois sociales dont la réforme fondatrice de 1898.

### **1898-1939 - Régime de la loi de 1898 : responsabilité limitée et assurances privées obligatoires**

La loi du 9 avril 1898 introduit une rupture institutionnelle forte dans la mesure où elle modifie en profondeur le principe de règlement juridique des accidents du travail. Elle établit le principe de la responsabilité civile systématique de l'employeur pour les accidents survenus dans son entreprise<sup>94</sup> et crée ainsi un régime d'exception en matière de responsabilité, en marge des principes définis par le code civil. Le salarié victime d'un accident du travail peut alors demander une réparation, sans avoir à prouver la faute de son employeur. En revanche, l'indemnisation est forfaitaire, ce qui est une limite au principe de réparation intégrale du dommage. En échange de l'indemnisation forfaitaire systématique, l'employeur bénéficie lui d'une immunité civile, sauf en cas de faute inexcusable. Il est ainsi apparu qu'il pouvait être juste de penser la responsabilité en dehors de la notion de faute. La notion de risque prend progressivement la place de la faute et l'accident est conceptualisé comme le résultat exceptionnel mais inéluctable de processus complexes dans lesquels les responsabilités individuelles sont difficiles à déterminer. Se développent alors les assurances mutuelles privées et les syndicats de garantie qui permettent de lisser ce risque systémique. Pour François Ewald, c'est une pause dans l'expression du schéma de pensée libérale : le remplacement du principe général de responsabilité par l'assurance mutuelle.

La logique institutionnelle dominante dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle en matière d'accident du travail dans le BTP est donc surprenante. Il semble que la loi de 1898 a eu moins d'impact que ne le laissent prévoir les experts du droit. Les discours restent fortement marqués par la notion de faute, et le terme « risque » apparaît peu. Le règlement juridique est la norme.

---

<sup>94</sup> En cela, elle s'appuie sur l'arrêt Teffaine de 1896, qui avait décidé que l'article 1384, al. 1<sup>er</sup> du Code civil français pouvait s'appliquer aux accidents du travail, créant un lourd régime de responsabilité civile.

## b. 1947 & 1977 – Règlement bureaucratique des accidents du travail

Nous abordons ensuite la classe de vocabulaire 4 qui est significativement associée aux années 1947 et 1977.

L'analyse ascendante hiérarchique (CAH) de cette classe permet de repérer les formes lexicales qui sont au centre du discours (voir annexe 7) et de saisir ainsi l'esprit général de la classe :

Formes lexicales centrales dans la classe 4	Titre de la classe 4
Caisses, comités, décrets, hygiène, régional, arrêté, recommandation, application, mesurer	Règlement bureaucratique

Tableau 16 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 4

Nous pouvons alors reconstruire la logique institutionnelle dominante à cette période en répartissant les formes lexicales significativement associées à la classe 4 dans la grille d'analyse ci-dessous :

	Formes significatives associées à classe 4
Libellé de l'enjeu social	Sécurité sociale, prévention
Figure du responsable	X
Figure de l'accidenté	X
Autres parties prenantes	Comités, caisses, interentreprise, sous-traitants, ministres, inspection, sécurité sociale, maître d'œuvre.
Répertoire d'actions	Recommandation, mesurer, intervention, adopter, instituer, communiquer, conformer, coordonner, demander, approuver
Dispositifs matériels	Décret, arrêté, homologation, plans, cahiers
<b>Principe général</b>	<b>Règlement bureaucratique des accidents du travail</b>

Tableau 17 – Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité en 1947 et 1977

Cette logique correspond donc à un règlement bureaucratique des accidents du travail. L'enjeu principal est celui d'une sécurité sociale dans son sens premier, c'est-à-dire un régime assurantiel mutualiste. Il n'est donc pas étonnant de constater l'absence à la fois des figures de responsable et de victime dans le cadre d'interprétation. L'accident est perçu comme un événement aléatoire dans un système complexe, et non plus comme le fait d'une personne individuelle. La perception et le règlement du risque sont ainsi collectivisés. Il est également intéressant de constater l'apparition du terme de « prévention », qui dénote un changement de logique dans le règlement des accidents du travail. Si le régime juridique précédent avait pour vocation à traiter les conséquences des accidents, c'est-à-dire principalement leurs réparations, le régime bureaucratique a, dès sa mise en place, la volonté de réduire les risques à leur source. Une partie du dispositif institutionnel mis en place en 1947 et toujours d'actualité fait alors son entrée dans le cadre d'interprétation des entreprises du BTP. Les organes administratifs publics sont très visibles : comités techniques nationaux et régionaux du bâtiment et des travaux publics, caisses régionales et nationales d'assurance maladie, inspection du travail, et de manière plus générale la sécurité sociale. Apparaissent également des acteurs en dehors du périmètre organisationnel de l'entreprise : sous-traitants, maîtres d'œuvre... Nous pouvons alors mettre en correspondance les parties prenantes, le répertoire d'actions disponibles et les dispositifs matériels visibles avec le cadre institutionnel mis en place après la seconde guerre mondiale.

## 1947-2007- Régime de la sécurité sociale : assurances publiques universelles

L'année 1946 marque la naissance du dispositif actuel d'administration publique des accidents du travail (voir le schéma ci-dessous). Le 11 octobre 1946 est décrétée l'obligation de la médecine du travail et la loi du 30 octobre donne le jour à la sécurité sociale et à ses obligations afférentes. Les entreprises se voient imposer des taux de cotisation en pourcentage de leur masse salariale. Les règles de calcul de ces cotisations toujours en vigueur sont exposées dans le Glossaire de la construction en annexe 1).

Cette date ne correspond pas à un bouleversement total des logiques passées. En témoigne la conservation de la loi de 1898, qui est intégrée dans les principes de fonctionnement de la sécurité sociale (Code de la Sécurité Sociale, L452-5 et L454-1). La responsabilité des employeurs reste limitée, sauf en cas de faute inexcusable, et l'indemnisation des accidents se fait sur une base forfaitaire. Mais le régime assurantiel passe du privé au public et devient universel.

Néanmoins, apparaissent certains principes nouveaux, notamment la prévention. En 1947 est créée l'OPPBT, l'organisme professionnel de prévention du BTP. Sa mission principale est de conseiller et former les entreprises à l'anticipation des risques que pourraient générer leurs activités. Cette volonté d'impliquer tous les acteurs se reflète dans la création des Comités d'Hygiène et de Sécurité en 1947, qui deviennent obligatoires pour les entreprises de plus de 500 salariés.

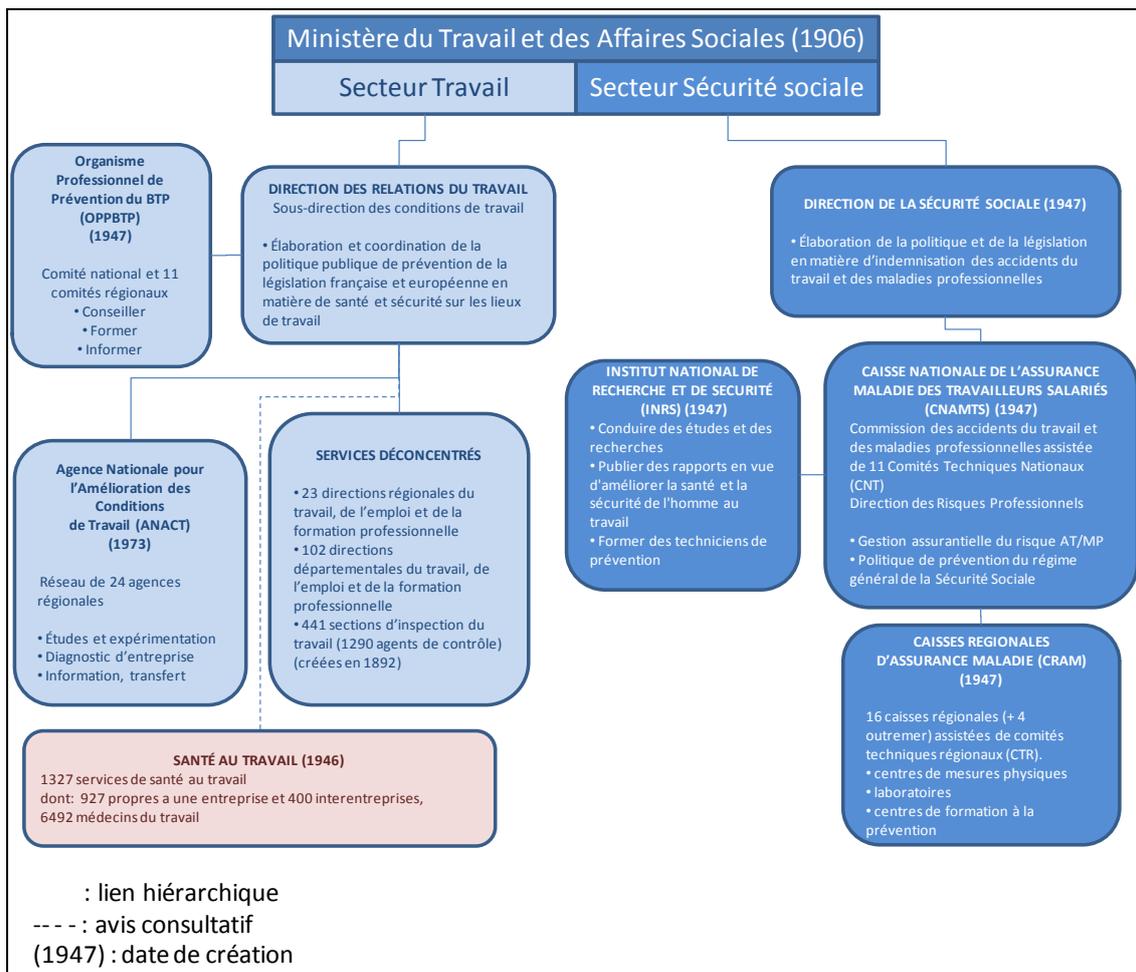


Figure 11 - Dispositif institutionnel simplifié de l'administration de la sécurité au travail en 2002

La logique institutionnelle bureaucratique est particulièrement présente en 1947 et 1977, mais pas en 1957 ni en 1967. Comment expliquer cela ?

La fin des années 40 et le début des années 50 correspondent à la mise en place du système d'assurance publique obligatoire et de tout un ensemble de règles que les acteurs du champ organisationnel vont discuter. Les entrepreneurs sont obnubilés par la définition progressive des taux de cotisation. Le vocable « prévention » fait également son apparition. Outre les caisses nationales et régionales d'assurance maladie (CNAM et CRAM) et les comités techniques nationaux, qui sont les organes exécutifs de la sécurité sociale, apparaissent dans les mots clefs de la logique institutionnelle des acteurs économiques proche des entreprises : maîtres d'œuvre, sous-traitants... Il semble donc que le nouveau cadre institutionnel impacte les relations économiques entre les acteurs de la chaîne de valeur de la construction. La sécurité au travail est alors appréhendée comme un phénomène systémique dont le traitement doit impliquer des parties prenantes élargies.

Nous supposons que ce nouveau système de règles est progressivement assimilé par les acteurs du champ dont les discussions vont progressivement se structurer autour d'enjeux techniques et professionnels (normatifs) à la fin des années 50 et dans les années 60.

1977 se caractérise par le retour de la logique bureaucratique car cette décennie est marquée par une réforme du cadre institutionnel qui renforce le dispositif de 1947. La loi du 6 décembre 1976 pose le principe de l'intégration de la prévention des risques professionnels à l'ensemble des situations de travail : locaux de travail, machines et appareils, produits utilisés, mais également formation pratique à la sécurité de chaque salarié à son poste de travail. Ces orientations se trouvent complétées par des mesures visant à développer la concertation sur la prévention et les conditions de travail. S'imposent alors les concepts de sécurité intégrée des moyens de travail et de prévention des risques professionnels au sens large (création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, ANACT en 1973).

### c. 1957 & 1967 – Traitement normatif de la sécurité au travail

Les années 57 et 67 sont toutes deux associées à la classe 3. L'analyse ascendante hiérarchique (CAH) de cette classe permet de repérer les formes lexicales qui sont au centre du discours (voir annexe 7) et de saisir ainsi l'esprit général de la classe :

Formes lexicales centrales dans la classe 3	Titre de la classe 3
International, fédération, national, médecin, professionnel, colloque, pays, président, Association internationale de la sécurité sociale (AISS)	<b>Règlement normatif<sup>95</sup> (professionnel)</b>

Tableau 18 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 3

Nous pouvons alors reconstruire la logique institutionnelle dominante correspondant à cette période en répartissant les formes lexicales significativement associées à la classe 3 dans la grille d'analyse ci-dessous :

	Formes significatives associées à la classe 3
Libellé de l'enjeu social	Prévention, technologique, sécurité
Figure du responsable	X
Figure de l'accidenté	X
Autres parties prenantes	Fédérations, médecins, associations, association internationale de sécurité sociale, institut, institut national de sécurité, OPPBTP, bureaux, spécialistes
Répertoire d'actions	Présider, coopérer, documenter, souligner, communiquer, organiser, influencer, rassembler, insister, exposer
Dispositifs matériels	Colloques, conférences, congrès, enquêtes, science, propagande, manifestation, rapports, traités
<b>Principe général</b>	<b>Règlement normatif des accidents du travail</b>

Tableau 19 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité dans les années 50 et 60

La prévention, mise en avant par le cadre institutionnel de 1946, reste le premier enjeu lié à la sécurité. Les responsables et les victimes sont toujours absents de ce cadre d'interprétation. En revanche, le champ de vision des entreprises se peuple d'une myriade de nouvelles parties prenantes : fédérations, médecins, associations, instituts, bureaux... Elles ont en commun de mener des activités intellectuelles, d'information et de lobbying qui se reflètent à la fois à travers leurs actions : « documenter, communiquer, exposer, influencer, coopérer, présider » et les supports matériels à leur disposition : « colloques, conférences, congrès, enquêtes, rapports, traités ». Les années 50 et 60 sont donc marquées par d'intenses échanges et débats au niveau national et international sur le fonctionnement de la sécurité sociale. Le régime normatif a déjà été commenté par les chercheurs institutionnalistes<sup>96</sup>. Il correspond à une période de théorisation et de stabilisation du sens par les associations professionnelles. Le terme « professionnel » apparaît d'ailleurs dans le vocabulaire associé à la classe.

<sup>95</sup> Au sens donné par Scott dans sa typologie des sources de légitimité des institutions : coercitive, normative, cognitive (Scott 2008 : 51). Le pilier normatif dérive pour lui en partie de l'éthos professionnel.

<sup>96</sup> Ibid

#### d. 1967 – Traitement technique de la sécurité au travail

L'année 67 est également associée à la classe 2. L'analyse ascendante hiérarchique (CAH) de cette classe permet de repérer les formes lexicales qui sont au centre du discours (voir annexe 7) et de saisir ainsi l'esprit général de la classe :

Formes lexicales centrales dans la classe 2	Titre de la classe 2
Appareil, matériaux, air, puits, chuter, mécanique, éboulement, engins, protection	Règlement technique

Tableau 20 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 2

Nous pouvons alors construire la logique institutionnelle dominante correspondant à cette période en répartissant les formes lexicales significativement associées à la classe 2 dans la grille d'analyse ci-dessous :

	Formes significatives associées à la classe 2
Libellé de l'enjeu social	Protection, secours, précaution, danger, explosion, rupture, chuter
Figure du responsable	X
Figure de l'accidenté	mineurs, individu, homme
Autres parties prenantes	sapeurs_pompiers, brigade, laboratoire
Répertoire d'actions	Lever, étayer, sauvetage, munir, commercialiser, éliminer, isoler, terrasser, installer, utiliser, protéger
Dispositifs matériels	Appareils, grues, engins, essais, équipement
<b>Principe général</b>	<b>Règlement technique des accidents du travail</b>

Tableau 21 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité dans les années 60

Ce régime d'interprétation technique correspond à la période d'amélioration de l'outil industriel durant les trente-glorieuses. La sécurité est avant tout perçue comme un enjeu technique de protection, de précaution et de secours et le risque prend une dimension très concrète avec les notions de danger, d'explosion, de rupture et de chute. La figure de l'accidenté réapparaît, mais également dans une objectivation physique individuelle avec les visages et les corps des mineurs, des individus et des hommes. Les acteurs du champ parlent des chantiers et des activités qui s'y déroulent. Il s'agit d'« étayer », de « munir », d'« isoler », d'« installer », de « protéger » pour « éliminer » les risques et tout l'« équipement matériel » des chantiers est également très présent : « grues », « engins », « appareils »...

### e. 1977 & 2007 – Traitement comptable des accidents du travail

En addition de la classe « bureaucratique », l'année 1977 est également associée à la classe 5. L'analyse ascendante hiérarchique (CAH) de cette classe permet de repérer les formes lexicales qui sont au centre du discours (voir annexe 7) et de saisir ainsi l'esprit général de la classe :

Formes lexicales centrales dans la classe 5	Titre de la classe 5
Taux, calculer, dépenses, coûts, montant, incapacité, permanent, nombre, baisse, indemniser, décès	Régime comptable

Tableau 22 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 5

Nous pouvons alors reconstruire la logique institutionnelle correspondant à cette période en répartissant les formes lexicales significativement associées à la classe 5 dans la grille d'analyse ci-dessous :

	Formes significatives associées à la classe 5
Libellé de l'enjeu social	Accident
Figure du responsable	X
Figure de l'accidenté	Décès, incapacité temporaire, incapacité permanente, salariés, grave, gravité, mortel, maladie
Autres parties prenantes	CRAM, CPAM
Répertoire d'actions	Calculer, indemniser, dénombrer, cotiser, verser, majorer, recenser, comptabiliser, augmenter, diminuer
Dispositifs matériels	Taux, AT, chiffres, nombres, tableau, indices, rentes, statistiques, tarification
<b>Principe général</b>	<b>Règlement comptable des accidents du travail</b>

Tableau 23 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité dans les années 70 et 2000

Nous avons noté que le cadre d'interprétation bureaucratique réapparaît dans les années 70. Cependant, la perception est différente de celle de la fin des années 40 dans la mesure où elle est associée à un autre cadre, celui de l'évaluation. Les acteurs du champ sont intéressés par la question de la mesure et du coût des accidents du travail. Ils veulent ainsi « dénombrer », « recenser », « comptabiliser » les accidents, dont les « indices » « diminuent » ou « augmentent ». Ces sont les indicateurs fournis par l'administration : taux AT<sup>97</sup>, indices, tarification qui servent de référence. L'aspect financier est également omniprésent. Les entreprises « calculent », « indemnisent », « cotisent », « versent » et tiennent comptent des « rentes » et des « tarifications » définies par la sécurité sociale. Le régime comptable est celui de la codification des accidents par des « chiffres », des « nombres », des « statistiques » rangés dans des « tableaux ». Le risque « accident » met en rapport des catégories définies par l'administration. La figure de l'accidenté prend les visages multiples des catégories de dommages définies par la sécurité sociale : décès, incapacité temporaire ou permanente, accidentés graves...

La production croissante d'indicateurs chiffrés pour mesurer le risque accident qui débute à l'instauration du régime social de la sécurité sociale, devient prégnante aux yeux des

<sup>97</sup> Taux AT : taux de cotisation à la sécurité sociale pour les Accidents du Travail (AT), exprimé en pourcentage de la masse salariale.

acteurs du champ à partir des années soixante-dix. La gestion des accidents du travail est aujourd'hui encore rythmée par les publications régulières de statistiques par les administrations publiques (statistiques trimestrielles des accidents du travail de la CNAM-TS, statistiques annuelles financières et technologiques des accidents du travail de la CNAM-TS, informations et synthèses éditées par la Direction de l'animation de la recherche et des études du Ministère de l'emploi ; rapports et baromètre de l'INRS...). Ces données produisent une vision objectivée du risque accident partagée par l'ensemble du champ notamment à travers l'indice de fréquence rendu public à partir de 1950 :

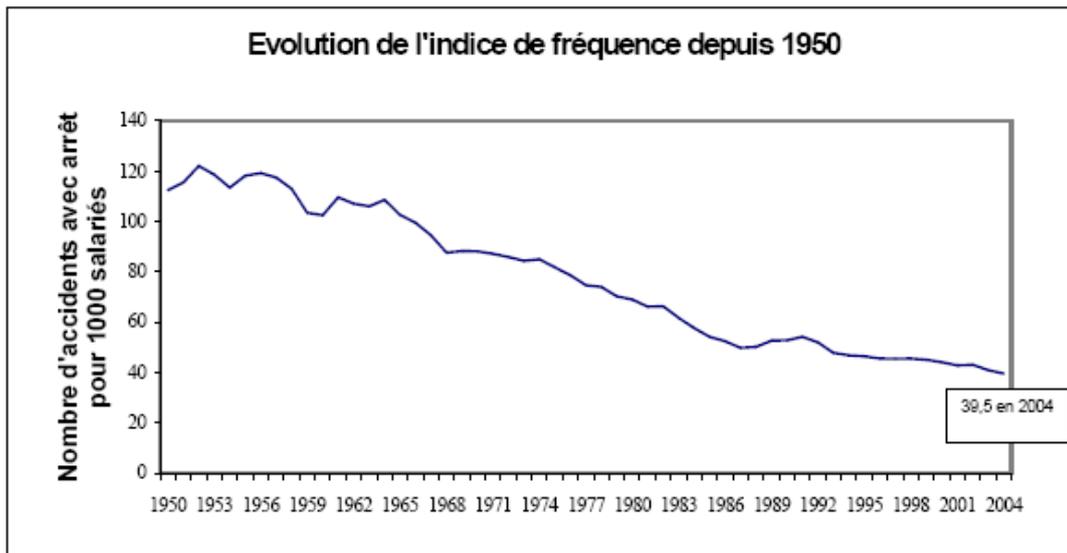


Figure 12 - Evolution de l'indice de fréquence 1950-2004 (Source: CNAMTS-DRP-Mission statistique)

#### f. 1997 & 2007 - Traitement managérial des accidents du travail

Il est intéressant de constater que l'année 1987 n'est associée à aucune classe spécifique. Cette absence d'événements marquants dans le champ se reflète également dans la diminution formelle de la place accordée à la sécurité au travail dans le rubriquage du Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment. Il semblerait donc que les acteurs de ce secteur économique aient été relativement insensibles à cet enjeu dans les années 80. Certains faits comme la généralisation des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) à l'ensemble des entreprises de plus de 50 salariés en 1982, ou bien l'investissement progressif du thème de la sécurité par l'administration de la Communauté Européenne, n'ont donc pas retenu l'attention des acteurs du champ.

Cette traversée du désert de l'enjeu sécurité au travail durant les années 80 tranche nettement avec le cadre d'interprétation émergeant à la fin des années 90. Les années 1997 et 2007 sont fortement corrélées à la classe 6. L'analyse ascendante hiérarchique (CAH) de cette classe permet de repérer les formes lexicales qui sont au centre du discours (voir annexe 7) et révèlent un nouvel esprit du traitement des accidents :

<b>Formes lexicales centrales dans la classe 6</b>	<b>Titre de la classe 6</b>
Formation, stage, Centre Pierre_Caloni, encadrement, animation, expliquer	<b>Traitement managérial des accidents du travail</b>

**Tableau 24 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 6**

Nous pouvons alors reconstruire la logique institutionnelle dominante correspondant à cette période en répartissant les formes lexicales significativement associées à la classe 6 dans la grille d'analyse ci-dessous :

	<b>Formes significatives associées</b>
Libellé de l'enjeu social	Sécurité, prévention, risque, comportement
Figure du responsable	Entreprise, encadrement, chantier, SPIE, directeur, conducteur, Colas, Bouygues, filiales, fonction
Figure de l'accidenté	Stagiaires, compagnons
Autres parties prenantes	Coordonnateur, Centre Pierre_Caloni, animateurs Sécurité des Entreprises ASE, OPPBTP, artisans, maître d'ouvrage, partenaires, maître d'œuvre.
Répertoire d'actions	Formation, expliquer, animation, intégrer, dispenser, améliorer, organiser, faire, réaliser, récompenser, maîtriser
Dispositifs matériels	Stage, information, démarches, zéro_accident, qualité, charte, objectifs, film
<b>Principe général</b>	<b>Règlement managérial des accidents du travail</b>

**Tableau 25 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité dans les années 90 et 2000**

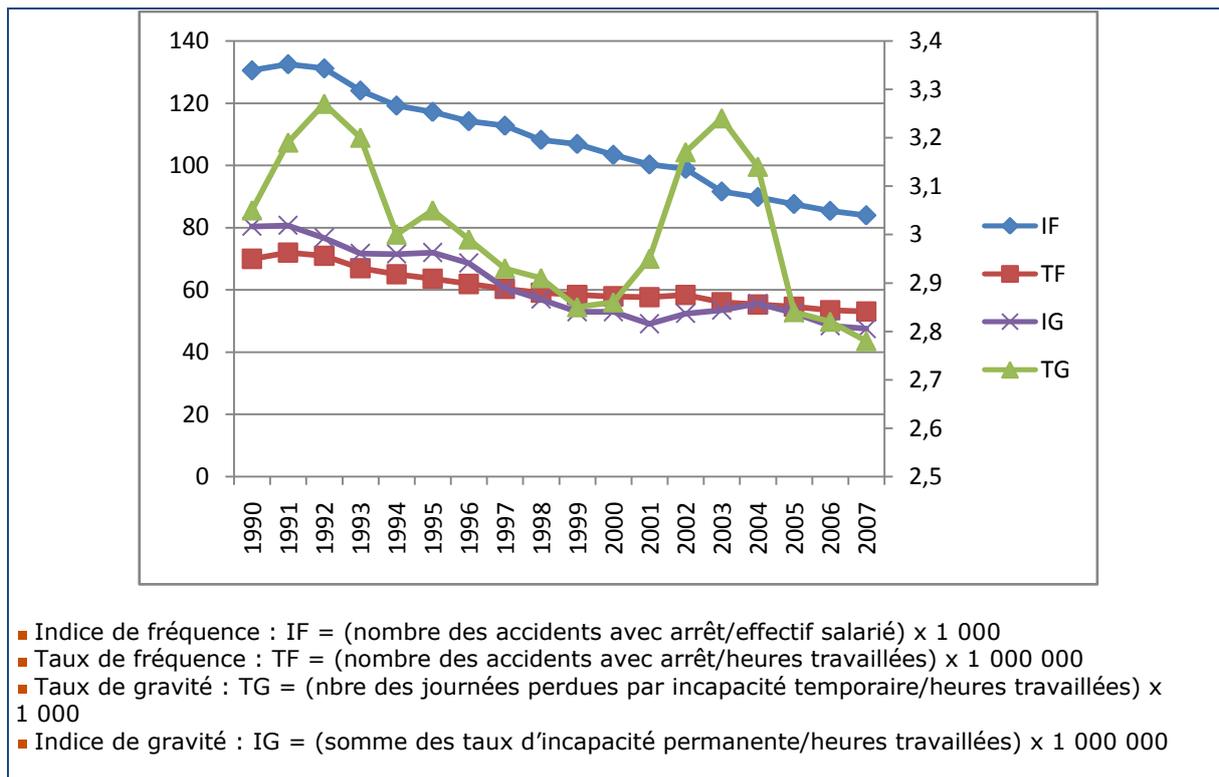
La sécurité au travail est à nouveau liée à la notion de « prévention » à la fin des années 90 et au commencement du siècle suivant. Mais nous remarquons également l'apparition du terme générique « risque », qui pourrait indiquer que la sécurité renvoie de nouveau à un enjeu non cadré. Le cadre d'interprétation managérial se caractérise par un retour de la figure du responsable, qui avait disparue depuis l'instauration de la sécurité sociale en 1946. Mais à la différence de l'interprétation juridique, les entreprises ne sont pas personnifiées par leurs patrons, mais apparaissent dans toute leur dimension organisationnelle (« entreprise », « filiales », « chantiers »), à travers leur ligne hiérarchique (encadrement, directeur, conducteur<sup>98</sup>) et les fonctions expertes (« fonction », « animateurs sécurité»). L'entreprise est au centre du règlement managérial. Certains noms de grandes entreprises aux marques historiques font même leur apparition dans les formes lexicales propres à la classe : Bouygues, SPIE, Colas. Mais l'entreprise n'est pas seule, elle est en relation avec l'ensemble des acteurs de son système de valeur : clients avec « les maîtres d'ouvrage » ; sous-traitants avec les « artisans » et les « coordonnateurs » qui ont justement pour rôle d'instaurer un dialogue autour de la sécurité entre les différents maillons du système de valeur. L'administration publique est présente spécifiquement à travers ses organes de conseil et de formation comme le centre de formation Pierre Caloni, du nom du fondateur de l'OPPBTP et cet organisme lui-même. La figure de l'accidenté est en revanche peu présente ; il n'y a pas de victime, mais des « compagnons » qui deviennent « stagiaires » lorsqu'ils suivent des « formations » pour changer de

<sup>98</sup> Conducteurs de travaux : ingénieurs cadres qui dirigent des chantiers.

« comportement ». Les actions et les dispositifs matériels visibles sont propres au management : « former, expliquer, animer, dispenser, organiser, réaliser, maîtriser, récompenser » avec l'aide de « stage », d'« information », de « démarches » « zéro-accident » aux « objectifs » bien définis, de « chartes » ou même de « films ». Un parallèle est fait avec les « démarches » « qualité » et leur principe d'« amélioration » continue.

#### **g. 2007 - Traitement comptable et retour de la responsabilité individuelle ?**

Comme nous l'avons vu auparavant, en parallèle du cadre d'interprétation managérial, les années 2000 sont également marquées par le retour du traitement comptable des accidents du travail dans les discours des acteurs du champ. Ceci reflète l'importance de la mesure des risques et des coûts qu'ils engendrent comme dans les années 70, mais cette fois-ci dans un règlement managérial et non plus bureaucratique. Cette préoccupation pour l'évaluation peut être mise au regard de modifications du cadre institutionnel au début du siècle qui s'inscrivent dans des tendances plus anciennes. Le décret du 5 novembre 2001 rend obligatoire pour toutes les entreprises de rédiger un document unique concernant l'évaluation des risques. Ce document unique répond à la logique d'évaluation a priori des risques, promue par la Commission Européenne dès 1989, et transposée dans le cadre réglementaire français en 1991. Mais les discours sur la mesure des accidents et de leurs conséquences financières sont également à relier à une mobilisation sociale autour de la justesse/justice du système d'évaluation à partir des années quatre-vingt-dix. Les rapports Dorion de 1991 et Melennec de 1995 appellent déjà à une modernisation de la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles en mettant en avant l'archaïsme des barèmes utilisés. Cette nécessaire réforme est l'un des objets du rapport public de la Cour des Comptes sur la sécurité sociale de septembre 2002, qui dénonce la dissociation entre les dépenses de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP) de la sécurité sociale et le coût réel des risques professionnels. La question de l'amélioration de la tarification et des statistiques pour mesurer le risque réel reste encore aujourd'hui une question d'actualité. Elle est un des objectifs affichés par la dernière convention d'objectifs et de gestion de la branche AT/MP signée par les partenaires sociaux. La question du niveau de risque et de son coût fait donc partie intégrante du cadre d'interprétation dominant. Les représentations sont fortement influencées par l'arsenal toujours plus complexe de statistiques produites à la fois par les administrations publiques et les départements sécurité des entreprises. La liste des risques mesurés ne cesse de s'allonger. La figure ci-dessous offre la vision largement partagée par les acteurs du BTP du niveau de risque accidents du travail dans ce secteur ces dernières années.



**Figure 13 - Evolution des principaux indicateurs de sécurité au travail dans le secteur du BTP entre 1990 et 2007**

L'année 2007 est également associée de manière faible mais significative ( $\chi^2=6$ ) à la première classe du traitement juridique des accidents du travail. Apparaissent ainsi dans le champ de vision des acteurs du BTP des termes et des questions typiques de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. La résurgence du « risque » dans le cadre d'interprétation managériale liée à un besoin renforcé de cadrage serait le marqueur de la remise en question du système actuel. En 2002, plusieurs décisions parlementaires et judiciaires amorcent une révision du traitement juridique de la faute inexcusable, ce qui constitue une révolution dans la philosophie du droit des accidents du travail figée depuis 1898. Dorénavant, le chef d'entreprise a comme obligation d'empêcher que l'ouvrier soit soumis aux risques, en particulier sanitaires, dans la mesure où il a pu ou du les connaître... Et si le salarié est victime de tels risques, cela constitue non plus un risque, mais une « faute inexcusable » de l'employeur. Le schéma de pensée à travers lequel le risque professionnel était abordé s'en trouve complètement bouleversé et les conditions d'occurrence d'une faute inexcusable s'en trouvent largement assouplies. Ces décisions renvoient à plusieurs rapports (Masse et Zeggar 2001 ; Yahiel 2002) qui préconisent une évolution vers une réparation intégrale des accidents du travail et non plus forfaitaires comme c'était le cas depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Le régime d'exception des accidents du travail par rapport aux responsabilités définies par le Code civil est définitivement battu en brèche. En témoigne également le transfert du contentieux de la sécurité sociale de la chambre sociale vers la deuxième chambre civile de la Cour de cassation en 2003. L'assouplissement des conditions de la faute inexcusable, la volonté de restaurer la réparation intégrale des accidents seraient les marques d'un retour vers la privatisation de la responsabilité, après le grand mouvement de socialisation concrétisé par le régime assurantiel public de 1946. A l'absence de responsables dans le système mutualisé qui considère que toute organisation comporte un niveau de risque « normal », répond la multiplication des figures de l'entreprise et de sa ligne hiérarchique de la

période contemporaine. Le thème de la responsabilité indique donc un retour du « principe pollueur-payeur » dans un système de représentation où la pression exercée sur une population jugée responsable est censée faire tendre le système vers le risque zéro. Certains auteurs avancent que le régime d'exception, qui prévalait jusqu'à récemment pour les accidents du travail, est apparu anormal eu égard aux régimes d'indemnisation créés à la fin du siècle dernier, en particulier après l'affaire du sang contaminé (1991)<sup>99</sup> et de l'amiante (2002). Ces affaires ont créé un appel pour réintégrer le traitement des accidents du travail dans le droit commun, ce qui remet en cause l'ensemble du dispositif institutionnel qui correspond à un régime d'exception.

---

<sup>99</sup> La loi de 1991 sur le sang contaminé marque un tournant puisqu'elle a introduit l'idée d'une réparation intégrale pratiquement automatique, sur la base de preuves très souples, et qu'elle autorise en outre la possibilité d'un recours judiciaire supplémentaire.

## 2. Zoom sur le cadre d'interprétation contemporain 1997-2007

L'analyse précédente a montré que les années 1997 et 2007 font partie d'une même période caractérisée par un traitement managérial des accidents du travail. L'accès aux archives électroniques du Moniteur des BTP, disponibles à partir de 1997, permet l'étude en finesse du cadrage contemporain et la comparaison avec une tendance d'évolution sur le long terme.

Nous avons mené une double classification ascendante hiérarchique sur le corpus constitué de l'ensemble des articles traitant de la sécurité au travail dans le Moniteur des BTP entre 1997 et 2007. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques du corpus après traitement par ALCESTE (analyse standard).

<b>Principaux indicateurs suite au traitement standard avec ALCESTE (classification double)</b>	
Nombre d'UCI <sup>100</sup>	11
Nombre total de formes	158 318
Nombre de formes réduites	1 311
Nombre d'UCE	4 000
Nombre de classes retenues	7
% des UCE classées	73%

**Tableau 26 - Principaux indicateurs du second traitement avec le logiciel ALCESTE (1997-2007)**

La CDH reconstitue sept thèmes dans le discours sur les accidents entre 1997 et 2007. Le tableau ci-dessous synthétise les formes lexicales centrales associées à chacune de ses classes ainsi que les années qui s'y rapportent de manière significative :

<b>Classe</b>	<b>Formes lexicales centrales</b>	<b>Année(s) associée(s)</b>
Classe 1	Encadrement, compagnon, formation, entreprise, analyse, document unique, plan	Début de période
Classe 2	Taux, nombre, cotiser, mortel, statistiques, travail, maladie,	Transversal à toute la période
Classe 3	Loi, délit, pénal, moral, infraction, faute, obligation	2002
Classe 4	Protection, équipement, utiliser, norme, chuter, garde-corps, béton, grue, engin	2004 & 2005
Classe 5	CRAM, régional, conseil, ingénieurs, préventif	Transversal à toute la période
Classe 6	Employé, inexcusable, victime, préjudice, sécurité sociale, CPAM, jurisprudence, chambre, cour	Fin de période
Classe 7	Coordonnateur, maître ouvrage, SPS <sup>101</sup> , œuvre, Plan Général de Coordination, coordination	1999

**Tableau 27 - Séquence des classes lexicales entre 1997 et 2007**

Les résultats du traitement par Alceste peuvent surprendre. L'analyse précédente du corpus 1906-2007 avait associé trois logiques institutionnelles à cette période : management, évaluation et retour de la faute.

<sup>100</sup> Voir les indications techniques d'utilisation d'Alceste en annexe 5.

<sup>101</sup> Voir Glossaire de la construction fourni en annexe 1.

Néanmoins, le zoom opéré par le second traitement révèle qu'entre 1997 et 2007, d'autres régimes discursifs hérités du passé subsistent. Dans la perspective du temps long, seuls émergent les trois thèmes dominants, discriminants par rapport aux périodes antérieures. Mais des discours minoritaires perdurent et continuent à structurer les relations entre les membres du champ. Le début de la période est marqué par le cadre de représentation managériale (classe 1 et 7) ; la classe 7 étant une poche de discours spécifique liée à l'obligation de création d'une fonction de coordonnateur Sécurité et de Protection de la Santé par loi du 31 décembre 1993. La fin de la période au contraire est marquée par le discours juridique (classes 3 et 6). On voit ici les effets des profondes modifications dans l'esprit de la réglementation en 2001 et 2002 dont nous avons parlé plus haut. Le discours technique est également présent (classe 4) associé aux années 2004 et 2005, tandis que les cadrages bureaucratique et comptable sont présents tout au long de la période.

Le graphique ci-dessous donne une idée de la superposition des discours durant cette décennie :

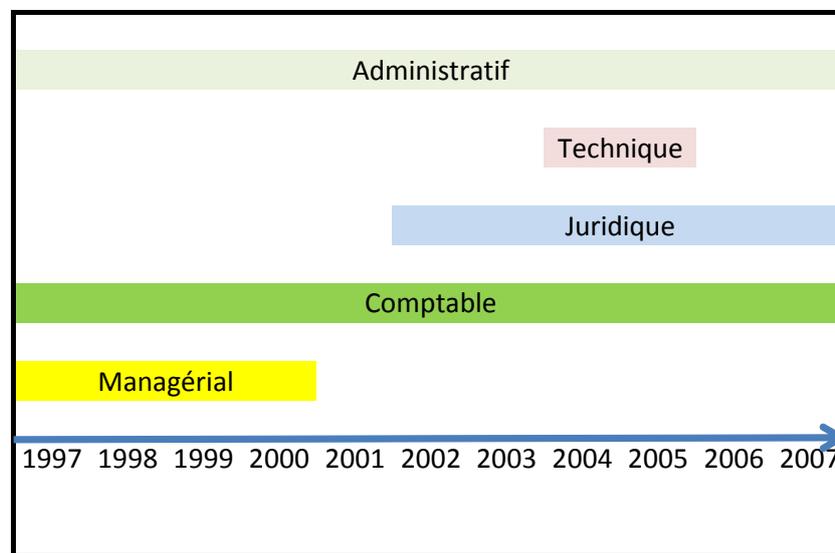


Figure 14- Superposition des cadres d'interprétation 1997-2007

L'analyse du second corpus montre ainsi de manière claire la sédimentation progressive des logiques institutionnelles dans un champ organisationnel. Si l'analyse sur le temps long permet de capturer des changements importants dans les cadres d'interprétation de l'enjeu sécurité, et donc d'inférer des changements de logiques dans le champ de la sécurité au travail dans le secteur du BTP, cette seconde étude révèle que les discours dominants masquent l'existence de discours minoritaires, fruits des logiques passées. Les champs organisationnels doivent donc être théorisés comme des espaces profondément hétérogènes dans lesquels les acteurs sont encastrés dans un système complexe de représentations sédimentées.

## **V. Quelles leçons tirer de l'évolution des logiques institutionnelles ?**

Quelles leçons pouvons-nous tirer de l'évolution de la logique institutionnelle de la sécurité au travail dans le secteur de la construction au XXème siècle ? La généalogie des rationalisations du risque accident nous permet de mettre en valeur les particularités du cadre institutionnel actuel et de les confronter avec les idées défendues dans le premier chapitre. Nous postulons que l'apparition des politiques des entreprises en matière de RSE et de DD était due à un double phénomène : le décalage du cadre institutionnel fordiste, incapable de réguler les nouvelles formes d'activités économiques et surtout une « hypersensibilité » contemporaine aux risques qui engendre une convergence des regards vers les grandes entreprises capitalistes. Notre premier travail empirique confirme-t-il cette thèse ?

Nous montrons dans les pages suivantes que la période contemporaine est bien caractérisée par une logique institutionnelle particulière de traitement du risque accident. L'entreprise, dans toute sa profondeur organisationnelle, se voit occuper une place centrale au sein d'un réseau divers de parties prenantes (V.1.). La visibilité du risque accident de travail croît en même temps que se développent les instruments de mesure qui le construisent (V.2.). Et nos données témoignent d'un retour du thème de la responsabilité qui avait disparu depuis la fin du XIXème siècle (V.3.). Mais l'étude longitudinale de la dynamique du champ sur longue période et le zoom effectué sur les dix dernières années en particulier montrent également que cette nouvelle logique n'est pas exclusive et cohabite avec des rationalisations plus anciennes, encore visibles dans certaines pratiques et dispositifs matériels (V.4.).

### **1. L'entreprise au centre d'un réseau divers de parties prenantes**

A la lecture des résultats, il paraît évident que le cadrage contemporain des accidents du travail dans la construction présente les entreprises du secteur comme des acteurs clefs du dispositif de règlement du risque.

Le tableau ci-dessous est une comparaison croisée et synthétique des acteurs visibles dans les rationalisations successives relevées dans la partie « Résultats » :

Période	Parties prenantes visibles	Types de partie prenante
1900-1939	Patron, victimes, employés, ouvriers, Cour, juge, chambre, tribunal, député, inspection	Patrons, ouvriers, appareil judiciaire, pouvoir politique, administration publique
1947	Comités, caisses, sous-traitants, ministres, inspection, sécurité sociale, maître d'œuvre	Administration publique, pouvoir politique, acteurs du système de valeur
1957	Fédérations, médecins, associations, AISS, institut, INS, OPPBTP, bureaux spécialistes	Associations professionnelles, administrations publiques, médecins, experts
1967	Fédérations, médecins, associations, AISS, institut, INS, OPPBTP, bureaux spécialistes, mineurs, individus, homme, sapeurs pompiers, brigade laboratoire.	Associations professionnelles, administrations publiques, médecins, experts, êtres humains, secours
1977	Comités, caisses, sous-traitants, ministres, inspection, sécurité sociale, maître d'œuvre, décès, incapacité permanente, salariés, CRAM, CPAM,	Administrations publiques, pouvoir politique, acteurs du système de valeur, morts et blessés
1997-2007	Entreprise, encadrement, chantier, SPIE, directeur, conducteur, Colas, Bouygues, filiales, fonction, stagiaires, compagnons, Coordonnateurs, Centre Pierre-Caloni, Association des Animateurs Sécurité des Entreprises, OPPBTP, artisans, maîtres d'ouvrage, partenaires, maître d'œuvre. Patron, victimes, employés, ouvriers, Cour, juge, chambre, tribunal, député, inspection, décès, incapacité permanente, salariés, CRAM, CPAM,	Entreprises dans tout leur périmètre organisationnel (ensemble de la ligne hiérarchique, ouvriers, fonction animateur sécurité, filiales, chantier) ; acteurs du système de valeur, victimes, administrations publiques, appareil judiciaire, pouvoir politique

**Tableau 28 - Parties prenantes associées à chacun des cadres d'interprétation**

La période 1997-2007 est la seule qui place l'entreprise au cœur du système d'acteurs. Cette dernière est visible non seulement comme organisation type (l'« entreprise »), mais également à travers certains de ces exemples illustres : « Bouygues, Spie, Colas ». Par ailleurs, il est intéressant de constater que, si la logique juridique résumait l'entreprise à son « patron » qui porte l'ensemble des responsabilités de la sécurité, la logique managériale, elle, montre une image plus complexe de l'organisation. La boîte noire est littéralement exposée puisque apparaissent :

- la ligne hiérarchique : patron, directeur, encadrement, conducteurs<sup>102</sup>
- les ouvriers/compagnons/salariés
- les experts fonctionnels à travers la « fonction » des « animateurs sécurité » et les « coordonnateurs »
- l'ensemble du périmètre organisationnel : filiales, chantiers et les acteurs économiques de son système de valeur : « artisans », « maîtres d'ouvrage » (clients) et « maîtres d'œuvre ».

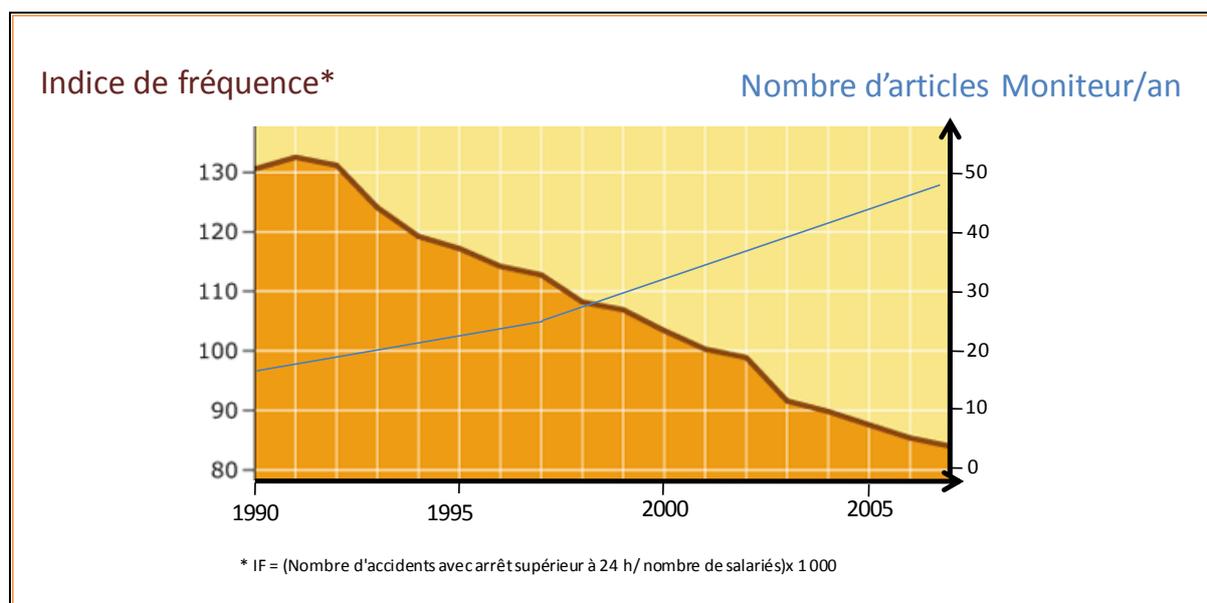
<sup>102</sup> Voir Glossaire de la construction en annexe 1.

La généalogie des représentations du risque accident et de son règlement dessine donc en creux une histoire de l'entreprise. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, la structure dominante de production était l'entreprise patrimoniale tandis que les trente dernières années ont vu l'émergence de la grande entreprise actionnariale que certains qualifient de « publique », car ouverte sur la société (Gomez et Korine 2009).

Le Tableau 28 montre ainsi qu'autour de l'entreprise contemporaine gravite un réseau de parties prenantes diverses qui illustrent la « prolifération du social » évoquée au chapitre 1. Aux partenaires économiques, s'ajoutent les parties prenantes administratives et judiciaires, caractéristiques de cadres plus anciens. De manière assez surprenante, comme dans l'étude d'Hoffman consacrée à l'histoire de l'intégration des enjeux environnementaux par les entreprises chimiques américaines (Hoffman 1999), aucune organisation non gouvernementale n'apparaît dans le système de représentation. Ce ne sont pas elles qui portent le regard sur l'entreprise comme pourrait le faire penser le discours véhiculé par la théorie des parties prenantes. Dans le cas des accidents du travail dans la construction, nous pouvons supposer que les media jouent un rôle clef dans l'exposition des entreprises. Les pressions sur l'entreprise sont donc multiples : marchandes via la figure du client (maître d'œuvre et maître d'ouvrage), bureaucratiques, juridiques et médiatiques.

## 2. Visibilité des risques : le rôle de la commensurabilité

Nos résultats permettent également de discuter de l'hypervisibilité du risque dans nos sociétés. La graphique ci-dessous illustre l'évolution contradictoire entre la diminution du risque réel d'accident dans le secteur de la construction depuis 1990<sup>103</sup> et l'augmentation du nombre d'articles traitant de ce thème dans le *Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment* pendant la même période.



**Figure 15 - Visibilité de la sécurité au travail dans les médias malgré la baisse tendancielle du risque réel**

<sup>103</sup> Des statistiques montrent une diminution du risque accident pour l'ensemble de l'économie française depuis 1950 (voir Figure 6), mais nous ne disposons de données détaillées pour chacun des secteurs d'activité qu'à partir de 1990.

Au-delà des indicateurs quantitatifs qui sont toujours discutables, l'analyse qualitative du contenu des articles confirme et précise la visibilité du risque accident.

Nous avons montré que le terme de « risque » fait seulement son apparition dans les logiques institutionnelles avec le régime managérial, introduisant ainsi la question de l'aléa, absente des systèmes de représentation antérieurs. Alors que la sécurité au travail n'a jamais autant été cadrée à la vue des statistiques officielles, le sentiment d'un danger difficilement maîtrisable est particulièrement fort.

Par ailleurs, il nous semble que notre analyse met en valeur un mécanisme qui pourrait expliquer ce sentiment partagé de risque. Transversale à l'ensemble des cadrages se trouve en effet une préoccupation constante pour la mesure et l'objectification. Certes, les indicateurs et les règles de grandeur sont au cœur du cadre d'interprétation comptable. Ce dernier est dominant à la fois en 1977 et en 2007 et le zoom sur la période 1997-2007 montre qu'il couvre la totalité de cette période. Mais, il est certain que la volonté de développer des indicateurs de mesure des risques d'accident peut aussi être reliée au cadrage bureaucratique dès 1947 et notamment les administrations publiques dédiées à leur production. Une lecture attentive des cadres d'interprétation identifiés révèle qu'en fait, la question de la commensurabilité est présente sur l'ensemble de la période étudiée, comme le montre le tableau ci-dessous :

<b>Cadre</b>	<b>Formes lexicales évoquant la commensurabilité</b>
Juridique	« Preuves »
Administratif	« Mesurer », « Institut National de la sécurité »
Normatif	« Enquête », « science »
Technique	« Essais », « laboratoires »
Comptable	Calculer, dénombrer, recenser, comptabiliser, taux, AT, chiffres, nombres, tableau, indices, statistiques, tarification

**Tableau 29 - Présence de la commensurabilité dans l'ensemble des cadres d'interprétation**

La préoccupation pour la mesure participe à l'augmentation de la commensurabilité du risque accident qui est à double tranchant. Certes, elle permet la constitution d'indicateurs comme l'indice de fréquence qui objectivent l'augmentation de la sécurité sur les chantiers ; mais elle donne également à voir une liste toujours plus longue de dangers à régler. Ce rôle structurant du développement de la mesure dans la structuration des champs avait déjà été souligné par les premiers institutionnalistes de l'organisation comme Stinchcombe, mais cet argument est relativement absent des écrits contemporains sur la dynamique des champs (Stinchcombe 1965 ; Stinchcombe 1997).

### 3. Retour du thème de la responsabilité

L'analyse du tableau des parties prenantes révèle également un autre fait troublant. L'ère managériale coïncide avec le retour de la figure de l'accidenté et du responsable qui étaient absent du cadre bureaucratique. Cette résurgence des parties prenantes directement impliquées dans l'accident est pour nous lourde de sens. Pendant longtemps, le règlement bureaucratique qui consistait pour l'entreprise à payer des cotisations à la sécurité sociale (connues sous le nom de « cotisations AT ») pour « réparer » les dommages des accidents, a fait disparaître non seulement la figure de l'accidenté aux yeux des entreprises, mais également la conscience de ces dernières qu'elles pouvaient être acteurs de la réduction du risque. La gestion administrative des cotisations était ainsi déconnectée des lieux de décisions stratégiques et des centres opérationnels. Avant les années quatre-vingt-dix, l'entreprise apparaît seulement dans le cadre technique, mais au niveau des chantiers, là où apparaissent les problèmes opérationnels, mais là aussi loin des cercles décisionnaires.

Or comme nous l'avons noté dans la partie résultats, les figures de l'accidenté et du responsable réapparaissent à partir des années quatre-vingt-dix en même temps que les thèmes de la responsabilité et de la faute individuelle, caractéristiques de la première période de l'échantillon antérieure au régime de la sécurité sociale. La tentation est grande de faire un lien entre ce phénomène et le renouveau de la pensée libérale (Jobert et Théret 1994) ou la nouvelle forme de son expression toujours grandissante (Gomez et Korine 2009). La performativité de cette théorie (Muniesa et Callon 2008) engendre une interprétation du règlement des enjeux sociaux en termes de lutte sans intermédiation entre les acteurs concernés, observée et préconisée par la théorie des parties prenantes<sup>104</sup>. Ce schème de pensée est visible dans le cadre managérial avec la prolifération des parties prenantes dont nous venons de parler, mais également dans le retour dos-à-dos des figures de victime et de responsable. Associé au terme « responsabilité » apparaît par voie de conséquence celui de « faute » à partir de 2002. Le risque accident n'est plus considéré comme un mal social mais comme un mal moral. Cela signifie que l'insécurité n'est plus le résultat d'un système complexe de causes, mais la conséquence d'une défaillance organisationnelle, elle-même imputable à une faute individuelle, qu'elle soit attribuée à l'atavisme de l'ouvrier qui se soustrairait aux règles de l'organisation ou au manager qui ne mettrait pas en œuvre son devoir d'assurer son obligation de résultat en matière de sécurité sur son périmètre organisationnel. Le cadre managérial est donc indissociable du thème de la responsabilisation individuelle, alors que le cadre bureaucratique reposait sur des mécanismes sociaux compensatoires du risque individuel.

Cette différence fondamentale d'appréhension du risque entre les modèles bureaucratiques et managériaux n'est pas sans rappeler la dichotomie séparant les deux principales écoles de pensée du risque organisationnel. Les tenants de l'organisation hautement fiable<sup>105</sup> (*High Reliability Theory*, HRT) sont convaincus que l'organisation peut toujours compenser les déficiences individuelles et que les managers peuvent donc être tenus de développer des dispositifs organisationnels propres à réduire les risques à néant. Au contraire, les penseurs de l'« accident normal »<sup>106</sup> (*Normal Theory Accident*, NAT) pensent que le risque est par essence irréductible dans les organisations complexes dont les composants sont intimement reliés car sa disparition nécessiterait des actions qui sont incompatibles entre elles. Par ailleurs,

---

<sup>104</sup> Pour une explicitation des liens entre théorie des parties prenantes et pensée néolibérale, voir Daudigeos et Valiorgue 2008.

<sup>105</sup> Regroupés à Berkeley et dans le Michigan autour de Todd La Porte, Karlene Roberts et Karl Weick.

<sup>106</sup> Dont la paternité est attribuée à Charles Perrow.

toute tentative de développer des instruments pour réduire les risques engendre automatiquement la création de nouveaux dangers imprévisibles. Si ces deux rationalisations sont repérables dans le milieu académique (Perrow 1994) et dans certaines organisations, nos résultats empiriques laisseraient penser qu'elles peuvent également être historiquement contingentes. Les périodes de socialisation du risque correspondraient à une domination de la rationalisation NAT tandis que la prépondérance de la HRT engendrerait un processus de responsabilisation individuelle, comme dans la période actuelle.

#### **4. Dynamique du champ organisationnel de la sécurité au travail dans la construction**

L'utilisation du cadre analytique de la TNIO nous a donc permis de mettre clairement en lumière les étapes de la construction de la rationalité collective concernant le traitement du risque accident du travail dans le secteur de la construction. En revanche, il n'est pas de grande utilité pour interroger le modèle qui sous-tend cette évolution. L'étude sur longue période montre ainsi l'enchaînement des logiques juridique, bureaucratique, technique, normative et managériale. Mais le principe général qui ordonne cette séquence est difficile à décrypter. Si le processus d'institutionnalisation a donné lieu à plusieurs tentatives de modélisation (Tolbert et Zucker 1996 ; Greenwood, Hinings, et al. 2002), l'évolution des champs reste quant à elle encore largement obscure<sup>107</sup>. Pour Schneiberg, l'histoire des champs est essentiellement conceptualisée comme une séquence de périodes caractérisées par des ordres légaux ou moraux distincts ou des glissements de logiques institutionnelles ou de régimes de régulation (Schneiberg et Clemens 2006: 212). Notre étude correspond bien à la vision de Schneiberg, mais celle-ci n'apporte pas d'éléments complémentaires quant à la logique générale de cette évolution.

Une piste pourrait être d'interroger les relations entre les trois sources de légitimité des institutions identifiées par Scott : coercitive (régulation), normative (professionnelle) et cognitive. Hoffman est un des rares auteurs à proposer un modèle de relation entre ces trois dimensions (Hoffman 1999). En étudiant la gestion progressive de l'environnement naturel dans l'industrie chimique américaine entre 1962 et 1993, il observe une structuration linéaire du champ, ponctuée des séquences successives suivantes : traitement technique de l'enjeu, traitement par la régulation, traitement normatif avec l'implication des associations professionnelles et l'appel à la responsabilité sociale et, enfin, la structuration cognitive avec la perception de l'environnement comme un enjeu stratégique et son traitement économique. La dynamique des champs pourrait ainsi reposer sur des interactions génériques entre ces piliers institutionnels. Néanmoins, nos observations empiriques remettent en cause la naturalisation de l'histoire des champs que propose Hoffman. Les séquences identifiées par Hoffman ne semblent pas pouvoir servir de modèle général d'interaction entre les catégories de pressions institutionnelles. La question du lien entre ces types d'institution est donc encore loin d'être résolue (Boxenbaum et Daudigeos 2008).

Une seconde piste, plus prometteuse à nos yeux, serait d'interroger les principes supérieurs qui guident l'évolution des logiques institutionnelles. En effet, au cœur de la question du régime de gouvernement des enjeux sociaux se trouve celle des principes qui président aux rapports d'obligation et définissent les responsabilités réciproques dans une société. Les

---

<sup>107</sup> Les efforts de conceptualisation de la TNIO se portent sur la définition de mécanismes (chocs exogènes, entrepreneurs institutionnels, frictions entre plusieurs champs) sur lesquels repose la transformation des champs. Ils n'interrogent pas les principes supérieurs qui sous-tendent cette évolution.

logiques qui sous-tendent le traitement des accidents du travail dans une société seraient les manifestations visibles du contrat social à l'œuvre (Foucault 1975 ; Ewald 1986). Il pourrait alors être enrichissant de se tourner vers la grille d'analyse offerte par le courant des conventions<sup>108</sup> (Boltanski et Thévenot 1991 ; Gomez 1994). Ce dernier a, entre autres, cherché à mettre en évidence des systèmes de valeur types sur lesquels repose toute justification. Croiser ce travail avec notre terrain d'étude pourrait permettre de proposer une première ébauche de modélisation de l'évolution de leur prépondérance respective dans le temps.

La convocation de cette école de pensée pourrait être utile à un autre titre. Un autre résultat empirique vient radicalement interroger la capacité des modèles séquentiels de la TNIO à rendre compte de la structuration des champs<sup>109</sup> : la sédimentation institutionnelle. Cette dernière, dévoilée par le zoom sur la dernière période 1997-2007, indique que dans un champ coexistent plusieurs cadres d'interprétation d'un enjeu. Si, sur le long terme, la dernière période correspond à une lecture managériale de l'enjeu sécurité au travail, l'étude de proximité montre que, sur une période de dix ans, les discours des acteurs du champ reflètent alternativement des cadrages juridique, comptable, bureaucratique, technique et managérial. Aux côtés d'un argumentaire dominant coexistent des discours minoritaires qui continuent à être mobilisés occasionnellement. Les champs sont donc intrinsèquement hétérogènes (Clemens 1993 ; Hoffman 1999 ; Lounsbury 2007). Chaque phase de structuration des champs ne peut donc pas être vue comme un processus d'institutionnalisation indépendant des séquences passées. Le courant des conventions, cette fois mobilisé d'une manière plus « traditionnelle », pourrait se révéler extrêmement utile pour comprendre comment des compromis entre des logiques existantes peuvent permettre d'établir de nouveaux mondes négociés (Dontenwill 2008).

---

<sup>108</sup> Pour un éclairage des complémentarités entre TNIO et courant des conventions, voir Daudigeos T., 2009, *Courant des conventions : is there a French neo-institutionalism ?* Working Paper, IFGE.

<sup>109</sup> La TNIO a tendance à présenter la structuration des champs comme un phénomène séquentiel dans lequel des changements radicaux ponctuent des périodes d'institutionnalisation incrémentale.

## Conclusion

Les apports de ce premier travail empirique sont multiples. La construction d'un cadre analytique à partir de la TNIO nous a permis de mettre clairement en lumière les étapes de la construction de la rationalité collective concernant le traitement du risque accident du travail dans le secteur de la construction. Sur longue période, les frontières du champ organisationnel sont instables et dépendent de rationalisations momentanées (Hoffman 1999). Ces dernières peuvent soudainement donner un coup de projecteur sur des acteurs, des dispositifs matériels ou des idées qui existaient auparavant mais qui n'étaient pas structurants. En cela, les outils de la TNIO mobilisés ont tenu leur promesse de dévoiler ces structures ténues qui fournissent le cadre de l'action collective. Ce faisant, ce chapitre participe à l'appel visant à développer des méthodologies qui permettent de mesurer les systèmes de représentation qui « règlent » les activités au sein d'un champ organisationnel (Mohr 1998 ; Ventresca et Mohr 2002).

L'analyse des données révèle six logiques institutionnelles qui sous-tendent le traitement du risque accident se succédant au XX<sup>ème</sup> siècle depuis le « cadre juridique » du début du siècle jusqu'au « cadre managérial » à partir du milieu des années 90. L'apparition d'une nouvelle logique institutionnelle de règlement des risques dans la société industrielle avancée, postulée dans le premier chapitre, est vérifiée. L'effet d'exigence contemporain de la société sur les grandes entreprises capitalistes se traduit par la mise en scène croissante du risque accident et des politiques de sécurité des entreprises de construction. Nous confirmons que, dans le cadrage actuel des accidents du travail, l'entreprise se voit occuper une place centrale au sein d'un réseau divers de parties prenantes. Nous avons également vu que la visibilité croissante du risque accident était nourrie par le développement des instruments de mesure et de la commensurabilité des dangers potentiels encourus. Nous avons aussi souligné le retour du thème ancien de la responsabilité individuelle dans ce cadrage managérial et avons interrogé les liens entre cette résurgence et la manifestation de l'idéologie libérale.

Le focus sur la période 1997-2007 met en évidence que, loin de faire table rase des logiques passées, les nouveaux cadres institutionnels dominants viennent s'enchevêtrer dans les systèmes d'interprétation existants. Ceci met en lumière des phénomènes de dépendance au sentier que ne laissait pas présager l'analyse sur longue période. Le régime managérial de règlement du risque accident cohabite ainsi avec d'autres logiques mineures héritées du passé. De manière plus générale, nos résultats interrogent les principes généraux qui président à la dynamique des logiques institutionnelles et donc des champs constitués autour des enjeux sociaux. Sans apporter de réponses définitives, nous avons esquissé quelques pistes de réflexions pour de futurs travaux.

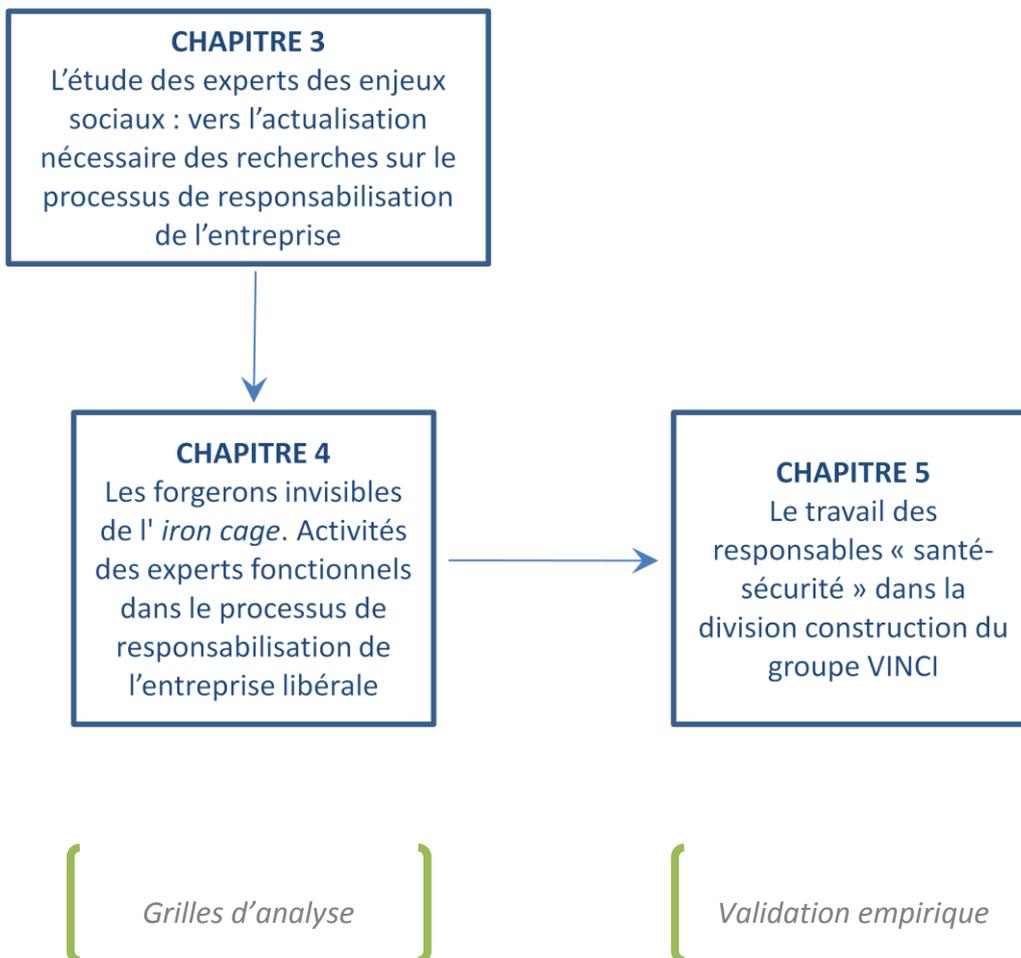
Si ces résultats confirment la thèse avancée dans le premier chapitre, ils conduisent également à une nouvelle interrogation. L'étude sur le temps long des rationalisations du traitement du risque accident a confirmé l'émergence contemporaine d'une nouvelle logique managériale dans laquelle l'entreprise est mise en scène comme source autonome de production de la sécurité au travail. Néanmoins, notre approche empirique ne donne pas à voir comment cette dernière réalise concrètement cette logique. L'interrogation pourrait alors se muer en paradoxe : comment l'entreprise s'y prend-elle pour intégrer ces nouvelles exigences sociales alors que dans le même temps le modèle d'organisation de l'entreprise actionnariale maximisant le revenu de ses propriétaires n'a jamais été aussi prégnant. Par quels processus l'entreprise devient-elle responsable ? C'est à cette interrogation que va tâcher de répondre le prochain chapitre.

# PARTIE 2

---

## Responsabilisation sociale DANS l'entreprise : contribution des experts fonctionnels

---



## Chapitre 3

### L'étude des experts des enjeux sociaux : vers l'actualisation nécessaire des recherches sur le processus de responsabilisation de l'entreprise

*« Our research over the past several years has been on management issues such as (...) the entire process of implementing social policies in large complex organizations ; the identification of the stages that this process goes through and the characteristic problems and tasks associated with each stage ; the evolution and/or design of structure and procedures for making the handling of social issues consistent with business strategies; the interaction of social and business issues; the role of staff and line in the handling of social issues, and so on. ».*

(Ackerman et Bauer, 1976, Préface)

*« La prise en compte de la responsabilité sociale ne s'accorde pas bien du mode opératoire des sociétés décentralisées. »*

(Ackerman et Bauer, 1977 : 78)

#### Résumé

Si nos chapitres précédents donnent à voir la naissance d'un régime managérial de gouvernement des risques et la construction sociale d'une entreprise capitaliste régulatrice et responsable, cela ne va pas sans poser de questions quant à la capacité de cette dernière à mener à bien ce projet.

L'objectif de ce chapitre est donc d'éclairer les zones d'ombre subsistant dans la boîte noire de l'entreprise en voie de responsabilisation sociale. Portant un regard historique sur les travaux qui se sont attachés aux phénomènes de RSE, nous défendons l'idée que les processus concrets à l'œuvre dans les entreprises sont restés un objet d'étude périphérique pour les sciences de gestion. Pour cela, nous commençons par rapidement évoquer le développement de la problématique de la RSE au sein du champ *Business & Society* afin de mieux en souligner les imperfections substantielles qui vont conduire à notre sens à l'absence d'intérêt pour l'étude concrète des transformations à l'œuvre.

La poursuite de ce dessein nous conduit à isoler au sein de ce champ foisonnant deux questions qui semblent particulièrement pertinentes pour étudier la responsabilisation sociale « en action » : il s'agit de comprendre à la fois les types de réponses de l'entreprise à son environnement social et les processus de leur constitution. Ce sont les travaux sur la *Corporate Social Responsiveness* qui à notre sens ont jusqu'à présent apporté les réponses les plus prometteuses en la matière. Nous abordons d'abord l'analyse des types de réponse. Nous

montrons que même si le champ se perd dans une lecture instrumentale de cette question, la théorie néo-institutionnelle est venue habilement combler les lacunes des conceptualisations stratégiques antérieures. Néanmoins, si ces travaux offrent une vision assez détaillée des destinations possibles pour l'entreprise qui intègre les pressions sociales de son environnement, ils n'éclairent en rien les chemins à parcourir.

Nous nous penchons alors sur les conceptualisations des processus de réponse dans la firme et montrons qu'elles restent largement incomplètes malgré les appels nombreux pour adopter une perspective processuelle des démarches de RSE et de DD. Certes, des premiers efforts conséquents ont été entrepris dans les années 70, notamment par Ackerman et Bauer, pour rendre compte de la transformation des entreprises américaines à cette époque. Les auteurs insistent particulièrement sur le rôle des spécialistes des enjeux sociaux dans l'entreprise pour l'institutionnalisation des nouvelles pratiques. Depuis, les amendements ont été très parcellaires. En stratégie, le courant ONE laisse entrevoir certaines conséquences de la décentralisation des activités productives, mais ne propose pas de modèle intégré des processus de responsabilisation et repose finalement sur une vision assez simpliste de la vie organisationnelle dépouillée de la plupart de ses structures formelles et informelles. La théorie néo-institutionnelle, quant-à-elle, n'a pas encore été pleinement mobilisée. Les premières conclusions en la matière semblent pourtant très prometteuses puisqu'elles tiennent compte à la fois de la complexité et de l'épaisseur interne des organisations. Mais là encore, les conséquences de l'avènement de l'entreprise néolibérale ne semblent pas encore avoir été considérées à leur juste mesure (Chandler 1962 ; Ghoshal et Bartlett 1997).

Se dessine alors le projet de continuer à explorer la boîte noire des processus de responsabilisation dans l'entreprise néolibérale. L'analyse du travail des fonctionnels experts des enjeux sociaux, dont le rôle dans l'institutionnalisation des pratiques responsables est mis en avant depuis plus de quarante ans, constitue sans aucun doute une porte d'entrée historique intéressante. Leur positionnement entre institutions et organisation en font des acteurs de premier plan de la construction du régime managérial de gouvernement des risques mis en valeur au chapitre précédent.

## Introduction

A l'argument généralement avancé pour défendre la nécessité de l'étude de l'environnement de l'entreprise, à savoir son hyper instabilité (Eisenhardt 1989 ; D'Aveni 1994), nous avons ajouté, dans le début de cette thèse, celui de la multiplication et de la convergence des demandes sociales vers la grande entreprise capitaliste. L'appel contemporain à une gestion des risques sociaux la soumet à une institutionnalisation renforcée. L'entreprise, devenue « chose publique » (Gomez et Korine 2009), se caractérise par des frontières poreuses et devient particulièrement sensible aux mythes rationnels portés par son environnement tout en gagnant la capacité d'agir sur eux (Meyer et Rowan 1977). Si nos chapitres précédents donnent à voir la naissance d'un régime managérial de gouvernement des risques et la construction sociale d'une entreprise capitaliste régulatrice et responsable, cela ne va pas sans poser de questions quant à la capacité de cette dernière à mener à bien ce projet. A l'instar du champ de la stratégie qui s'est développé lorsque l'entreprise a été en moyen de (se) jouer des imperfections du marché (Ghemawat 2002), le constat de son rôle social élargi devrait amener à la mise au point d'une théorie solide de la firme, comme acteur politique en interaction avec son environnement sociopolitique et culturel. Mais ce travail est encore loin d'être achevé et nous défendons dans le présent chapitre que les processus de transformation à l'œuvre dans l'entreprise socialement responsable restent largement méconnus.

C'est au sein du champ de recherche *Business and society* que s'est institutionnalisée la réflexion moderne sur la RSE. Ce courant s'est développé aux Etats-Unis à partir des années 60 et s'est donné pour but l'étude de la frontière entre enjeux sociaux et problèmes de gestion. Ce positionnement est très clair dans l'édito du premier numéro de la revue *Business and Society* de septembre 1960 :

*"We will try to provide perspective of the businessman not merely in his desk chair but in a world, or perhaps it's wise these days to say a universe, which he helps to shape. We will aim especially to stress the interdependence of business and all the other disciplines which contribute to society."* (Business & Society 1960: 2)

Nous allons donc naturellement nous tourner vers ce champ<sup>110</sup> pour apporter des éléments de réponse à la question qui nous préoccupe ici, à savoir, par quels processus l'entreprise gère les interactions avec son environnement social, fait de demandes explicites portées par des acteurs, mais aussi de normes et de valeurs en constante évolution. Nous nous inscrivons ici dans une lignée de travaux qui donnent aux acteurs une capacité d'agence sous contrainte<sup>111</sup> (Child 1972 ; Weick 1979 [1969]). L'environnement de l'entreprise ne s'impose pas à celle-ci sans intermédiation. Des individus dans l'organisation agissent pour mettre en scène les pressions de l'environnement et une réponse organisationnelle « adaptée ». Ils discutent, manipulent des instruments, participent à l'acte de production de biens ou services. Mais cette création se fait sous la contrainte d'un ensemble d'institutions c'est-à-dire de règles, normes, valeurs et cadres cognitifs plus ou moins explicites.

---

<sup>110</sup> L'objet de ce chapitre n'est certainement pas de faire une généalogie exhaustive du champ Business & Society, travail qui a été entrepris à plusieurs reprises (voir notamment pour les travaux francophones : Pasquero 2005 ; Gond 2006 ; Acquier et Aggeri 2008).

<sup>111</sup> Ce positionnement épistémologique repose notamment sur la perspective de l'« agence encadrée » (Emirbayer et Mische 1998 ; Garud, Hardy et al. 2007).

L'objectif de ce chapitre est donc d'éclairer les zones d'ombre subsistant dans la boîte noire de l'entreprise en voie de responsabilisation sociale. Portant un regard historique sur les travaux qui ont étudié les phénomènes de RSE, nous défendons l'idée que les processus concrets à l'œuvre dans les entreprises sont restés un objet d'étude périphérique pour les sciences de gestion. Pour cela, nous commençons par rapidement évoquer la naissance de la problématique de la RSE au sein du champ *Business & Society* afin de mieux en souligner les imperfections substantielles qui vont conduire, à notre sens, à l'absence d'intérêt pour l'étude concrète des transformations à l'œuvre (I.1). Nous nous attachons en particulier à deux faiblesses majeures du champ. D'une part, l'absence de clarté quant à la conceptualisation de l'environnement de l'entreprise conduit à laisser dans l'ombre les interactions entre marché et institutions (I.2). D'autre part, la coexistence de problématiques de recherche multiples, qui semblent pourtant mutuellement exclusives, ont nui à la constitution d'un programme de recherche positif s'intéressant à la compréhension des transformations concrètes dans les entreprises (I.3). La poursuite de ce dessein nous oblige à isoler deux questions qui semblent particulièrement pertinentes pour étudier la responsabilisation sociale « en action » : il s'agit de comprendre à la fois les types de réponses de l'entreprise à son environnement social et les processus de leur constitution.

Ce sont les travaux sur la *Corporate Social Responsiveness* qui, selon nous, ont jusqu'à présent apporté les réponses les plus prometteuses en la matière. Nous abordons d'abord l'analyse des types de réponse (II.). Nous montrons que, même si le champ se perd dans une lecture instrumentale de cette question (II.1.), la théorie néo-institutionnelle est venue habilement combler les lacunes des conceptualisations stratégiques antérieures (II.2. et II.3.). Néanmoins, si ces travaux offrent une vision assez détaillée des destinations possibles pour l'entreprise qui intègre les pressions sociales de son environnement, ils n'éclairent en rien les chemins à parcourir.

Nous suivons alors l'invitation de Mirvis et Googins à étudier qui fait de la RSE dans l'organisation pour comprendre le degré de transformation réelle des activités productives (Mirvis et Googins 2004). Pour cela, nous nous penchons sur les conceptualisations des processus de réponse dans la firme (III). Ceci devrait nous permettre de comprendre comment l'entreprise s'oriente sur les différents chemins de la responsabilité identifiés précédemment. Des premiers efforts conséquents ont été entrepris dans les années 70, notamment par Ackerman et Bauer, pour rendre compte de la transformation des entreprises américaines à cette époque (III.1.). Les auteurs insistent particulièrement sur la fonction des spécialistes des enjeux sociaux dans l'entreprise qui jouent le rôle de courroie auxiliaire de la direction générale pour entraîner le reste de l'organisation dans la démarche de responsabilisation. Étonnamment, ces modélisations inspirées de la littérature stratégique ont été très peu amendées depuis. Malgré les appels nombreux pour adopter une perspective processuelle pour rendre compte des démarches de RSE et de DD (Rowley et Berman 2000 ; Jawahar et McLaughlin 2001 ; Friedman et Miles 2002 ; Bansal 2005), les résultats de la recherche contemporaine sont encore très parcellaires.

En stratégie, le courant ONE<sup>112</sup>, qui étudie les relations entre l'entreprise et l'environnement naturel, est venu amender les travaux des années 70 (III.2.). S'il laisse entrevoir certaines conséquences de la décentralisation des activités productives depuis cette époque, il ne propose pas de modèle intégré des processus de responsabilisation et repose finalement sur une vision assez simpliste de la vie organisationnelle dépouillée de la plupart de ses structures

---

<sup>112</sup> Organization and the Natural Environment (ONE)

formelles et informelles. Seule une initiative de Winn et Angell propose une synthèse intéressante et montre le potentiel d'un tel programme de recherche. La théorie néo-institutionnelle, quant-à-elle, n'a pas encore été pleinement mobilisée. Les premières conclusions en la matière semblent pourtant très prometteuses (III.3.) en tenant compte à la fois de la complexité et de l'épaisseur interne des organisations. Mais là encore, les conséquences de l'avènement de l'entreprise néolibérale ne semblent pas encore avoir été considérées à leur juste mesure (Chandler 1962 ; Ghoshal et Bartlett 1997).

Se dessine alors le projet de continuer à explorer la boîte noire des processus de responsabilisation dans l'entreprise néolibérale. L'analyse de terrain du travail des fonctionnels experts des enjeux sociaux, dont le rôle dans l'institutionnalisation des pratiques responsables est mis en avant depuis plus de trente ans, constitue une porte d'entrée intéressante (IV).

# **I. Les processus de responsabilisation dans l'entreprise : une question périphérique dans le champ *Business and society***

Nous commençons par rapidement évoquer la naissance de la problématique de la RSE au sein du champ *Business & Society* afin de souligner les imperfections substantielles qui vont conduire, à notre sens, à l'absence d'intérêt pour l'étude concrète des transformations dans les entreprises (I.1). Nous nous attachons en particulier à deux faiblesses majeures du champ. D'une part, l'absence de clarté quant à la conceptualisation de l'environnement de l'entreprise conduit à laisser dans l'ombre les interactions entre marché et institutions (I.2). D'autre part, la coexistence de problématiques de recherche multiples, qui semblent pourtant mutuellement exclusives, ont nui à la constitution d'un programme de recherche positif s'intéressant à la compréhension des transformations concrètes dans les entreprises (I.3).

## **1. Un « champ-objet » à la recherche de son objet**

### **a. Origines et faiblesses congénitales**

La question de l'origine du traitement académique de la responsabilité sociale de l'entreprise a déjà fait couler beaucoup d'encre. Certains voient dans les écrits sur le paternalisme du XIX<sup>ème</sup><sup>113</sup> (Heald 1961 ; Heald 1970), ou bien encore sur l'éthique des affaires<sup>114</sup> (Epstein 1998 ; Epstein 2002), une source d'inspiration pour les travaux sur la RSE. Néanmoins, leur institutionnalisation académique dans les années 50 et 60 aux Etats-Unis fait consensus avec la naissance du champ *Business and society*. Si l'expression *Corporate Social Responsibility* apparaît dans les enseignements de Theodore Kreps à Stanford avant la seconde guerre mondiale<sup>115</sup>, c'est généralement à Howard Bowen et son ouvrage de 1953 « *Social Responsibilities of the Businessman* » qu'est attribuée la paternité du concept actuel de RSE (Carroll 1979 ; Carroll 1999). Si Bowen, à l'instar des ouvrages de *Business ethics* du début du XX<sup>ème</sup> siècle (Clark 1916 ; Clark 1939), met clairement en avant la nécessité de l'engagement moral des dirigeants économiques, il interroge également les conditions de possibilité d'une mise en œuvre de ces responsabilités, discussion pragmatique qui sera récurrente dans le champ les décennies suivantes<sup>116</sup>. La reconnaissance académique du champ est progressive dans un environnement intellectuel en sciences sociales réceptif à l'idée d'une interrogation des frontières de l'entreprise<sup>117</sup>. Les années 60 correspondent en effet à un changement de

---

<sup>113</sup> Notamment *The Gospel of Wealth* d'Andrew Carnegie (1889) dans les pays anglo-saxons et *L'Organisation du travail selon la coutume des ateliers et la loi du Décalogue* de Frederic Le Play en France (1870).

<sup>114</sup> Notamment les ouvrages de John Maurice Clark (1916, 1939).

<sup>115</sup> Theodore J. Kreps, qui a beaucoup travaillé sur les liens entre l'Etat et les entreprises pendant la grande dépression, est connu pour ses positions engagées, anachroniques à l'époque, sur la nécessité de responsabilités élargies pour les entreprises lors de ses séminaires aux MBA de l'Université de Stanford. Voir notamment : T. J. Kreps, *Business and government under the National Recovery Administration*, American council, Institute of Pacific relations, 1936.

<sup>116</sup> Pour une analyse approfondie de l'ouvrage de Bowen se reporter à Acquier et Gond, 2005.

<sup>117</sup> Il est aujourd'hui clair, grâce aux travaux de Latour et Callon et à la sociologie des sciences en général, à quel point l'« esprit d'une époque » détermine les possibilités de découvertes scientifiques (Callon et Latour, 1991).

paradigme dans la conceptualisation de l'organisation avec l'avènement des travaux sur les systèmes ouverts (voir 1.b.).

Ainsi, en septembre 1960, paraît le premier numéro de la revue « *Business and society* » qui reste depuis lors un médium privilégié pour la diffusion des travaux consacrés à l'étude de la RSE. En 1971 est créée la division *Social Issues in Management* au sein de l'association professionnelle *Academy of Management* qui joue déjà un rôle phare dans l'institutionnalisation des sciences de gestion aux Etats-Unis<sup>118</sup>. Enfin en 1990, le champ met sur pied sa propre association professionnelle l'*International Association for Business and Society* (IABS), qui regroupe aujourd'hui plus de 300 membres.

Cette affirmation de la légitimité d'un champ spécifique consacré à la RSE au sein des sciences de management ne s'est pas fait sans lutte et continue toujours à poser problème. Dans les paragraphes qui suivent nous allons défendre l'idée que ce courant souffre d'une triple faiblesse qui l'oblige sans cesse à défendre son pré carré : premièrement l'absence d'un ancrage théorique fixe ; deuxièmement, le manque d'un positionnement épistémologique clair, ce qui est souvent le cas des champs-objets qui fondent leur identité sur des objets d'étude plutôt que sur des postulats théoriques. Mais troisièmement et ce qui est plus surprenant pour ce type de champs, *Business and Society* est dans l'incapacité de saisir de manière univoque l'objet en question. Commençons par ce dernier point.

## **b. Un objet fuyant**

Depuis les années 70, les commentateurs soulignent régulièrement l'élasticité du concept de *CSR*, notion valise à géométrie variable. Les efforts constants de définition entrepris depuis lors par la communauté scientifique ont abouti à la multiplication des approches et à la balkanisation du champ plutôt qu'à sa fédération. Soulignons ici le travail remarquable entrepris par Archie Carroll pour mener une comparaison systématique des dizaines de définitions de la *CSR* apparaissant dans les revues académiques depuis les années cinquante<sup>119</sup> (Carroll 1999). L'auteur souligne qu'à l'extraordinaire profusion de définitions des années soixante-dix, a répondu la prolifération des sous-concepts se réclamant de la RSE dans les années quatre-vingt-dix : *Corporate Social Performance (CSP)*, *Corporate Citizenship*, *Corporate Sustainability*, *Stewardship*, *Accountability*... renforçant encore d'avantage l'ambiguïté du champ (Schwartz et Carroll 2008). Pour illustrer cette dernière, arrêtons-nous seulement sur deux constats parfaitement similaires, faits à plus de 30 ans d'intervalle par Votaw en 1973 et Garriga et Melé en 2005 :

*“The term [social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of “responsible for,” in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for “legitimacy,” in the context of “belonging” or being*

---

<sup>118</sup> Créée en 1936, l'AoM regroupe aujourd'hui plus de 15 000 membres de plus de 90 pays et sa conférence annuelle a attiré plus de 9 500 participants en 2008.

<sup>119</sup> Repris de manière synthétique par J. P. Gond dans sa thèse de doctorat (Gond 2006 : 34-35).

*proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large*". (Votaw 1973:11)

*"The corporate social responsibility field is not only a landscape of theories but also a proliferation of approaches, which are controversial, complex and unclear."* (Garriga et Melé 2004:51)

Face à cette « prolifération des approches », les travaux qui tentent de « mettre de l'ordre » dans le champ se sont multipliés et offrent des typologies plus ou moins convergentes des problématiques abordées et, trop rarement, des résultats accumulés. Certains auteurs fondent leur légitimité sur la solidité méthodologique d'analyses bibliométriques comme par exemple Gerde et Wokutch, qui mènent une analyse lexicographique de 636 articles publiés dans les actes de la division SIM lors des conférences AOM (Gerde et Wokutch 1998) ou encore Collins qui passe en revue les 497 articles publiés à la suite des six premières conférences de l'IABS (Collins 1996). D'autres font la promotion du caractère intégrateur de grilles conceptuelles qui donnent un nouvel ordonnancement au champ. Plusieurs de ces cadres ont marqué l'histoire du champ. Carroll développe ainsi en 1979 un modèle à quatre items qui permet de regrouper l'ensemble des responsabilités que devraient assumer les entreprises : économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques (Carroll 1979). Wood, quant à elle, propose en 1991 qu'un traitement complet de la question de la RSE aborde trois thèmes : les principes qui fondent la responsabilité, les processus qui permettent à l'entreprise d'être responsables et les résultats tangibles sur lesquels peut se fonder une évaluation de cette responsabilité (Wood 1991). Enfin, un dernier groupe d'ordonnateurs met en avant l'importance de maintenir la cohérence du champ en construisant graduellement ce dernier sur les typologies passées. Ils en viennent parfois même à vouloir mettre de l'ordre dans les ordres existants en compétition (Whetten, Rands, et al. 2002 ; Garriga et Melé 2004). Malgré ces efforts, il est donc clair que la parcellisation reste grande et l'objet RSE complexe à appréhender.

Le travail académique autour de la question de la RSE est par conséquent fortement accaparé par ces efforts constants de cadrage, mais aussi de débordement au risque de nuire à l'avancée du champ<sup>120</sup>. A tel point qu'un esprit critique observant le champ de l'extérieur pourrait se demander si les objectifs initiaux n'ont pas été finalement détournés par ce travail « auto-reproductif » des exégètes, caractéristique des organisations d'experts comme les études empiriques l'ont bien souvent montré<sup>121</sup>. Les efforts pour donner de la cohérence interne au champ ne sont-ils pas devenus supérieurs à ceux consacrés à la compréhension du monde réel ?

Les difficultés du champ *Business & society* à saisir cet objet fuyant qu'est la RSE ont donc, à notre sens, des conséquences délétères quant à sa capacité à nous « parler » de l'économie réelle et en particulier à ouvrir la boîte noire de la responsabilisation sociale. Qui plus est, à celles-ci s'ajoutent les deux autres faiblesses évoquées plus haut, la double ambiguïté de ses ancrages théoriques et de ses positionnements épistémologiques, que nous allons aborder dans les paragraphes suivants. Il est toujours délicat de vouloir rendre compte d'un courant fragmenté de manière synthétique. Une revue exhaustive de l'assise intellectuelle du courant de

---

<sup>120</sup> La pertinence empirique et pragmatique du champ par rapport à ses ambitions réformatrices est souvent posée (Walsh et al, 2003).

<sup>121</sup> Voir par exemple l'analyse du travail des experts de la normalisation par Tamm Hallström (1996). Tamm Hallström K. [1996], "The Production of Management Standards", *Revue d'Economie Industrielle*, 75 : 61-76.

la RSE est hors de propos dans ce chapitre. D'autres chercheurs, face au même enjeu, ont développé une panoplie de stratégies pour surmonter la difficulté : analyse généalogique rendant compte des lignes de fuite du champ, analyse d'une sélection d'œuvres majeures représentatives, esquisse des traits partagés par l'ensemble des travaux, ou encore, synthèse des questions qui agitent le champ. Pour notre part, nous avons choisi de nous arrêter spécifiquement sur deux conséquences des ambiguïtés du champ *Business & Society*, à savoir, la conceptualisation plurielle de l'environnement de l'entreprise (I.2.) et la coexistence de questions difficilement conciliables dans le programme de recherche (I.3.). Ces deux points ont des répercussions directes majeures sur la question qui nous intéresse en premier chef dans ce chapitre : comment l'entreprise intègre-t-elle les demandes de son environnement social ?

## 2. L'entreprise, un système ouvert, certes, mais ouvert sur quoi ?

### a. L'entreprise comme *open-system*

Nous l'avons rapidement évoqué plus haut, l'environnement intellectuel de la fin des années 50 était favorable à la naissance d'une interrogation sur les liens entre l'entreprise et la société. La communauté scientifique, qui s'intéresse aux organisations, participe en effet de l'avènement de la conceptualisation de l'organisation comme « système ouvert » (*open-system*). Ce changement de paradigme a été rétrospectivement commenté par théoriciens des organisations qui ont tenté de faire le point sur les conceptualisations successives de la relation entre l'entreprise et son environnement (Aldrich et Pfeffer 1976 ; Aldrich 1979 ; Davis et Powell 1990 ; Noria et Gulati 1994 ; Scott 2003 [1981]). Ces auteurs partagent l'opinion que la théorie de la contingence structurelle<sup>122</sup> qui s'impose dans les années 60 est la face visible d'un profond bouleversement conceptuel (Burns et Stalker 1961 ; Lawrence et Lorsch 1967 ; Thompson 1967). Ils reprennent le classement opéré par Gouldner dès 1959 entre système rationnel et système naturel (Gouldner 1959) : après une première période au début du siècle dominée par une perspective rationnelle de l'organisation centrée sur la définition des tâches et la recherche du « *one best way to organize* » (Gantt 1913 ; Taylor 1916 ; Fayol 1999 [1916]), les années qui ont suivi la grande dépression ont été dominées par la perspective naturelle d'une organisation modélisée avant tout comme un système social (Mayo 1933 ; Roethlisberger et Dickson 1939). Puis cette perspective du *natural system* va laisser place à l'*open system*. Certes, certains voient déjà dans le système adaptatif de Barnard (Barnard 1938) ou l'étude de la *Tennessee Valley Authority* de Selznick (Selznick 1949) un intérêt naissant pour la prise en compte du contexte pour l'étude des organisations. Mais, pour la majorité d'entre eux, c'est seulement à la fin des années 50 que l'influence de la théorie générale des systèmes va se faire sentir dans les sciences sociales en général et en théorie des organisations en particulier (Bertalanffy 1956 ; Boulding 1957). Paul Lawrence, qui a été un des pionniers de la théorie de la contingence, résume en quelques mots la position de la tradition de l'organisation vue comme un système ouvert :

« *We see organizations both as systems of internal relationships and as part of a larger system encompassing the environment in which they operate. The environment sets conditions that*

---

<sup>122</sup> Le courant de la contingence structurelle en théorie des organisations postule que les structures des entreprises sont largement déterminées par leur environnement. Par exemple, il a contribué à diffuser l'hypothèse qu'un contexte incertain aura tendance à favoriser l'émergence des modes d'organisations décentralisés. Pour des auteurs emblématiques de cette posture analytique, se reporter à Gouldner, 1959, Burns et Stalker 1961 Blau et Scott 1963.

*help shape the organization even as the organization shapes and influences its environment* » (Lawrence et Dyer 1983: 295).

Selon cette perspective, les organisations partagent donc un certain nombre de co-dépendances avec leur environnement qui influence et est influencé par leurs structures et leurs activités. En se référant au positionnement initial du courant *Business and Society*, il est frappant de voir à quel point il se revendique de cette pensée. Ainsi, l'édito du premier numéro de la revue *Business and Society* intitulé « Déclaration d'interdépendance » en septembre 1960 partage clairement cette vue :

*« We feel the need for such a stance keenly because there are still too many people nursing the delusion that some fantastic dualism exists in which a group of considerations labeled "business" are separated by a bridgeless gulf from another group marked "culture" or bearing some other synthetic tag. Those who see themselves as being on one side of the chasm scream "Philistine" at those they feel are on the other side. And the countercharge of "dilettante" is hurled back. Such a scene can be pictured only through the lenses of narrow occupational snobbery which distort the facts of modern society. (...) One senses the impossibility of drawing lines. »* (Business and Society, 1960: 3).

Ce positionnement sera ensuite réaffirmé par les figures dominantes des travaux sur la CSR tout au long des décennies suivantes. Ainsi, Donna Wood dans son fameux article de 1991 dans lequel elle essaie de bâtir une position commune à l'ensemble du champ déclare:

*« The basic idea of CSR is that business and society are interwoven rather than distinct entities, therefore: society has certain expectations for appropriate business behavior and outcomes. »* (Wood 1991: 695).

Si le positionnement est clair, la définition précise de l'environnement dont ils veulent rendre compte, l'est beaucoup moins. En effet, si la théorie de la contingence structurelle est une des premières manifestations de la conceptualisation de l'organisation comme « système ouvert », les interprétations se sont par la suite multipliées, couvrant un très large spectre de postulats épistémologiques. Nous offrons dans le graphique ci-dessous une vision simplifiée de ces postures en fonction de deux lignes de fracture qui, à notre sens, rendent assez bien compte des différentes approches. La première distinction repose sur la nature de l'environnement. Nous reprenons à notre compte une distinction classique en théorie des organisations : s'agit-il de l'ensemble des normes, valeurs, idées dans lesquelles sont encastrées les activités sociales (*institutional environment*), ou bien s'agit-il des acteurs et des activités qui viennent directement impacter la réalisation des buts que poursuit l'organisation (*tasks environment*) ? La seconde dimension discrimine le rôle des acteurs dans leur capacité d'adaptation aux changements de leur environnement entre les acteurs-agents (*strategic choice*<sup>123</sup>) qui peuvent même influencer l'environnement, et les acteurs-déterminés (*cultural dopes*) (Hirsch et Lounsbury 1997).

---

<sup>123</sup> En suivant Beckert, une action stratégique peut être définie comme « la volonté systématique d'atteindre des fins identifiées à travers l'application planifiée et intéressée de moyens. » (1999 : 782).

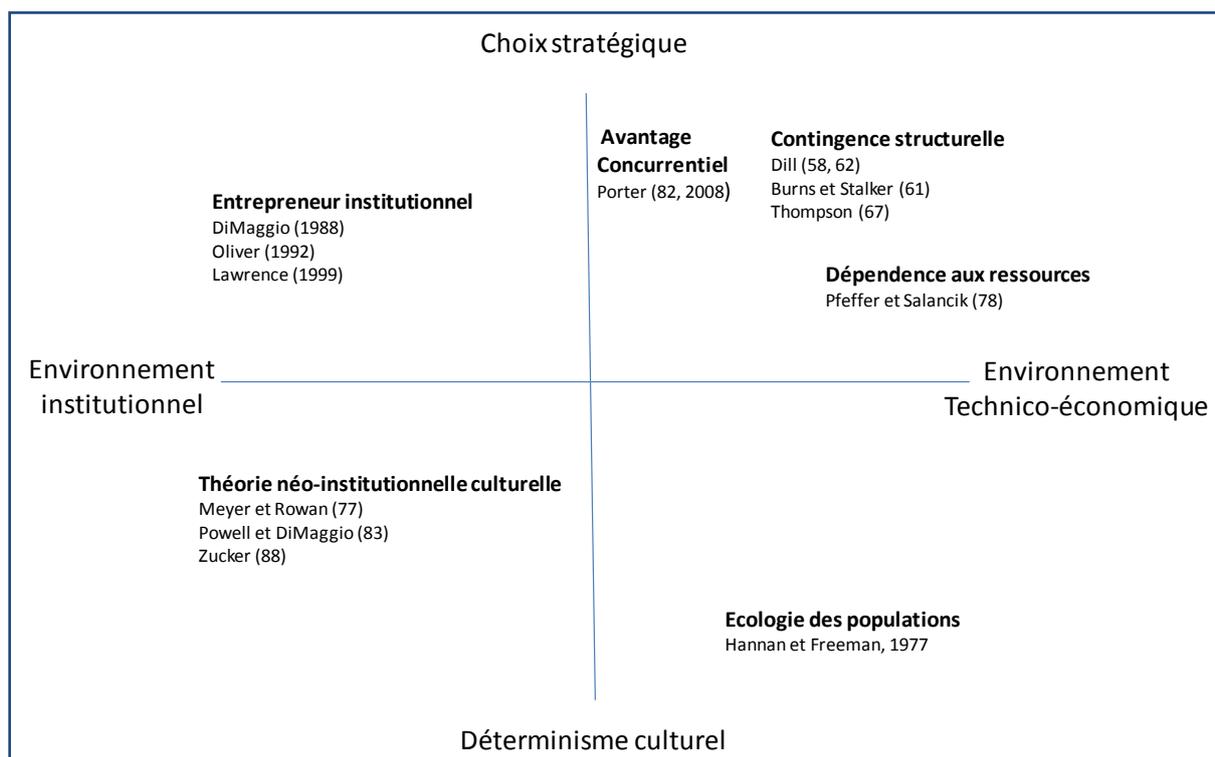


Figure 16 - Cartographie non-exhaustive des théories qui composent la perspective « système ouvert »

Pour conduire à bien notre projet de souligner les limites des recherches sur la RSE par le courant *Business & Society*, nous allons maintenant nous arrêter sur la nature de l'environnement étudié. Nous aurons l'occasion plus loin dans le chapitre de discuter de la capacité d'agence des acteurs.

### b. L'environnement modélisé alternativement comme technico-économique ou institutionnel

Les auteurs de la contingence structurels ont dès le début fait une distinction très nette entre ce qu'ils appellent le *task environment* et le *general environment*. Le premier, selon Dill, regroupe l'ensemble des éléments de l'environnement qui « *potentiellement affectent l'établissement et l'atteinte des buts de l'organisation* »<sup>124</sup> (Dill 1958: 410). Pour Burns et Stalker, il s'agit de l'environnement technico-économique, c'est-à-dire les éléments concrets de l'environnement qui viennent influencer la technologie et le marché (Burns et Stalker 1961). Très rapidement, c'est l'acceptation de Thompson qui s'est imposée, le *task environment* regroupant l'« *ensemble des aspects de l'environnement qui affectent directement l'organisation* » (Thompson 1967 : 144). Les théoriciens de la contingence se sont ainsi concentrés sur l'influence du *task environment* sur les structures et les activités de l'organisation (Gouldner 1954 ; Woodward 1958 ; Thompson 1967) et loin de l'idée du *one best way*, ils ont mis en avant la nécessité pour l'entreprise de s'adapter à son contexte. On retrouve ici l'idée du *fit* mise en

<sup>124</sup> Notre traduction : « *potentially relevant to goal setting and goal attainment* » (Dill 1958: 410)

avant ensuite par le courant de la politique générale d'entreprise et du management stratégique, qui associeront le *task environment* au *competitive environment*. Et la notion de *task environment* a survécu à ses premiers théoriciens (Dess et Beard 1984).

Le *general environment* a été quant à lui étudié par d'autres courants qui embrassent aussi les postulats de l'organisation comme système ouvert. Le plus abouti de ceux-ci est sans doute la théorie néo-institutionnelle de l'organisation (TNIO) qui a clarifié le contenu du *general environment* (DiMaggio et Powell 1983 [1991] ; Perrow 1986[1979] ; Bensedrine et Demil 1998 ; Huault 2004 ; Greenwood, Oliver, et al. 2008). Ainsi comme l'expliquent Kraatz et Zajac :

« *Neoinstitutional explanations of organization-environment relations draw their power and distinctiveness largely from an explicit rejection of traditional adaptation theories and from an emphasis on institutional rather than technical environments.* » (Kraatz et Zajac 1996: 812)

Les tenants de la TNIO suivent les premiers économistes institutionnalistes en postulant que toute activité humaine (dont les activités marchandes et productives) est encadrée et influencée par des processus légaux, sociaux, culturels, et historiques<sup>125</sup>. Si, pour Commons, les institutions sont l'« ensemble des règles opérantes (*working rules*) issues de l'action collective qui stabilisent la contradiction entre les deux dimensions fondamentales de toute transaction entre personnes que sont le conflit et la coopération » (Commons 1934), les néo-institutionnalistes vont élargir la définition des institutions pour inclure l'ensemble des structures sociales : règles, coutumes, conventions, normes, croyances, valeurs qui soutiennent les médiations sociales<sup>126</sup>. Les institutions recouvrent donc un continuum partant des institutions légalement fondées par la loi et largement conscientes à l'esprit des acteurs (*post-conscious*) jusqu'aux croyances admises sans réflexion (*taken-for-granted*) qui influencent le comportement de manière inconsciente (*pre-conscious*) (Hoffman 1997: 36 ; Roberts 2008).

Nous voyons bien à quel point l'environnement institutionnel de l'organisation enrichit considérablement une vision du contexte organisationnel limité à ses composantes technico-économiques. Mais en même temps, l'« environnement » compris par les institutionnalistes est si foisonnant, qu'il est parfois difficile de délimiter ce qu'il recouvre. Pour répondre à cette difficulté, plusieurs auteurs ont cherché à rendre compte des différents types de « pressions » institutionnelles liant l'organisation à son environnement ou plus exactement dans le vocabulaire de la TNIO à son champ organisationnel<sup>127</sup>.

Les classifications s'appuient alors sur les fondements de la légitimité des institutions pour opérer des distinctions. Pour Suchman, la légitimité est « *une perception généralisée ou un postulat que les actions d'une entité sont désirables, appropriées ou normales à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, croyances, valeurs et définitions.* » (Suchman 1995: 574).

---

<sup>125</sup> Pour une définition canonique du positionnement de la TNIO se reporter à Powell et DiMaggio: « *the new institutionalism in organization theory and sociology comprises a rejection of rational-actor model, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations and an interest in properties of supra-individual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals' attributes or motives.* » (Powell et DiMaggio 1991:8).

<sup>126</sup> Si nous prenons un peu plus de hauteur et regardons à présent les types d'objets que désignent les institutions en sociologie, nous pouvons définir grossièrement quatre niveaux inclusifs d'utilisation (le second comprend le premier et ainsi de suite) : 1. Institutions = types particuliers d'organisation. 2. Institutions = larges secteurs de la vie sociale (famille, économie, science, religion). 3. Institution = toute « forme sociale » qui donnent des règles d'action collective plus ou moins consciente (cognitive, normative, coercitive). 4. Institutions = règles sociales fondamentales et tacites qui permettent la coordination entre les individus.

<sup>127</sup> La définition généralement retenue pour le « champ organisationnel », même s'il existe de nombreuses controverses, est un « espace partagé de vie institutionnelle ». Un champ regroupe « *those organizations that...constitute a recognized area of institutional life.* » (DiMaggio et Powell, 1983: 148). Voir chapitre 2.

Autrement dit, à chaque source de légitimité va correspondre un type d'institution. La typologie la plus couramment utilisée est celle de Scott qui décompose l'environnement institutionnel en trois « piliers » : *regulative* qui comprend l'ensemble des institutions qui s'imposent par la coercition politique, *normative* qui repose sur des prescriptions morales généralement d'ordre professionnel et enfin *cognitive* qui regroupe les idées ou cadres de pensée qui soutiennent les visions du monde (Scott 2008 [1995]).

Le tableau ci-dessous compare les grilles d'analyse proposées ces dernières années pour catégoriser les pressions institutionnelles. On remarque à quel point elles sont proches de celles de Scott (1995) qui sert de référence :

Auteur	Origine des institutions		
	Coercitive	Normative	Mimétique
(DiMaggio et Powell 1991 [1983])	« L'isomorphisme coercitif résulte des pressions à la fois formelles et informelles exercées sur des organisations par d'autres organisations dont elles sont dépendantes et par des attentes culturelles formulées par la société au sein de laquelle elles fonctionnent. » <sup>128</sup> p 392	« Une troisième source de changement organisationnel d'ordre isomorphique est normative et réside essentiellement dans la professionnalisation. » p 394	« L'incertitude est également une force puissante qui encourage l'imitation. Quand les technologies organisationnelles sont pauvrement comprises (March et Olsen, 76), quand les objectifs sont ambigus ou quand l'environnement crée une incertitude symbolique, les organisations peuvent prendre modèle sur d'autres organisations. » p 393
(Aldrich et Fiol 1994) (Rao 1994)	<b>Sociopolitique</b> « Sociopolitical legitimacy consists of endorsement by legal authorities, governmental bodies, and other powerful organizations ». p 30		<b>Cognitive</b> « Cognitive legitimacy implies the taken for granted assumption that an organization is desirable, proper, and appropriate within a widely shared system of norms and values. » p 30
(Scott 2008 [1995])	<b>Régulation</b> « Scholars more specifically associated with the regulatory pillar are distinguished by the prominence they give to explicit regulatory processes: rule-setting, monitoring and sanctioning activities. » p 51-52  « A stable system of rules, either formal or informal, backed by surveillance and sanctioning power, is one prevailing view of institutions. » p 54	<b>Normative</b> « A second group of theorists see institutions as resting primarily on a normative pillar. Emphasis here is placed on normative rules that introduce a prescriptive, evaluative and obligatory dimension into social life. » p 54	<b>Cognitive</b> « A third set of institutionalists (...) stress the centrality of cultural cognitive elements of institutions: the shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made. » p 57  « A cultural –cognitive conception of institutions stresses the central role played by the socially mediated construction of a common framework of meaning. » p 58
(Suchman 1995)	<b>Pragmatique</b> « Pragmatic legitimacy rests on the self-interested calculations of an organisation's most immediate audiences. (...) Thus at the simplest level, pragmatic legitimacy boils down to a sort of exchange legitimacy. » p 578	<b>Moral</b> « Moral legitimacy reflects a positive evaluation of the organization and its activities. Unlike pragmatic legitimacy, moral legitimacy is sociotropic – it rests not in judgments about whether a given activity benefits the evaluator, but rather on judgments about whether the activity is "the right thing to do. » p 579	<b>Cognitive</b> « This observation suggests a third general set of legitimacy dynamics based on cognition rather than on interest or evaluation. » p 582

**Tableau 30- Grilles analytiques de l'environnement institutionnel**

<sup>128</sup> Le texte de Powell et DiMaggio a été traduit en français dans *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations* de Laurent Bélanger et Jean Mercier aux Presses Université Laval en 2006 (p. 385-402). Les extraits viennent de cette traduction.

A la lecture de ces typologies, deux évidences sautent aux yeux : le caractère éminemment artificiel de la séparation entre « *task-environment* » et « *institutional environment* » et le potentiel de ces grilles analytiques pour servir de modèle général aux relations entreprise-environnement.

### c. Limites liées à l'appréhension de l'environnement

Comme nous l'avons évoqué plus haut, le champ *Business & Society* n'est pas clair dans sa conceptualisation de l'environnement. Ses membres ont toujours reconnu l'artificialité de la séparation entre *task* et *institutional environment* mais ce faisant, ils n'ont jamais fait l'effort d'une clarification de leur positionnement à cet égard. En témoigne la définition du domaine de compétences de la division *Social Issues in Management* à l'*Academy of Management* reproduite ci-dessous :

« *The domain of the SIM Division of the Academy of Management encompasses the exploration and analysis of various environments' and stakeholders' influence upon the organization and the organization's effect upon these groups. Specifically, the domain includes:*

- *The Social Environment - includes topics such as corporate social responsibility, corporate philanthropy, stakeholder management, and corporate social performance*
- *The Ethical Environment - includes topics such as corporate codes of ethics, corporate crime, individual ethical behavior, the influence of the organization on ethical conduct, ethical implications of technology, and the assessment of personal values and corporate culture*
- *The Public Policy Environment - includes topics such as political action committees, and the legal and regulatory areas*
- *The Ecological Environment - includes topics such as environmental management and various ecological issues*
- *The Stakeholder Environment - includes topics such as the impact of corporate use of technology, workplace diversity, corporate governance, and public affairs management*
- *International Environment - includes international dimensions of topics in each of the previously mentioned environments, plus the topic of how the nation-state system affects international organizations.* » (Source: <http://sim.aomonline.org/general.htm>)

Figure 17- *Domain of statement de la division SIM*

Ainsi, les tenants du champ font référence à des « environnements variés », qui comprennent à la fois des éléments qui tiennent du *task-environnement* : « les parties prenantes », le « développement technologique »..., mais aussi de l'*institutional environment* : l'« environnement éthique », l'« environnement international »...

Nous voulons souligner dans les paragraphes qui suivent deux conséquences majeures de ce manque de clarté au sujet de l'environnement analysé.

Premièrement, il nous semble que le mélange des genres a conduit le champ à ignorer une question primordiale pour les chercheurs mais également pour les praticiens, qui permet de mieux saisir les enjeux de la mise en œuvre des politiques de RSE/DD dans les entreprises. En

effet, ne pas faire clairement la distinction entre *task environment* et *institutional environment* ou ne pas prendre le parti d'étudier les deux en même temps masque la problématique de leur interaction réciproque. A vouloir séparer le marché du reste de l'environnement social ou culturel de l'entreprise, on oublie le caractère socialement construit des échanges et des activités productives eux-mêmes (Granovetter 1985 ; Callon 1998). Le principe d'équivalence qui est au cœur de l'activité économique n'est un donné que dans « *les modélisations économiques des tableaux noirs* » (Coase 1992). Il n'y pas de différence de nature entre le marché et le reste des phénomènes sociaux et, pour jouer sur les mots, les pressions institutionnelles sont tout aussi naturalisables que les marchés. Les relations techniques ou de marché ne peuvent donc pas être comprises sans prendre en compte leur environnement institutionnel (Fligstein 1990).

Et l'interaction entre *task* et *institutional environments* est bidirectionnelle. Pour pousser encore plus loin la critique de la frontière artificielle entre marché et institutions, nous pouvons également avancer l'idée que, non seulement les marchés reposent sur des institutions, mais qu'à l'inverse, certaines institutions sont dépendantes des marchés. Plusieurs des classifications présentées plus haut (tableau 1) sont proches de cette idée quand elles élargissent les fondements coercitifs des institutions à toutes les relations sociopolitiques fondées sur le calcul, donc potentiellement à tous les échanges (Rao 1994 ; Suchman 1995). Les marchés sont donc vecteurs d'institutions : ils permettent leur diffusion et leur légitimation. La vie économique donne des exemples quotidiens de la richesse des échanges contractuels, non pas en termes de nombre de contrats, mais de la dimension implicite des termes de l'échange. Le marché est donc bien un medium d'institutions au même titre que les lois, les prescriptions normatives ou encore l'« esprit du temps ». Nous partageons la position de Delmas et Toffel lorsqu'ils affirment : « *Rather than opposing market and institutional forces, we consider that institutional forces can bound and define rational argument and approaches* » (Delmas et Toffel 2008: 1034). En suivant ces auteurs, la disparition de la frontière artificielle entre environnement institutionnel et environnement technique n'empêche pas de distinguer les environnements « marché » et « hors marché » de l'entreprise (Baron 1995a ; Baron 1995b ; Baron 2000). Mais il faut reconnaître que les parties prenantes contractuelles, qui, par définition, appartiennent à la chaîne de valeur de l'entreprise, partagent avec cette dernière un ou plusieurs « champs organisationnels » (DiMaggio et Powell 1991 [1983]), c'est-à-dire plusieurs « espaces partagés de vie institutionnelle »<sup>129</sup>. Une organisation et l'un de ses sous-traitants, au-delà de la simple relation économique, peuvent partager un ensemble de normes, de valeurs ou une façon de se « représenter le monde », liées à l'appartenance à un même secteur d'activités, à un même lieu, ou encore au partage d'un enjeu social commun comme la sécurité au travail.

Il nous semble ainsi qu'une question clef dans le processus de réponse de l'entreprise aux changements sociaux est celle des frictions et donc des arbitrages pouvant surgir entre fonction productive et fonction institutionnelle. Nous verrons plus loin que ce point mort conduit le champ à vainement dédier une grande partie de ces efforts au calcul d'une hypothétique corrélation entre performance sociale et création de valeur financière en se cantonnant à l'univers technico-économique des entreprises étudiées. Ce faisant, il a délaissé les études cliniques où l'observation ethnographique permet de rendre compte des frictions et des arbitrages entre environnement technique et environnement institutionnel à l'œuvre dans le processus de responsabilisation sociale de l'entreprise.

---

<sup>129</sup> Voir note de bas de page précédente

L'autre conséquence du manque de clarté concernant la nature de l'environnement étudié est le conflit de frontière avec le champ académique beaucoup plus puissant de la stratégie. En effet, si les années soixante ont vu la diffusion de la conception de l'organisation comme un système ouvert, elles ont vu également la naissance et bientôt la prise de pouvoir de la politique générale d'entreprise, *Business Policy*, comme discipline phare des sciences de gestion. Or le positionnement de ce courant dans la période économiquement troublée des années 70 est bien de rendre compte des relations entre l'entreprise et son environnement, position que revendique également *Business and society*. Igor Ansoff, un des principaux représentants de *Business Policy* à cette époque, définit en 1979 la nature changeante de l'objet de la stratégie dans les termes suivants :

*“During the past twenty years, a major escalation of environmental turbulence has taken place. For the firm it has meant a change from a familiar world of marketing and production to an unfamiliar world of strange technologies, strange competitors, new costumers' attitudes, new dimensions of social control and, above all, a questioning of the firm's role in society.”*  
(Ansoff 1979: 35)

En définissant l'entreprise comme une « *environment-serving organization* », Ansoff, non seulement démontre que les buts ultimes de la discipline stratégique doivent être l'analyse de l'environnement pour permettre une adaptation efficace de l'entreprise à son « contexte turbulent », mais il invalide du même coup la particularité du questionnement de *Business and society*. En effet, comment l'entreprise pourrait-elle avoir des intérêts opposés à la société si sa mission première est de la servir ? En guise de défense, les membres de B&S vont développer des cas d'étude démontrant par exemple que les dirigeants se satisfont bien souvent d'une vision très réduite de leur environnement en se concentrant sur les besoins de leurs actionnaires ou que les activités des entreprises américaines peuvent conduire au service d'une partie de leur environnement au détriment d'une autre partie (cas de Kodak en Afrique du Sud par exemple ou bien celui des munitions écologiques dans l'armée américaine).

Mais l'exemple le plus marquant du problème identitaire de B&S par rapport à la discipline de la stratégie nous est donné par Walter H. Klein<sup>130</sup>, qui revient sur les premières années de la division SIM et les efforts entrepreneuriaux qui entourent cette naissance (Klein 1998). SIM apparaît en 1971 comme une des dix divisions d'AOM sous la houlette de Sumner Marcus, professeur de stratégie à l'Université de Washington et grâce au soutien des présidents d'AOM de l'époque, Keith Davis et George A. Steiner<sup>131</sup>, connus tous les deux pour leur engagement en faveur d'un rôle plus actif de l'entreprise dans la société. SIM entend répondre au dernier rapport de l'AACSB de 1969 qui appelle les *business schools* à renforcer les enseignements qui intègrent l'environnement des entreprises<sup>132</sup>. Or SIM fait le constat qu'au début des années soixante-dix, la plupart des écoles mettent en avant la création de cours de droit et d'analyse de la jurisprudence pour remplir le critère AACSB. En 1974, l'AACSB développe un nouveau critère exigeant le développement d'enseignements offrant une étude des

---

<sup>130</sup> Professeur émérite de management stratégique à Boston College, il devient membre de SIM en 1972 et assure des responsabilités au sein de la division dès l'année suivante.

<sup>131</sup> George A. Steiner est le fondateur du journal *California Management Review* qui depuis 1958 publie régulièrement des articles ayant trait à la RSE. Il a publié chez McGraw Hill, *Business, Government and Society: a managerial perspective* qui en est aujourd'hui à sa 13ème édition.

<sup>132</sup> Il s'agit du critère d'évaluation IVb) de l'AACSB qui appelle au développement des enseignements relatifs au « contexte de l'environnement économique et légal des organisations à buts lucratifs mais aussi non-lucratifs ainsi qu'aux influences sociales et politiques qui affectent ces organisations ». Cité par Klein, 1998, p. 104 (notre traduction).

processus de gestion en environnement incertain<sup>133</sup>. Selon Klein, ce critère sera la raison principale de la diffusion du cours de Business Policy comme cours central et chapeau (*capstone course*) dans les programmes des *business schools* américaines. Le cours de politique générale d'entreprise, qui devint par la suite celui de management stratégique, était pour les écoles une manière de remplir à la fois les deux critères de l'ouverture aux influences sociales et politiques et à l'incertitude de l'environnement. En 1974, la division SIM produit alors un rapport qui dénonce cette vision réductrice des nouveaux critères de l'AACSB et revendique que ce soit le cours de *business & society* qui devienne le cours intégrateur dans les Business Schools (voir extrait du rapport ci-dessous).

To permit this subject to be met by being frittered away as a matter of secondary concern in other courses, no matter how well taught, is to distort the perceived significance of the subject matter in the mind of the student. This condition remains the case whether the standard is conceived of as satisfied by some course or courses in any one of the underlying disciplines, (e.g., sociology, law, political science, cultural anthropology, history, or philosophy) generally taught outside a school of business or management, or as part or whole of a course built around one of the functional areas of business (e.g., marketing, finance, accounting, production, etc.). The question at hand is not a partial one, but a total one, dealing with business as a whole and society as a whole.<sup>24</sup>

Figure 18- Extrait du rapport de la division SIM soumis à l'AACSB en 1974 (source : Klein 1998)

Les membres de SIM défendent une vision politique de l'entreprise et la nécessité d'un cours intégrateur qui rende pleinement compte du rôle social de l'entreprise en résonance avec ses fonctions traditionnelles. Néanmoins, après plusieurs présentations devant la commission de l'AACSB, cette dernière refuse de modifier les critères IVb) et e) pour préciser davantage le contenu de la pédagogie, consacrant définitivement la victoire de la politique générale d'entreprise. Cet enseignement devient donc le cours intégrateur de référence. Il ne traite des responsabilités sociales de l'entreprise et des processus d'intégration des demandes sociales dans la firme que comme un de ces nombreux objets d'étude. Aujourd'hui, la structure des manuels de management stratégique reflète ces événements passés puisqu'ils contiennent, pour la plupart, un chapitre consacré à la RSE<sup>134</sup>.

Or, ce rattachement au domaine de la stratégie d'entreprise a évidemment des conséquences quant au traitement des questions de responsabilité sociale et de développement durable. Focalisation sur l'environnement technique, mobilisation du questionnement et des méthodes de recherche *mainstream* en stratégie, les chercheurs attachés à un programme de recherches positives sur la compréhension des phénomènes à l'œuvre ont quelque peu délaissé les approches compréhensives de terrain. Et le champ *Business & Society* dans son ensemble a dû multiplier les efforts pour afficher son identité propre au risque d'un éclatement de cette dernière. Dans une évaluation des progrès réalisés et des perspectives du champ, Cheit souligne en 1991, 30 ans après sa naissance, qu'un des principaux défis qu'il lui reste à surmonter est la clarification de ces relations avec les autres disciplines de gestion (Cheit, Preston, et al. 1991).

<sup>133</sup> Critère IVe) cité par Klein, 1998, p. 104

<sup>134</sup> « Stratégies de développement durable » dans *Strategor* (2000) de Jean-Pierre Détrie (eds.); « Stakeholders expectations » (4.3) et « Business ethics and social responsibility » (4.4) dans *Exploring Corporate Strategy* de Johnson Sholes et Whittington, Prentice Hall, 2003, 7th edition...

Nous allons maintenant montrer que c'est cette lutte pour l'existence qui a conduit à la troisième faiblesse du champ : un spectre de questionnements tellement large qu'il en devient incohérent.

### **3. Un programme de recherche reposant sur deux questions a priori inconciliables...**

Les analyses récentes du traitement historique de la question de la RSE sont unanimes pour tracer une ligne de partage entre deux familles de travaux (Gendron 2000 ; Whetten, Rands, et al. 2002 ; Pasquero 2005 ; Porter et Kramer 2006 ; Acquier et Aggeri 2008). En adoptant les termes employés par Corinne Gendron, on pourrait distinguer une « problématisation moraliste » et une « problématisation stratégique » de la RSE<sup>135</sup>. Il semble donc indispensable de revenir aux origines de cette fracture pour comprendre la dynamique du champ. Comme nous l'avons indiqué plus haut, la formalisation de la notion de RSE est concomitante du développement du champ de *Business & Society* à partir des années 50. A cette époque, c'est l'approche éthique qui domine. En effet, la communauté scientifique s'intéresse alors principalement à deux questions : « comment aligner valeurs personnelles et comportement managérial ? », thème déjà abordé par les travaux en éthique des affaires depuis le début du siècle (Epstein 1998 ; Epstein 2002) ; et « quelles sont les responsabilités de l'entreprise en tant qu'organisation ? », interrogation cette fois beaucoup plus nouvelle. En posant la question des principes qui doivent gouverner le fonctionnement des entreprises, le champ s'inscrit dans la lignée de la philosophie morale. Comme nous l'indique Bruno Latour, l'étymologie de « responsabilité » est le verbe latin « responder »<sup>136</sup>, c'est-à-dire que « je deviens responsable en répondant, par l'action ou la parole, à l'appel de quelqu'un ou de quelque chose » (Latour et Hache 2007). La philosophie morale va donc discuter du contenu de la liste des personnes et des choses qui doivent nous obliger, à qui l'on se doit de répondre. En essayant de définir le contenu de la RSE (*WHAT is CSR ?*), ces travaux interrogent donc les finalités mêmes de l'entreprise, se distinguant ici nettement des autres disciplines des sciences de gestion, tournées vers le développement et l'apprentissage des techniques servant à la poursuite des objectifs organisationnels traditionnels.

#### **a. Problématisation moraliste de la RSE**

Ce fondement normatif de la RSE va rester jusqu'à aujourd'hui la dominante de tout un ensemble de travaux, souvent regroupés dans les revues *Journal of Business Ethics* et *Business Ethics Quarterly*<sup>137</sup>. Leur dynamique repose sur trois facteurs principaux : premièrement, leur

---

<sup>135</sup> Gendron (2004 : 82) : « Dans la foulée de la typologie des écoles de la responsabilité sociale proposée par Gendron (2000), la problématisation stratégique pose la question de la responsabilité sociale comme un intérêt bien compris de l'entreprise, et légitime donc les initiatives de responsabilité sociale en regard de sa mission traditionnelle, à savoir la maximisation des profits (Freeman 1984 ; Gendron 2000b ; Champion, Lacharité et Gendron 2002), alors que la problématisation moraliste pose la question de la responsabilité sociale comme un défi éducatif visant à faire d'une entreprise anthropomorphisée un sujet dont il s'agit d'élever les compétences morales (Logsdon et Yuthas 1997 : 1213-1226). »

<sup>136</sup> Félix Gaffiot, dictionnaire abrégé de latin/français, Hachette, 1936, entrée respondeo, cité par Latour et Hache, 2007, p. 1.

<sup>137</sup> Comme l'a d'ailleurs faire ironiquement remarquer Michael Porter lors de son intervention intitulée « *CSR - a religion with too many priests?* » lors de la seconde Conférence de l'European Association for Business and Society (EABS) en 2003.

programme de recherche est largement orienté par l'application et l'opérationnalisation progressives des grandes traditions de philosophie morale à la justification des activités de l'entreprise (Donaldson 1982 ; Hasnas 1998)<sup>138</sup>. Et les ressources en la matière sont vastes : perspectives déontologiques avec l'éthique Kantienne (Evan et Freeman 1988) et la théorie des droits individuels de Nozick (Donaldson 1992) ou bien perspectives téléologiques avec l'utilitarisme de Bentham (Greenwood 2002), le contractualisme de la théorie de la justice rawlsienne (Child et Marcoux 1999 ; Donaldson et Dunfee 1999 ; Phillips, Freeman, et al. 2003 ; Van Oosterhout, Heugens, et al. 2006) ou l'éthique de la vertu d'Aristote (Dyck et Kleysen 2001). Leur développement est également dicté par les débats autour des enjeux sociaux prégnants du moment. Un des exemples récents est la question controversée du prix de vente des médicaments de première nécessité pratiqué par les grandes multinationales pharmaceutiques dans les pays en développement : Maitland mobilise des arguments utilitaristes pour défendre les principes du libre marché et de non-régulation des prix (Maitland 2002), tandis que Smith lui répond, par revue interposée, en mettant en avant le devoir d'équité pour justifier au contraire d'un encadrement du marché (Smith 2003). Enfin, ces auteurs trouvent leur identité dans l'opposition même que leurs travaux engendrent. Depuis les années 50, il est ainsi régulièrement des voix qui s'élèvent pour dénoncer la subversion opérée par la remise en cause de la finalité dominante de l'entreprise, à savoir la maximisation du profit pour ses propriétaires, et le danger de laisser les puissants opérateurs économiques décider des normes sociales (Levitt 1958 ; Friedman 1962 ; Friedman 1970 ; Chamberlain 1973 ; Lodge 1974 ; Walley et Whitehead 1994). Malgré (ou à cause de) ces oppositions, le positionnement normatif est toujours resté influent dans le champ *Business & Society*. Et beaucoup se reconnaissent aujourd'hui dans la définition canonique proposée par Carroll en 1979 qui intègre les « responsabilités éthiques » comme une des quatre composantes de la RSE (Carroll 1979).

## **b. Problématisation stratégique de la RSE**

Néanmoins, à partir de la fin des années soixante, un autre type de questionnement se développe pour répondre à la multiplication des pratiques labellisées « responsables » au sein des grandes entreprises américaines<sup>139</sup>. On assiste à la « problématisation stratégique » des recherches sur la RSE. Dans un sens, ce positionnement est également normatif, puisqu'il fait le choix de ne pas interroger la finalité institutionnalisée de l'entreprise. Et fort de cet ancrage, il peut aboutir à la préconisation de solutions pour guider la stratégie de cette dernière. Mais, il a aussi donné lieu à tout un ensemble de travaux descriptifs à visée positive au sein desquels se dessinent deux problématiques largement influencées par le développement des travaux en management stratégique :

- La question du type de réponse appropriée que développe l'entreprise pour gérer ses enjeux sociaux. Sous l'influence du courant stratégique de la dépendance aux ressources (Miles, Snow, et al. 1978 ; Pfeffer et Salancik 1978) et du modèle de l'acteur stratégique (Child 1972), il s'agit de développer un modèle des réponses possibles pour l'entreprise et d'étudier les déterminants de ces réponses.

---

<sup>138</sup> Pour une revue de littérature sur l'application des traditions de philosophie morale au management, voir le travail doctoral de L. Hireche (2008), « La dynamique des jugements éthiques en situation dans l'entreprise. Une étude ethnographique », Université Paris Dauphine.

<sup>139</sup> Pour une description du contexte américain qui encadre la naissance de la « problématisation stratégique », se reporter à Acquier, Daudigeos, Valiorgue, 2008.

- La question des processus et des facteurs qui déterminent le niveau de réponse de l'entreprise. Sous l'influence du courant des processus stratégiques qui a pour intention d'ouvrir la boîte noire de la formulation stratégique et de sa mise en œuvre (Bower 1970 ; Mintzberg 1973 ; Pfeffer et Salancik 1974), il s'agit d'étudier le processus de constitution de la réponse de l'entreprise aux demandes sociales afin d'en étudier les déterminants.

Pour résumer, à la différence de la perspective moraliste, il ne s'agit plus de définir a priori le contenu de la RSE, mais d'analyser les processus mis en œuvre dans les entreprises pour comprendre quand, comment et jusqu'à quel point ces dernières se transforment pour répondre aux demandes sociales (*HOW and WHEN the firm does answer social demands and HOW FAR the firm goes answering these demands*). Il convient de noter que cette dichotomie entre approches normative et stratégique n'est pas naturelle et qu'elle a été construite par les historiens du champ. Des efforts substantiels ont été entrepris depuis le début des années 80 pour proposer des modèles intégrateurs comme la théorie des parties prenantes (Freeman 1984 ; Donaldson 1999 ; Phillips, Freeman, et al. 2003) ou le courant de la *Corporate Social Performance* (Carroll 1979 ; Wood 1991 ; Gond 2006) qui sont sensés faire le pont entre les deux perspectives. Derrière ce projet « prométhéen » se dessine la double ambition d'un champ qui veut à la fois afficher son positionnement politique original par rapport aux autres disciplines de gestion et rivaliser avec ces dernières quant à sa légitimité opérationnelle dans les programmes pédagogiques des grandes *Business Schools*. Néanmoins, ces travaux ont peu d'utilité pour nous dans le cadre de ce travail doctoral, car ils ont peu amendé les apports de la perspective stratégique sur les processus de responsabilisation dans l'entreprise. C'est pourquoi, nous nous inscrivons dans la lignée de cette dernière pour développer un regard managérial sur les questions de RSE (Sethi 1974 ; Ackerman 1975 ; Carroll 1977 ; Miles 1987 ; Steiner et Steiner 2005 [1979]).

Mener une revue synthétique des apports et des limites des perspectives intégratrices dépasse les ambitions du présent chapitre<sup>140</sup>. Nous appuyons seulement notre raisonnement sur l'article canonique de Wood qui sert de référence à l'ensemble des travaux intégrateurs (1991). Cette dernière propose un modèle composé de trois briques assemblées les unes aux autres. L'une d'elle, celle de la *social responsiveness*<sup>141</sup>, regroupe les travaux menés dans une perspective stratégique, mais sans les amender aucunement. Il s'agit pour elle de rendre compte du processus de réponse de l'entreprise aux enjeux sociaux :

« *Responsiveness corresponds to an action dimension, a « how to » component, that is needed to complement the normative and motivational concept of corporate social responsibility. The three facets of responsiveness –environmental assessment (context), stakeholder management (actors) and issues management (interests)– are theoretically and pragmatically interlocked.* » (Wood 1991: 706)

Quelques lignes plus loin, elle définit les thèmes de recherches afférents à la *responsiveness* et nous sommes surpris par le spectre de ces questionnements. Ils comprennent ainsi : les domaines de réponse de l'entreprise (quels enjeux ou parties prenantes déclenchent une réponse) ; les modes de réponses (type de stratégies mises en œuvre) dont la question épineuse de la variabilité de réponses à l'intérieur d'une même organisation ; les véhicules de la réponse

<sup>140</sup> Les personnes intéressées par un regard critique sur les modèles intégrateurs peuvent se reporter à l'annexe 7 de cette thèse : « Théorie des Parties Prenantes et *Corporate Social Performance* : un regard critique sur les modèles intégrateurs ».

<sup>141</sup> *Social responsiveness* que l'on peut traduire en français par les termes sensibilité, réceptivité ou réactivité sociale.

(dispositifs et processus de gestion déployés) ; évolution et cycle de la réponse ; effectivité de la réponse et enfin institutionnalisation de la réponse. Par sa taille et la variété des questions qu'elle pose, cette liste programmatique a un mérite certain : elle révèle la richesse potentielle de la prise au sérieux de la *social responsiveness* comme objet d'étude.

Dans les pages qui suivent, nous allons par conséquent ancrer notre travail dans la problématisation stratégique de la RSE et laisser de côté les perspectives moralistes ou intégratrices. Nous allons nous attacher particulièrement aux travaux qui traitent de la *corporate social responsiveness*. C'est en suivant leurs efforts de conceptualisation que nous pourrions éclaircir la question du processus de responsabilisation dans les entreprises et répondre ainsi à l'appel récent de nombreux auteurs à étudier comment l'entreprise répond aux enjeux sociaux de la RSE (Smith 2003 ; Pearce et Doh 2005 ; Gardberg et Fombrun 2006 ; Mirvis et Googins 2006).

Nous avons fait le choix de nous concentrer sur seulement deux faces de la *responsiveness* : quelles sont les réponses types de l'entreprise aux pressions sociales et quelles sont les processus de constitution de ces réponses ? Nous pensons que ces questions sont centrales et que d'elles dépend le traitement de toutes les autres. Il faut bien être en effet dans la capacité de distinguer les modes de réponse ou les processus de constitution de ces réponses avant d'étudier par exemple leur effectivité ou leur institutionnalisation. Smith a déjà montré comment la description des modes de réponses possibles de l'entreprise aux pressions sociales plus ou moins diffuses est un préalable indispensable à la compréhension des processus qui conduisent à déterminer son niveau de réponse<sup>142</sup> (Smith 2003). Ces deux questions sont donc intimement liées, à tel point que bien souvent la littérature gestionnaire ne les a pas distinguées et que les modèles de *corporate social responsiveness* sont alternativement des modèles de types ou de processus de réponses. Pour chacune de ces questions, nous prenons soin de présenter l'état de la recherche pour des modélisations à la fois en environnement technico-économique et en environnement institutionnel (voir I.2.).

Nous commençons par les modèles de types de réponse (II) et montrons que le traitement institutionnel de cette question (3.) a largement enrichi une analyse stratégique (1.) assez pauvre et « polluée » par les approches instrumentales dominantes (2.). Certaines perspectives hybrides naissantes démontrent l'intérêt d'une réflexion renouvelée sur ces questions (4.). Nous abordons ensuite la question des processus de réponse (III). Nous montrons tout d'abord que dans les années 70 la multiplication des pratiques socialement innovantes des entreprises américaines est concomitante d'une conceptualisation assez aboutie des mécanismes de gestion des enjeux sociaux techniques. Fortement teintée des conceptions de la planification stratégique fonctionnaliste, cette modélisation séquentielle met en avant la place de la ligne hiérarchique pour opérationnaliser les changements et le rôle déterminant de coordination joué par des experts fonctionnels dans l'entreprise multidivisionnelle (1.). Mais nous soulignons également qu'à cette richesse conceptuelle précoce répond une certaine absence de mise à jour face à l'évolution des structures de production du capitalisme (2.). Ajoutons que la conceptualisation des processus d'intégration des enjeux sociaux en univers

---

<sup>142</sup> « It suggests that in the answer to *whether* to make a substantial commitment to CSR lies the clues as to *how* such a commitment should be made. How any individual firm formulates a CSR strategy should reflect an understanding of whether (and why) greater attention to CSR is warranted by that particular organization. » (Smith 2003).

institutionnel n'est qu'au stade embryonnaire (3.) et nous avons une invitation à revisiter le rôle de ces experts fonctionnels dans les organisations contemporaines.

## **II. *Corporate social responsiveness* : types de réponses de l'entreprise aux pressions sociales**

Le traitement stratégique des types de réponse de l'entreprise aux enjeux sociaux est relativement pauvre (II.1.) et largement pollué par une perspective instrumentale (II.2.). Fort heureusement, des modélisations plus récentes en environnement institutionnel sont venues renouveler ces approches donnant même lieu à des visions hybrides (II.3.).

### **1. Lecture stratégique des types de réponse**

Les premières grilles analytiques des modes de réponse sont apparues dans les années soixante-dix, à la faveur du développement de la pensée de l'acteur et de l'organisation stratégique (Child 1972). La plus connue reste celle de Carroll (1979) qui, dans son modèle général des responsabilités de l'entreprise, propose de distinguer les comportements de réaction/défense/accommodation et proaction en fonction du volontarisme et de la bienveillance des entreprises à l'égard des enjeux sociaux.

Cette typologie de plus de 30 ans a eu une carrière étonnante. Elle est la référence des modèles intégrateurs puisqu'elle a servi de base conceptuelle à plusieurs travaux sur la *Corporate social Performance*<sup>143</sup> (Wartick et Cochran 1985), et qu'elle a été transposée dans la théorie des parties prenantes (Jawahar et McLaughlin 2001). Elle reste encore aujourd'hui largement mobilisée pour traiter des stratégies d'intégration des attentes sociales et environnementales (Hunt et Auster 1990 ; Post et Altman 1992 ; Hart 1995 ; Berry et Rondinelli 1998 ; Sharma 2000).

Pourtant, rien ne prédisposait cette grille à une telle trajectoire. A la lecture de l'article de Carroll, on est surpris par son manque d'assise conceptuelle. Selon lui, elle trouve son origine dans un chapitre d'un ouvrage méconnu, écrit par Ian Wilson en 1974<sup>144</sup> et l'article reprend ces quatre catégories d'action sans définir leur contenu. A première vue, on est frappé par la proximité avec la célèbre typologie des stratégies génériques types de l'entreprise, publiée par Miles et Snow en 1978. Ces derniers distinguaient en effet les défenseurs, les prospecteurs, les analystes et les défenseurs ; mais une lecture approfondie révèle que les comportements décrits sont très faiblement reliés à ceux de Carroll<sup>145</sup>.

Si la simplicité de la grille de Carroll a certainement été un des déterminants premiers de sa diffusion, elle en est également un des premiers facteurs limitants. D'autant plus que les

---

<sup>143</sup> Voir note de bas de page 30

<sup>144</sup> Wilson, Ian. *What one company is doing about today's demands on business*. In George A. Steiner (Ed.), *Changing business society interrelationships*. Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA, 1975.

<sup>145</sup> The Defender : sert une niche de manière constante (aime la stabilité des relations), The Prospector : développe sans cesse de nouveaux marchés (proaction), The Analyser : calcule les risques (accommodation). The reactor : soit opère un découplage entre stratégie et structure ou entre évolution de l'environnement et le couple stratégie-structure, soit n'a pas de stratégie.

efforts de conceptualisation stratégique ont été rapidement détournés par un traitement instrumental de la question.

## 2. Pollution par un traitement instrumental

Nous avons souligné plus haut que la question des responsabilités de l'entreprise a soulevé, dès la naissance du champ *Business and society*, des débats sur la finalité des entreprises. Les partisans des théories économiques néo-classiques se sont alors ouvertement opposés à un élargissement des responsabilités de l'entreprise au-delà de leur mission première de maximisation du profit pour les actionnaires (Friedman 1962 ; Friedman 1970). La théorie économique standard étant alors l'idéologie dominante aux Etats-Unis, leur vision à minima de la RSE eut beaucoup de résonance dans la société nord-américaine. A tel point qu'à titre d'exemple, l'article de Milton Friedman publié en 1970 dans le magazine *New-York Time* a laissé une trace durable dans l'appréhension du phénomène jusqu'à aujourd'hui, à la différence d'un article du non moins célèbre Kenneth Arrow<sup>146</sup> prônant la RSE comme prise en charge des erreurs de marché et publié seulement deux ans plus tard dans la très sérieuse revue *Public Policy*, qui lui est passé quasi inaperçu (Arrow 1973). Cet écho de la critique économique a eu des conséquences déterminantes sur le traitement académique de la question de la RSE. Une partie conséquente des efforts des chercheurs s'est progressivement orientée vers une lecture instrumentale de la problématique des responsabilités sociales de l'entreprise. Comme le dit très justement Craig Smith, le champ *Business and Society* évite l'affrontement frontal avec la critique dominante lorsqu'il voit dans l'origine de la RSE, non pas la volonté de faire le bien (« *the normative case* »), mais la seule poursuite des intérêts bien compris de l'entreprise (« *the business case* ») (Smith 2003: 53). Pour cela, il reste alors à prouver que la réponse aux pressions sociales ne contredit pas la mission « néo-classique » de l'entreprise qui est de faire du profit. Ce sera le fameux traitement du *business case*<sup>147</sup> de la RSE qui fera tant pour le développement d'une « industrie de la RSE » et d'une lecture instrumentale des problématiques de recherche.

Le travail académique s'est alors polarisé autour de deux questions distinctes qui ont suscité des réponses multiples mais peu de vérités scientifiques. Premièrement, la question lancinante a été de savoir si la RSE crée effectivement de la valeur pour l'entreprise. Deux méta-analyses ont été publiées en 2003, faisant le point des avancées en la matière (Margolis et Walsh 2003 ; Orlitzky, Schmidt, et al. 2003). Ils montrent clairement que les calculs de corrélation entre performances sociales et performances économiques et financières se sont multipliés depuis la première étude publiée en 1972 (Bragdon et Marlin 1972). Ainsi Margolis et Walsh parlent de 127 articles publiés dans des revues de haut niveau entre 1972 et 2001, dont 38 pour la seule période 1997-2001. Et leurs méta-analyses des résultats sont tout aussi claires : la corrélation reste ambiguë entre performance sociale et performance financière<sup>148</sup> et les travaux sur le lien avec la performance économique sont quasi-inexistants. La deuxième catégorie de recherches essaie de comprendre pourquoi la RSE crée de la valeur. Là aussi, les écrits sont foisonnants. Pour simplifier, nous pouvons dire que leurs résultats s'inscrivent dans la théorie stratégique

---

<sup>146</sup> Arrow est lauréat du « prix Nobel » d'économie en 1972 et Friedman en 1976. L'article en question se nomme : *Social Responsibility and Economic efficiency*, *Public Policy*, 21, 1973 : 303-317

<sup>147</sup> L'expression *business case* s'est imposée récemment dans le vocabulaire de la gestion. Elle désigne une proposition structurée qui marque un changement justifié en termes de coûts et de bénéfices dans la conduite des affaires.

<sup>148</sup> Les raisons principales avancées viennent de la difficulté à appréhender les construits du modèle et à établir un lien de causalité plutôt que la constatation d'une simple cooccurrence.

des avantages concurrentiels (Porter 1980). D'ailleurs, l'étiquette de *Strategic CSR* semble aujourd'hui rassembler ces travaux sur l'avantage concurrentiel par la performance sociale (McWilliams, Siegel, et al. 2006 ; Porter et Kramer 2006 ; Husted et Allen 2007 ; Siegel et Vitaliano 2007). Ainsi, les situations « win-win », gagnantes pour l'entreprise et gagnantes pour son environnement, seraient celles qui conduisent à une réduction de coûts ou à une différenciation sur les marchés de produits ou de facteurs de production (capital/travail).

Le tableau ci-dessous dresse une liste non-exhaustive des travaux en la matière :

Type d'avantage concurrentiel	Mécanisme	Source
<b>Coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gains de productivité</li> <li>- Amélioration par effet rebond des processus de production</li> <li>- Coûts d'opportunité sur les sanctions évités des futures réglementations</li> <li>- Synergie avec les missions RH (motivation, turnover...)</li> </ul>	(Porter 1990 ; Porter et Van Der Linde 1995 ; Esty et Porter 1998) (Hart 1995) (Turban et Greening 1997) (Russo et Fouts 1997) (Nehrt 1998 ; Klassen et Whybark 1999) (King et Lenox 2002) (Smith 2003) (Reynaud 2005) (Branco et Rodrigues 2006) (Orsato 2006)
<b>Différenciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouveaux produits</li> <li>- Nouveaux marchés</li> <li>- Diminution du risque de réputation sur les marchés de biens et de facteurs (capitaux+ recrutement)</li> <li>- Attractivité pour les investisseurs</li> </ul>	(Davis 1973) (Boiral et Jolly 1992) (Shelton et Shopley 1996) (Fombrun 2000) (Konar et Cohen 2001) (Orlitzky, Schmidt, et al. 2003) (Smith 2003) (Reynaud 2005) (Orsato 2006) (Branco et Rodrigues 2006) (Porter et Kramer 2006)

**Tableau 31- Mécanismes de création de valeur par les démarches de RSE/DD**

A l'obsession de la définition d'indicateurs de mesures pour les travaux cherchant une corrélation entre performances sociale et économique répond le caractère très « littéraire » et péremptoire de ce deuxième pôle de recherche. On pourrait finalement voir dans leur acharnement à traiter ces questions une posture normative masquée. Le maintien de ces questions sur l'agenda entretiendrait ainsi l'illusion d'un progrès dans l'appréhension scientifique des effets économiques des comportements responsables. Par conséquent, il est logique que se soit constituée au cours du temps une position normative contraire qui, elle, souligne les dangers des situations « win-loose » qui amélioreraient le bien être social au risque d'une dégradation du profit de l'entreprise. Ainsi, depuis les origines des travaux sur la RSE, des voix s'élèvent pour dénoncer les risques d'investissements improductifs et le relâchement du contrôle par les actionnaires qu'engendrerait l'élargissement de la responsabilité de l'entreprise au-delà de la maximisation du profit (Levitt 1958 ; Friedman 1962 ; Drucker 1984 ; Walley et Whitehead 1994 ; Kapstein 2001).

Mais pourquoi ce traitement instrumental, quasi-normatif, pose-t-il problème au regard de l'analyse de la réponse de l'entreprise aux pressions sociales ? A notre sens, il a deux types de conséquences néfastes pour l'explicitation du phénomène. Premièrement, comme nous venons de le voir, il accapare une grande partie des efforts des chercheurs du champ, qui cherchent à se positionner en faveur ou contre le *business case* de la RSE, créant une ligne de partage artificielle entre les « croyants » et les « critiques ». La plupart de ces travaux sont dédiés à l'établissement de corrélations statistiques ou de modèles théoriques et non pas à l'observation attentive des transformations à l'œuvre dans les entreprises. Ensuite, et c'est là son influence la plus délétère, le traitement instrumental conduit à une simplification du problème de l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Cette posture suppose en effet que l'entreprise agisse en univers certain et qu'un calcul économique est toujours possible pour motiver un choix en faveur d'une action responsable. Chercher la réaction la mieux adaptée revient alors à résoudre un problème économique classique de coûts/bénéfices (Cairncross 1992 ; Cairncross 1993). La conceptualisation la plus aboutie (et la plus utopique) en matière de réponse instrumentale à la RSE est peut-être celle de McWilliams et Siegel qui proposent d'établir un modèle d'offre et de demande de RSE qui permettrait aux managers de calculer le « niveau idéal » d'investissement de l'entreprise (McWilliams et Siegel 2001: 117). Dans cette perspective, la seule chose qui compte pour la prise de décision reste la maximisation du profit. Il n'y a donc pas vraiment de différence dans le traitement des enjeux sociaux et la gestion classique de l'entreprise. La réponse de l'entreprise aux pressions sociales est mécanique et prédictible, ce qui enlève toute spécificité, et donc toute légitimité, aux questionnements de la *corporate social responsiveness*.

Il nous semble donc que le traitement actuel de la question de la création de valeur par les démarches de RSE/DD passe à côté d'enjeux essentiels pour la compréhension des mécanismes à l'œuvre. La sous-estimation des limites de la rationalité technique conduit à l'ignorance des situations d'incertitude, de l'impossibilité des calculs parfaits et des dimensions humaines et politiques des décisions managériales. Prendre au sérieux ces conditions conduirait à mettre au centre du programme de recherche le processus de construction de la valeur économique dans et autour de la firme. Dans cette perspective, la compréhension des mécanismes de valorisation<sup>149</sup> est un prérequis indispensable. Le questionnement est aujourd'hui biaisé par une vision statique de la valeur, fortement influencée par le modèle de la « capture de la valeur » en management stratégique, c'est-à-dire la lutte pour l'appropriation d'un profit donné d'avance. Par conséquent, les options stratégiques sont elles aussi naturalisées et considérées comme préexistantes au choix. Pour reprendre la typologie du Tableau 31, le défi serait plutôt de comprendre les processus de requalification des marchés et des gains de productivités opérés par la gestion des enjeux sociaux, défi qui ne peut être relevé qu'en continuant l'exploration de la boîte noire des processus de responsabilisation de l'entreprise. Comme le dit très clairement Drucker dans *Practice of Management* :

« *The first responsibility of business is to make enough profit to cover the costs for the future. If this social responsibility is not met, no other social responsibility can be met....the proper social*

---

<sup>149</sup> En économie de l'environnement, le développement durable est parfois conceptualisé comme un processus de « revalorisation ». En effet, la mise en exergue d'une rareté au temps t+n, induite par la nécessité du développement de long terme, conduit à la mise en évidence de coûts additionnels au temps t des facteurs qui conduisent à cette rareté et de coûts d'opportunités pour d'autres facteurs qui viendraient contrecarrer l'action des premiers. En d'autres termes, si la prise en compte du développement durable met en avant le risque de rareté de l'air pur dans les métropoles urbaines à l'horizon 2020, alors apparaissent en parallèle le coût des particules atmosphériques et la valeur des filtres à particules en 2008.

*responsibility of business ...is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth.* ». (Drucker 1984: 62).

L'omniprésence des recherches instrumentales a ainsi « pollué » une approche positive et descriptive des types de réponse de l'entreprise. Une lecture critique de ces travaux ouvre la piste d'une étude des mécanismes de valorisation économique à l'œuvre dans les pratiques de développement durable et de responsabilité sociale pour renouveler les types de réponse de l'entreprise et leurs déterminants. Fort heureusement, une lecture institutionnelle du problème est venue compléter les premières grilles de lecture stratégiques.

### **3. Renouveau des types de réponse par la lecture néo-institutionnaliste**

Comme pour le champ de la stratégie, le développement d'une grille d'analyse des réponses de l'entreprise en théorie néo-institutionnelle a nécessité la réhabilitation de sa capacité stratégique. Dès la fin des années 80, plusieurs auteurs ont souligné la nécessité de reconsidérer la capacité d'agence des individus face à un environnement institutionnel souvent hétérogène (DiMaggio 1988). Ils suggèrent de prendre en compte l'espace de discrétion qu'ouvrent les contradictions entre des déterminismes culturels et sociaux pluriels. Le champ est alors prêt à recevoir la contribution de Christine Oliver. En 1991, elle publie une tentative de synthèse des théories néo-institutionnalistes de l'organisation et de la dépendance aux ressources et propose une typologie des stratégies possibles de réponse aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991).

Nous proposons ci-dessous une adaptation de la grille d'Oliver aux enjeux de la RSE :

<b>Stratégie</b>	<b>Tactiques</b>	<b>Exemples</b>
Alignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agir par habitude</li> <li>- Imiter</li> <li>- Obéir à la règle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre sans réfléchir des normes tacites de comportements responsables</li> <li>- Imiter des modèles dominants d'entreprises responsables</li> <li>- Obéir aux nouvelles lois ou normes sur la RSE</li> </ul>
Compromis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibrer les attentes</li> <li>- Pacifier les relations</li> <li>- Négocier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibrer les attentes de différentes parties prenantes</li> <li>- Apaiser et accommoder les parties prenantes</li> <li>- Négocier avec des parties prenantes institutionnelles</li> </ul>
Evitement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masquer les performances</li> <li>- Découpler la réponse</li> <li>- Sortir du champ institutionnel pour éviter les contraintes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masquer les non-conformités aux demandes sociales</li> <li>- Découpler les dépendances institutionnelles du reste de l'activité réelle</li> <li>- Changer d'objectifs, d'activités ou de champ organisationnel pour ne plus subir les attentes sociales à son égard</li> </ul>
Défi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignorer les normes</li> <li>- Remettre en cause</li> <li>- Contre-attaquer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignorer les attentes de l'environnement</li> <li>- Contester les règles et les exigences en matière de RSE</li> <li>- Attaquer la source de pression institutionnelle en matière de RSE</li> </ul>
Manipulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capter</li> <li>- Influencer</li> <li>- Contrôler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embaucher des membres influents qui vont décider des futures normes de responsabilité</li> <li>- Façonner les valeurs et les normes en termes de responsabilité qui pèsent sur les activités de l'entreprise</li> <li>- Dominer les membres et les processus qui déterminent les responsabilités à respecter</li> </ul>

**Tableau 32 - Adaptation de la grille d'Oliver 1991 pour les attentes sociales**

Pour Oliver, le degré de capacité d'agence des acteurs est un facteur explicatif de la variété des réponses de la firme aux pressions institutionnelles. Cette grille renouvelée des comportements a ensuite été réutilisée dans le champ *Business and society* pour traiter spécifiquement de la RSE ou des enjeux environnementaux (Jawahar et McLaughlin 2001 ; Gardberg et Fombrun 2006 ; Barnett 2007). A notre sens, cette typologie est beaucoup plus riche que la précédente lecture stratégique de la question. Pour illustrer la finesse des douze mécanismes présentés, nous allons nous arrêter sur deux réponses originales avancées par la grille d'Oliver, qui éclairent des facettes jusqu'à présent sous-étudiées du comportement des entreprises : le découplage de leur réponse et le transfert des responsabilités.

La question du découplage apparaît nettement dans la théorie de la contingence structurelle dès les années 50-60 (Lawrence et Lorsch 1967 ; Thompson 1967). Influencée par la pensée systémique, elle conceptualise l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes faiblement reliés entre eux<sup>150</sup>. Il existe une zone tampon, un « *buffer* », entre l'environnement et

<sup>150</sup> Ce phénomène est connu dans la littérature anglo-saxonne sous l'appellation « *loosely coupled systems* ».

les activités productives, qui permet à ces dernières d'être protégées de la très grande volatilité des demandes sociales. Gouldner (1954) et Lawrence et Lorsch (1957) ont été parmi les premiers à mettre en valeur l'existence de logiques différenciées entre, d'une part, les activités techniques de production et, d'autre part, les activités institutionnelles du centre administratif. Si cette idée de l'incohérence interne de l'organisation a traversé l'ensemble de la théorie des organisations (Weick 1976 ; Weick 1979 [1969]), elle a été particulièrement reprise à son compte par la théorie néo-institutionnelle (Boxenbaum et Jonsson 2008). Pour cette dernière, l'organisation alloue une partie conséquente de ses ressources à la production et au maintien de mythes rationnels qui permettent sa mise en conformité avec les attentes sociales (Meyer et Rowan 1977). Les systèmes formels, par exemple, correspondent aux réponses de la firme aux besoins de rationalisation de son environnement. Celui-ci exige en effet d'être rassuré face à l'incertitude perçue des situations. Mais, comme le montre clairement Scott, ces structures formelles sont souvent elles aussi le produit de ce même environnement qui définit à la fois et de manière non séquentielle le problème et la solution pour y répondre<sup>151</sup> (Scott, Meyer, et al. 1994: 207). Pour maintenir leur légitimité, les organisations peuvent donc adopter symboliquement ces mythes rationnels, sans modifier profondément le fonctionnement de leurs activités productives qui reste opaque pour leurs parties prenantes.

Cette mise en valeur du découplage par la théorie néo-institutionnelle est d'autant plus importante qu'elle correspond à une réalité organisationnelle de plus en plus prégnante. On peut en effet faire un lien entre la prolifération du social soulignée dans le premier chapitre de cette thèse (voir chapitres 1 et 2) et le besoin de découplage par les entreprises. La fragmentation des espaces politiques engendre mécaniquement celle des espaces de rationalisation. Les structures des entreprises reflètent alors cet accroissement de la complexité de leur environnement et perdent progressivement de leur cohérence (Gouldner 1954 ; Lawrence et Lorsch 1967). Tensions entre exigences contradictoires de l'environnement, entre conformité sociale et logique d'efficacité, entre adaptation locale et besoin de coordination (Parsons 1960 ; Weick 1976); l'accent mis sur les activités de conformation symbolique des organisations permet d'aborder en finesse la question clef du processus de responsabilisation de l'entreprise.

La seconde réponse novatrice que permet d'aborder la grille d'Oliver est celle du transfert de responsabilité, absente des conceptualisations stratégiques. Elle correspond pourtant à des pratiques en pleine expansion dans la forme contemporaine du capitalisme (Boltanski et Chiapello 1999 ; Sennett 2006). Avec la désintégration horizontale et le développement des entreprises réseaux (Normann et Ramirez 1993), les grandes entreprises coordonnent un vaste ensemble de sous-traitants qui réalisent les activités qu'elles ont externalisées<sup>152</sup>. Cette position de donneur d'ordres leur permet ainsi de négocier les frontières de leurs activités, mais aussi de leurs responsabilités avec leurs parties prenantes contractuelles. Plusieurs chercheurs ont déjà souligné le pouvoir sociopolitique qu'elles exercent sur des hommes et des activités qui ne font pas pourtant partie de leur périmètre juridique et donc de la hiérarchie formelle. En soulignant la possibilité qu'ont les entreprises de contrôler les membres et les processus de leurs secteurs d'activité (« Manipulation ») ou de sortir de leur champ de responsabilité (« Evitement »), Oliver invite à considérer le rôle que joue la position au sein d'un système de valeur dans la distribution des responsabilités (Normann et Ramirez 1993). Le

---

<sup>151</sup> D'où le succès de concepts comme le « Développement durable » ou le « management de la qualité totale (TQM) » qui expriment tout à la fois le problème rencontré et la solution pour y répondre.

<sup>152</sup> Selon Davis et al., un indicateur de l'augmentation de la sous-traitance aux Etats-Unis est le pourcentage de l'emploi privé occupé par les 500 plus grandes entreprises américaines. Il est passé de 21% en 1990 à 16% en 2000 (Davis et al. 2008).

travail d'Oliver invite ainsi à l'étude de phénomènes empiriques inter-organisationnels aujourd'hui largement ignorés par la littérature sur la RSE et le DD : liens entre performance sociale d'un secteur d'activité ou d'une entreprise et l'architecture de son système de valeur, description et rôle des structures de négociation entre les membres de ce système de valeur (Handfield, Sroufe, et al. 2005 ; Amaeshi, Osuji, et al. 2008).

Pour conclure, la lecture néo-institutionnaliste a donc largement renouvelé l'approche stratégique des types de réponses de l'entreprise aux enjeux sociaux. Elle montre que le sujet est loin d'être épuisé et que la prise au sérieux de la complexité des activités dans l'entreprise permet de développer des cadres conceptuels qui rendent compte de la diversité des réalités organisationnelles. Le modèle d'Oliver, en particulier, offre une panoplie de choix stratégiques possibles bien plus fine que la grille de Carroll et Wood. Ces travaux viennent éclairer le processus de responsabilisation de l'entreprise dans la mesure où ils catégorisent de manière ex-post des points d'arrivée possibles : statu quo, innovation, engagement symbolique et découplage, évitement et transfert sur les sous-traitants... En revanche, ils ne se préoccupent pas de décrire les itinéraires, autoroutes ou chemins de traverse, qui conduisent à destination. En particulier, ils laissent de côté les déterminants de l'institutionnalisation de la responsabilité sociale au cœur des activités productives. C'est l'objet du second volet de la *Corporate social responsiveness* qui, lui, s'intéresse aux processus de constitution des réponses aux enjeux sociaux dans l'entreprise ou, autrement dit, à la responsabilisation en action.

### **III. Corporate social responsiveness : les processus de constitution de la réponse dans l'entreprise**

La nécessité de comprendre les ressorts de l'entreprise responsable, ou plutôt « *responsive* », a été dictée très tôt par la volonté d'éclairer les déterminants internes à la fois du type de réponse de l'entreprise aux enjeux sociaux et du niveau d'intensité de cette réponse. Les modèles de processus de réponse ont ainsi pour vocation de relier les variables qui traitent de la constitution des enjeux sociaux et celles qui déterminent les types de réponse de l'entreprise (Strand 1983). Dès les années 70 se développe une modélisation très poussée, fondée sur les avancées de la recherche sur les processus stratégiques (1.). En particulier, Ackerman et Bauer de la Harvard Business School font figure de pionniers en proposant un modèle intégré du processus de responsabilisation dans l'entreprise.

Néanmoins, malgré les appels nombreux à adopter une perspective dynamique et processuelle sur les démarches de RSE et de DD (Rowley et Berman 2000 ; Jawahar et McLaughlin 2001 ; Friedman et Miles 2002 ; Bansal 2005), ces efforts ont eu relativement peu d'échos dans la recherche contemporaine (2). Certes, le courant ONE, qui étudie les relations entre l'organisation et l'environnement naturel, est venu amender les travaux stratégiques des années 70 (2.a.). Mais ces apports sont parcellaires et ne partagent pas l'ambition initiale d'offrir un modèle général du processus de responsabilisation. Seule la contribution récente de Winn et Angell offre une synthèse intéressante des avancées réalisées (2.b).

La théorie néo-institutionnelle, quant à elle, n'a pas encore été pleinement mobilisée comme cela avait été le cas pour la conceptualisation des types de réponse. Les premiers travaux en la matière semblent pourtant très prometteurs (3.). Tout comme Winn et Angell, ils pointent du doigt le rôle que joueraient les experts fonctionnels et l'instrumentation de gestion dans l'institutionnalisation de la responsabilité sociale dans les compétences cœurs de l'entreprise.

Le faible renouveau du programme de recherche sur les processus de réponse de l'entreprise aux pressions sociales et environnementales a entraîné un décalage entre les modélisations des années soixante-dix, encore largement mobilisées, et la réalité économique qui a vécu de profondes mutations dans les dernières décennies, avec notamment l'avènement de la firme post-chandlérienne (Chandler 1962 ; Ghoshal et Bartlett 1997). Forts de ce constat, nous défendrons donc, pour conclure, que les conditions sont réunies pour une reprise du programme de recherche sur le processus de responsabilisation.

#### **1. Les modélisations liminaires des années soixante-dix**

Si quelques ouvrages pionniers sur la RSE dans les années cinquante décrivaient déjà certaines pratiques mises en œuvre dans les entreprises (Bowen 1953), ce n'est que dans les années soixante-dix que va se développer une modélisation systématique des transformations internes de l'entreprise. Ces efforts sont concomitants de la multiplication des pratiques innovantes en matière sociale et de la transformation des structures des entreprises américaines pour les mettre en œuvre. En 1976, une étude de Buehler et Shetty dans *l'Academy of Management Journal*, portant sur 232 entreprises américaines du Fortune 500, montre que 60% d'entre elles avaient créé de nouvelles positions organisationnelles pour gérer les enjeux sociaux

du moment<sup>153</sup> : égalité des chances, sécurité et santé des travailleurs, sécurité des produits, protection de l'environnement, efficacité énergétique...(Buehler et Shetty 1976). A cette formalisation naissante des stratégies de RSE dans les entreprises répond la multiplication des recherches sur les transformations en cours. Intégration de la RSE dans la planification stratégique (Mazis et Green 1971), étude comparative des structures organisationnelles dans trois entreprises (Paluszeck 1973), audit social (Bauer et Fenn Jr 1973a ; Bauer 1973b), reporting social (Butcher 1973), modifications des structures et des systèmes de l'entreprise (Steiner 1975 ; Holmes 1978) : les travaux de recherche qui se focalisent sur certains aspects de l'instrumentation en cours sont foisonnants. Ainsi, les ouvrages de Sethi en 1974 et de Carroll en 1977 regroupent 39 articles consacrés à la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises américaines (Sethi 1974 ; Carroll 1977).

En revanche, les travaux qui présentent des modèles généraux de l'ensemble du processus de réponse sont plus rares. Seules quelques théorisations sont en compétition et parmi celles-ci, le travail réalisé par Ackerman et Bauer au sein de la Harvard Business School est de loin le plus abouti (Ackerman 1973 ; Sethi 1975 ; Ackerman et Bauer 1976 ; Post et Mellis 1978 ; Strand 1983 ; Epstein 1987 ; Miles 1987). Largement influencés par la littérature fonctionnaliste sur la planification stratégique, ces travaux présentent de nombreuses similarités. Nous pouvons donc les saisir en nous arrêtant à quelques points communs qui constituent le cœur de leurs modèles explicatifs. Pour chacun des items, nous illustrerons le propos par des citations d'Ackerman et Bauer.

#### - **Modèles évolutionnistes séquentiels**

Les entreprises intègrent progressivement les demandes sociales de leur environnement qui sont elles-mêmes en perpétuelle évolution. Dans la préface de leur ouvrage de 1976 Ackerman et Bauer évoquent leur programme de recherche dans les termes suivants :

*« Our research over the past several years has been on management issues such as (...) the entire process of implementing social policies in large complex organizations ; the identification of the stages that this process goes through and the characteristic problems and tasks associated with each stage ; the evolution and/or design of structure and procedures for making the handling of social issues consistent with business strategies; the interaction of social and business issues; the role of staff and line in the handling of social issues, and so on. ».*

Parallèlement au cycle de vie des enjeux sociaux (Ackerman et Bauer 1976 ; Sethi 1979); les auteurs vont donc identifier des étapes séquentielles de leur intégration/traduction dans le cœur des activités de l'entreprise (Ackerman et Bauer 1976 ; Strand 1983). Ces étapes constituent le processus d'apprentissage de l'entreprise (Post et Mellis 1978).

#### - **Mobilisation top-down de la ligne hiérarchique**

La ligne hiérarchique est la courroie de transformation des activités productives. Dans la lignée des conceptualisations fonctionnalistes de la firme des années 60 (Parsons 1960 ; Thompson 1967), l'organisation est modélisée en trois segments, en fonction des environnements avec lesquels ces derniers échangent : institutionnel pour le noyau stratégique (*top management*); managérial pour les cadres intermédiaires (*middle-management*), et technique pour les cadres

---

<sup>153</sup> Pour une revue du contexte social aux Etats-Unis dans les années 60-70 et la formalisation naissante des politiques d'entreprises en matière de RSE, voir Acquier, Daudigeos, Valiorgue, 2008, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness*, Working Paper, IFGE.

opérationnels (*line management*). Par conséquent, comme dans la tradition de recherche sur l'éthique des affaires (Clark 1916 ; Clark 1939), les dirigeants jouent un rôle déterminant pour initier les démarches puisqu'ils sont en contact avec l'environnement institutionnel qui détermine la légitimité présente et future de l'entreprise. Ils mettent ensuite en place des politiques pour mobiliser les cadres intermédiaires qui, eux, négocient à la fois avec le marché et les centres opérationnels. Enfin, les cadres opérationnels font évoluer l'appareil de production en prenant en compte les impératifs des cadres intermédiaires et des dirigeants. Ackerman et Bauer définissent par exemple un modèle en trois phases qui traversent séquentiellement l'ensemble de l'organisation :

« [It] illustrates how a policy problem is converted into a managerial problem through the process of institutionalization. During these three phases of involvement of the organization, concern for responding to the social issue spreads from the chief executive to middle-level managers. » (Ackerman et Bauer 1976: 127).

#### - Importance de l'alignement interne

La mobilisation de ligne hiérarchique est d'autant plus indispensable qu'elle sert la coordination interne de toutes les activités de l'entreprise entre elles et avec la stratégie. Cet alignement correspond au fameux *internal fit* qui a été par la suite conceptualisé par la littérature stratégique (Porter 1996). Il donne de la cohérence à l'entreprise prise dans les dilemmes de la réponse aux attentes sociales et à la poursuite institutionnalisée de l'efficacité économique. Dans un des articles publiés dans le numéro spécial de la Revue Française de Gestion de décembre 1977 consacré à l'audit social, Ackerman et Bauer reviennent sur l'importance de la coordination de toutes les fonctions de l'entreprise pour les mettre au service de la RSE. Ils reprennent une partie du premier chapitre de leur livre de 1976 pour proposer le tableau suivant qui doit permettre de comprendre les impacts de la chaîne de valeur sur les parties prenantes :

ACTIVITES	PARTIES PRENANTES					
	Employés	Clients	Propriétaires	Fournisseurs	Communautés Locales	Communautés nationales
Produits						
Production						
Marketing						
Finance						
Implantation						
R&D						
Investissement Diversification						
Relation gouvernementale						
Programmes Spéciaux						

Tableau 33 - Impacts de la chaîne de valeur sur les parties prenantes d'après Ackerman et Bauer (1976 & 1977)

### - Rôle des experts fonctionnels

Un acteur joue un rôle spécifique dans la mise en œuvre de cet alignement interne : l'expert fonctionnel et sa boîte à outils. Il s'agit d'une particularité par rapport à la littérature dominante sur la planification stratégique et nous allons donc nous arrêter plus longuement sur ce point. Les recherches des années 70 soulignent en effet la naissance de ces nouvelles positions dans les structures formelles des grandes entreprises et la prolifération des instruments de gestion qui l'accompagne (Ackerman et Bauer 1976 ; Strand 1983 ; Miles 1987). Ces travaux rendent ainsi compte du développement des experts fonctionnels dans les organisations décentralisées à cette époque et les problèmes spécifiques qu'ils posent (Braude 1961 ; Scott 1965 ; Foulkes et Morgan 1977)<sup>154</sup>.

De la même manière, la RSE donne lieu à une nébuleuse de métiers et à une intense activité de professionnalisation : responsable affaires sociales (Mazis et Green 1971) responsable RSE (Eilbirt et Parket 1973 ; Miles 1987), manager d'enjeux (Chase 1984 ; Wartick et Rude 1986), direction des relations publiques (*public affairs functions*) (Post, Murray, et al. 1983). Wartick et Rude illustrent parfaitement la dynamique de ces métiers lorsqu'ils comparent deux destins possibles pour cet équipement des grandes entreprises américaines : être relégué au rang de mode managériale et disparaître, ou bien jouer une fonction reconnue dans l'organisation (Wartick et Rude 1986). Les auteurs s'intéressent en particulier à l'historique de la fonction « managers d'enjeux » qui se professionnalise en 1982 avec la création du syndicat *Issue Managers Association* qui regroupe 400 membres dès 1983. Ils montrent que cette professionnalisation correspond à un changement de stratégie pour la fonction qui va lui être fatal. Cette dernière trouvait auparavant une légitimité pragmatique dans son ambigüité essentielle qui lui permettait de toujours prouver qu'elle jouait le rôle d'une fonction non-occupée dans l'organisation. La professionnalisation conduit à la définition claire de ses frontières et de ses missions, entraînant une contestation immédiate de ce périmètre par les autres fonctions de l'entreprise. L'« *issues manager* », comme beaucoup de métiers de la RSE, a ainsi mal supporté les conditions économiques et institutionnelles des années 80 (Chase 1984 ; Acquier, Daudigeos, et al. 2008).

Ackerman et Bauer consacrent un chapitre entier de leur ouvrage au « *social issue specialist* » (Ackerman et Bauer 1976, chap 6). Ils développent une vision conforme au processus top-down de la planification stratégique, l'expert fonctionnel étant une courroie auxiliaire de la stratégie :

*“The specialist is the cutting edge used by the chief executive to narrow the gap between his expectations and operating realities. If this edge is blunted, the chief executive loses a critical source of influence.”* (Ackerman et Bauer 1976: 319)

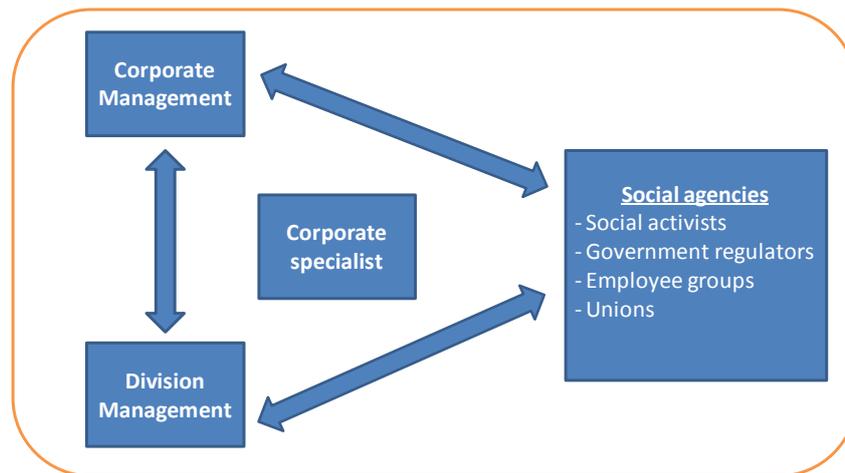
Quels rôles jouent ces experts ? Pour les auteurs, les activités des responsables RSE se rapprochent de celles des autres experts fonctionnels du siège, mais leur spécificité vient du caractère évolutif des enjeux sociaux et de leur nécessité d'interagir avec le centre opérationnel (p. 320). Leur fonction est de « managérialiser » l'enjeu social par le développement de compétences techniques de gestion et le développement des systèmes administratifs. Ils jouent donc un rôle clef de liaison entre les enjeux sociaux, la stratégie de l'entreprise et les décisions

---

<sup>154</sup> Pour un éclairage sur l'expansion des experts fonctionnels concomitante à l'avènement du mode de régulation libéral, se reporter aux travaux de Sutton et Dobbin rapportés au chapitre 1.

opérationnelles. Ce sont des « acteurs frontières<sup>155</sup> », en contact avec les parties prenantes externes pour filtrer les enjeux sociaux, mais également des coordinateurs, au plus près des centres opérationnels.

Pour Ackerman et Bauer, le fonctionnel spécialiste des enjeux sociaux est donc responsable de l'équilibrage des intérêts entre les parties prenantes externes, les membres du siège et les directions des divisions, comme l'illustre le schéma ci-après tiré de leur livre :



**Figure 19 - Rôle de coordination du responsable RSE d'après Ackerman et Bauer (1976)**

Ackerman et Bauer soulignent que la question soulevée par l'étude des experts des enjeux sociaux est celle beaucoup plus vaste de l'introduction de compétences spécialisées dans des organisations dominées par des généralistes, question dont l'importance est croissante pour le management des grandes entreprises (1976 : 319). Les responsables RSE font ainsi face à de nombreuses difficultés qui sont autant de terrains d'investigation pour les chercheurs. Leur position est particulièrement inconfortable et ambiguë (p. 321). Ils doivent faire un arbitrage permanent entre leur proximité avec les dirigeants, qui leur confère du pouvoir, et la méfiance des managers opérationnels, qui les considèrent comme « l'œil de Moscou », et dont ils sont entièrement dépendants pour la mise en œuvre de leurs missions. Leur prise de pouvoir est subversive par rapport au rôle traditionnellement joué par la ligne hiérarchique et pourtant Ackerman et Bauer leur font jouer un rôle déterminant dans l'institutionnalisation du changement au cœur des activités opérationnelles des divisions. C'est pourquoi, ces auteurs appellent à une clarification conceptuelle de leurs rôles et responsabilités dans les modélisations des processus stratégiques.

Modèle évolutionniste séquentiel, rôle déterminant de la ligne hiérarchique avec une vision top-down du processus de décision, importance de l'alignement interne et intervention indispensable d'experts fonctionnels, les efforts de conceptualisations des années soixante-dix reflètent bien les représentations dominantes à cette époque. Ackerman et Bauer proposent une synthèse des processus de réponse aux enjeux sociaux dans l'entreprise, modèle qui sert de référence pour l'ensemble des travaux sur la *Corporate Social Responsiveness* :

---

<sup>155</sup> Traduction de « *boundary person* »

Organizational level	Phases of organizational involvement		
	Phase I	Phase II	Phase III
Chief executive	Issue: Policy problem	Obtain Knowledge	Obtain Organizational commitment
	Action: Write and communicate Policy	Add staff Specialists	Change performance expectations
	Outcome: Enriched purpose, increased awareness		
Staff specialists	↓	Issue: technical problem	Provoke response from operating units
		Action : Design data system and interpret environment	Apply data system to performance measurement
		Outcome: technical and administrative learning	
Division Management	↓	↓	Issue: Management problem
			Action: Commit resources and modify procedures
			Outcome: Increased responsiveness

Tableau 34 - Modèle général du processus de réponse aux enjeux sociaux par Ackerman et Bauer (1976)

Les années soixante-dix ont donc été riches, à la fois en explorations pratiques par les entreprises, et en développements conceptuels dans la sphère académique. Ce double mouvement a permis de modéliser au plus près les processus de réponse aux pressions sociales dans la firme multi-divisionnelle en mobilisant la littérature stratégique.

Le renouveau des pratiques d'entreprise en matière de RSE et de développement durable depuis le milieu des années quatre-vingt-dix a également donné lieu à un foisonnement des travaux académiques (2.). Pourtant, les efforts de modélisation des années soixante-dix ont été peu poursuivis alors que, dans le même temps, le contexte et les structures organisationnelles ont fortement évolué. Le courant le plus notable est ONE qui n'offre qu'un renouvellement parcellaire de notre conception des processus managériaux de réponse aux enjeux sociaux (2.a.). Seules Winn et Angell ont récemment proposé un modèle intégré mis à jour (2.b.).

## 2. Renouveau de la pensée stratégique sur les processus de réponse

### a. Les apports parcellaires de ONE

ONE – *Organization and the Natural Environment* – est une division de l'Academy of Management dont la structuration progressive remonte au début des années 90<sup>156</sup>. ONE a connu une histoire similaire au champ *Business and Society* et la division SIM (*Social Issues of Management*)<sup>157</sup>. Ses efforts ont tout d'abord été orientés vers des clarifications conceptuelles. Tout comme la RSE dans les années 50 et 60, c'est le concept de développement durable<sup>158</sup> qui a engendré plusieurs controverses et des positionnements normatifs au milieu des années 90 (Schmidheiny 1992 ; Gladwin 1995 ; Hart 1995 ; Jennings et Zandbergen 1995 ; Starik et Rands 1995 ; Shrivastava 1995b ; Westley et Vredenburg 1996)<sup>159</sup>. Mais rapidement, le champ s'est orienté vers des questions descriptives et instrumentales. La proximité entre les thèmes « *sustainability* », qui pose la question de l'inscription des activités économiques dans le temps long de la biosphère, et « *sustained competitive advantage* », qui interroge la durée de l'avantage concurrentiel et la capacité de l'entreprise à être performante sur le long terme, a certainement fait beaucoup dans l'intérêt que porte le courant stratégique à la question environnementale. Les auteurs de ONE ont principalement mobilisé la *Resource-Based View* (RBV) (Russo et Fouts 1997 ; Sharma et Vredenburg 1998 ; Klassen et Whybark 1999 ; Christmann 2000 ; King et Lenox 2002 ; Aragon-Correa et Sharma 2003 ; King et Lenox 2005) et la théorie de l'interprétation des enjeux stratégiques<sup>160</sup> pour rendre compte des déterminants internes de la performance environnementale (Sharma 2000 ; Bansal 2003 ; Bansal 2005).

Ces travaux poursuivent l'ouverture de la boîte noire de la *social responsiveness* entamée dans les années soixante-dix. En reprenant les principaux éléments qui caractérisent ces modélisations exposés plus haut, nous allons montrer comment les recherches récentes font progressivement évoluer les représentations passées en mobilisant des outils analytiques contemporains :

---

<sup>156</sup> La constitution d'ateliers sur l'environnement durant les conférences AOM à la fin des années 80 donne lieu à la création d'un groupe d'intérêts en 1993. Les groupes d'intérêts sont des structures moins formelles que les divisions de l'association professionnelle AOM. ONE devient finalement une division d'AOM en 2007.

<sup>157</sup> Pour un bref rappel historique sur la division SIM se reporter à la partie I de ce chapitre.

<sup>158</sup> Et surtout celui de « durabilité » en faisant une traduction littérale de « *sustainability* ».

<sup>159</sup> Plus généralement, voir le numéro spécial de l'Academy of Management Review d'octobre 1995

<sup>160</sup> Management of « strategic issues »: Daft et Weick, 84 ; Dutton, 1987, Milliken, 1990

<b>Thèmes structurant les modèles des années 70</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Apports</b>	<b>Théorie mobilisée</b>
<b>Modèle évolutionniste séquentiel</b>	(Bansal 2003)	Le changement a une source multi-niveaux dans l'organisation. Il peut suivre un processus non linéaire selon le modèle du « <i>garbage can</i> » de March.	RBV Issue interpretation
	(Bansal 2005)	Les facteurs institutionnels jouent un rôle au démarrage de la démarche par l'entreprise puis sont relayés par des facteurs technico-économiques.	RBV TNI
<b>Mobilisation top-down de la ligne hiérarchique</b>	(Egri et Herman 2000)	Rôle des valeurs des dirigeants et de leur style de leadership.	Leadership
	(Ramus et Steger 2000) (Ramus 2001)	Les employés qui perçoivent un encouragement de leur ligne hiérarchique et de leur organisation (politique formelle) développent plus d'innovations environnementales.	Organizational learning
	(Sharma 2000)	Les types de stratégies sont associés à l'interprétation que font les managers des enjeux environnementaux comme menace ou opportunité. Cette différence d'interprétation peut être reliée à deux composantes du contexte organisationnel, le <i>slack</i> des managers dans leur relation à l'environnement de l'entreprise et l'identité de l'entreprise, mais pas au système de rémunération.	RBV Issues interpretation TNI
	(Bansal et Roth 2000)	Une étude de la motivation des managers met en avant 3 arguments : compétitivité, légitimité et responsabilité sociale ; chacune donnant lieu au développement de pratiques différenciées dans l'organisation. Chacune de ces motivations va être déterminée en partie par la visibilité de l'enjeu environnemental, la cohésion du champ organisationnel et les préoccupations individuelles des managers.	RBV TNI Issues interpretation
	(Bansal 2003)	Deux conditions sont nécessaires pour déclencher une réponse à un enjeu social : les préoccupations individuelles des employés pour cet enjeu et la congruence	Issue interpretation RBV

<b>Thèmes structurant les modèles des années 70</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Apports</b>	<b>Théorie mobilisée</b>
		entre cet enjeu et les valeurs organisationnelles. Si une des ces deux conditions n'est pas respectée, l'enjeu ne déclenche aucune réponse. L'espace discrétionnaire des employés ainsi que le <i>slack</i> organisationnel joue un rôle important dans la rapidité, l'intensité et le périmètre de la réponse.	
	(Andersson et Bateman 2000)	Les champions locaux permettent le développement d'innovations. Ils se distinguent par trois activités : analyse de l'environnement, cadrage de l'enjeu et notamment maquillage financier de l'enjeu, puis vente de l'enjeu par des stratégies d'influence.	Issues interpretation
<b>Internal fit</b>	(Russo et Fouts 1997) (Aragon-Correa 1998)	L'intégration et la coordination de l'ensemble de la constellation des fonctions de l'organisation sont indispensables pour réaliser des changements en profondeur et donner aux sujets environnementaux une importance stratégique.	RBV
	(Christmann 2000)	Des actifs complémentaires sont nécessaires pour permettre la création de valeur par les nouvelles pratiques de protection de l'environnement comme des compétences déjà existantes dans l'innovation de processus et le déploiement de processus dans l'entreprise.	RBV
	(Bansal 2003) (Ramus et Steger 2000) (Ramus 2001)	Importance de la congruence entre les aspirations des employés et les valeurs de l'organisation.	Issue interpretation RBV Organizational learning
<b>Rôle des experts fonctionnels</b>	X	X	

Tableau 35 - Synthèse non exhaustive des travaux de ONE sur l'*Ecological responsiveness*

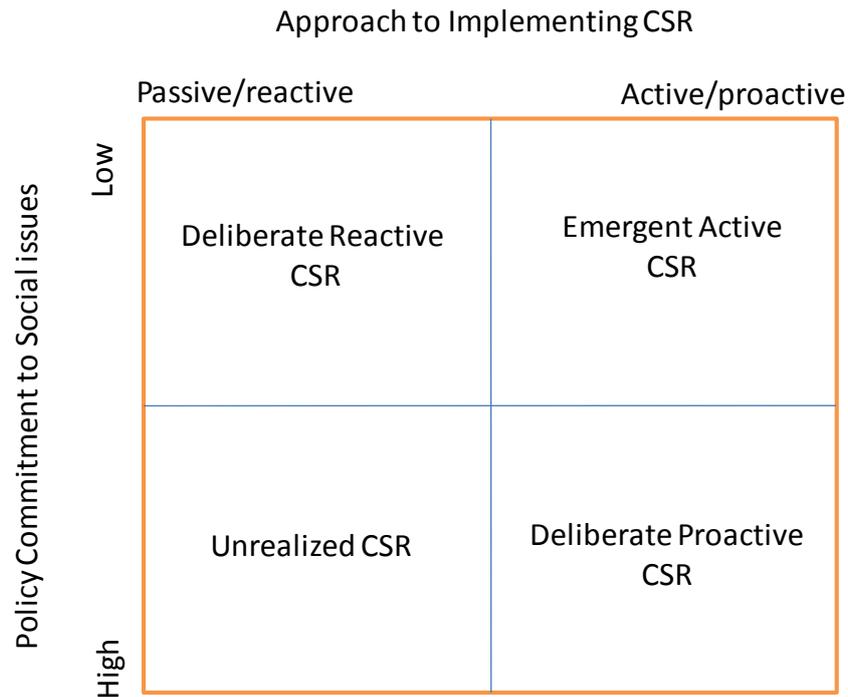
A la lecture de ce tableau, il paraît clair que la conceptualisation des processus de réponse de l'entreprise aux enjeux sociaux a été progressivement amendée :

- Même si les travaux longitudinaux sont rares, le caractère séquentiel du processus de réponse a été remplacé par une vision multi-niveau où stimulus et réponse se développent simultanément de manière faiblement reliée.
- Le rôle de la ligne hiérarchique est encore omniprésent. Néanmoins, au rôle mobilisateur des dirigeants s'ajoutent ceux des middle managers, des managers opérationnels et même de tous les employés « champions » d'une cause qui participent à la naissance des initiatives locales. La construction sociale des enjeux dans l'entreprise est clairement un processus top-down, bottom-up et transversal (Bansal, 2003)
- La cohésion interne et le contexte organisationnel continuent à jouer un rôle important. Mais ces derniers s'expriment surtout à travers la notion plus vaste de « valeurs organisationnelles ». Les structures plus formelles, l'instrumentation de gestion sont très peu présentes.
- Aucun travail significatif n'est venu renouveler la vision du travail des experts fonctionnels. Cette particularité des modélisations des années 70 disparaît des analyses contemporaines qui, influencées par l'esprit du temps de la pensée stratégique, se focalisent principalement sur la ligne hiérarchique.

A travers l'ensemble de ces recherches se dessine ainsi le projet de connaissance d'une « *Corporate Social Capability* » (CSC), pour reprendre les termes de la RBV. Cette CSC représenterait ainsi le bouquet de compétences et ressources nécessaires à l'entreprise pour être proactive par rapport aux enjeux sociaux. Néanmoins, ces développements se sont faits progressivement, par petites touches, chacun des travaux nommés ci-dessus se focalisant sur un aspect du processus de réponse. Le champ manque par conséquent d'un modèle global de la portée de celui d'Ackerman et Bauer. Néanmoins, il faut reconnaître que ces avancées rendent compte indirectement de la naissance de la firme néolibérale post-chandlérienne, dont la frontière et la structure évanescentes rendent d'autant plus impératif le projet de modélisation (Mintzberg 1979 ; Quinn 1980 ; Pfeffer 1992 ; Langley, Mintzberg, et al. 1995 ; Ghoshal et Bartlett 1997).

## **b. Une tentative de synthèse par Winn et Angell**

Une exception notable est le projet de Winn et Angell de développer un modèle processuel de la transformation écologique des entreprises (Winn et Angell 2000). Ces chercheuses modélisent les réactions des producteurs allemands de biens de consommation à une nouvelle loi sur les emballages. En s'appuyant sur la littérature des processus stratégiques et du management environnemental, elles proposent une typologie des processus de réponses qui s'appuient sur deux dimensions : d'une part, l'engagement stratégique (*Policy commitment*) mesuré par l'implication de la direction et le niveau d'allocation de ressources et, d'autre part, le mode de mise en œuvre (*Approach to implementing CSR*) qui, lui, distingue le degré de volontarisme des membres de l'entreprise entre réaction et proaction.



**Figure 36 – Adaptation de la typologie de réponses responsables de Winn et Angell (2000)**

Leur modèle est intéressant à plus d'un titre. Premièrement, il rend compte de la perméabilité grandissante entre cadres de pensée stratégique et néo-institutionnelle<sup>161</sup> (Ingram 2002 ; Desreumaux 2004). La RSE non réalisée (*Unrealized CSR*) peut correspondre à une situation de découplage mise en avant par Oliver. Dans ce cas, la direction de l'entreprise s'engage en faveur de la RSE ou du DD ; elle développe une politique formalisée, met en œuvre certains dispositifs et engage des ressources. Néanmoins, l'appareil de production, les produits et les fournisseurs sont très peu affectés par cette stratégie. C'est tout le contraire de la réponse active émergente (*Emergent active*) ; des individus au cœur de l'organisation réalisent la RSE ; les pressions sociales sont partiellement intégrées dans l'évolution des produits et des processus industriels et dans les relations contractuelles avec les fournisseurs et sous-traitants. En revanche, la RSE n'est pas une préoccupation systématique des fonctionnels et il n'existe pas d'engagement explicite de la direction. Les auteurs distinguent trois situations types de cette RSE parcellisée : des managers opérationnels ajustent à la marge leur appareil de production lorsque la RSE permet des gains de productivité associés ; des cadres intermédiaires répondent à des pressions locales de leurs clients ou d'autres parties prenantes ; et enfin des agents du changement ou des champions environnementaux entreprennent pour aller au-delà de la réglementation. Dans tous ces cas, la RSE reste cantonnée dans certaines poches de l'organisation ; il n'y a pas d'intégration structurelle et la performance sociale globale de l'organisation est faible.

Winn et Angell mettent au centre de leur investigation la problématique de l'institutionnalisation de la RSE et du DD, c'est-à-dire de la transformation en profondeur des activités productives. Dans la dernière partie de leur article, elles répondent à la question de la

<sup>161</sup> La question du découplage, traditionnellement étudiée en théorie néo-institutionnelle, a ainsi fait une entrée remarquée dans le management stratégique (Fiss et Zajac, 2006). A ce titre, il faut noter l'article hors norme de Van Cauwenbergh et Cool qui, dès 1982, remet en cause la continuité de la ligne hiérarchique et met en avant les faibles connexions entre les différentes fonctions de l'entreprise (Van Cauwenbergh et Cool 1982).

dynamique des réponses, c'est-à-dire des « configurations » qui permettent le passage d'un type de réponse à l'autre. Pour elles, la mise en œuvre pleine du développement durable ne peut se faire que par la RSE proactive délibérée (*Deliberate proactive CSR*), où les décalages entre la direction et les centres opérationnels ont été résorbés. Tout comme Ackerman et Bauer, elles concluent sur le rôle indispensable d'une fonction formelle dédiée à la mise en œuvre des enjeux sociaux pour permettre leur institutionnalisation :

« *The low score on the implementation dimension indicates the absence of a formal environmental function (department or officer), poorly developed preventive capabilities (i.e. no systems and activities for strategic planning, internal and external monitoring) and a lack of specific environmental management activities that focus on the environmental aspects of operations.* » (Winn et Angell 2000: 1140)

Vingt-cinq ans plus tard, les questions soulevées par Ackerman et Bauer restent donc toujours d'actualité. Un certain nombre de travaux ont actualisé le processus de réponse aux enjeux sociaux dans l'entreprise en intégrant les avancées conceptuelles de la pensée stratégique. Néanmoins, comme nous l'avons montré, ces travaux sont encore loin d'avoir pris en compte l'ensemble des conséquences de l'avènement de la firme post-chandlérienne. Qu'en est-il des grilles de lecture néo-institutionnelles ?

### **3. La lecture institutionnelle de la *Corporate social responsiveness***

De nombreux auteurs ont déjà relevé à quel point la théorie néo-institutionnelle pouvait offrir un cadre explicatif adéquat pour appréhender les politiques de DD et de RSE (Jennings et Zandbergen 1995 ; Hoffman 1997 ; Delmas 2004). En effet, ces dernières sont liées aux pressions de l'environnement au sens large, qui interrogent la légitimité des activités économiques : médias, activistes et parties prenantes secondaires sans relation contractuelle avec l'entreprise, représentations et valeurs sociétales... Tous ces aspects de l'environnement sont particulièrement bien saisis par les grilles analytiques de la TNIO (voir la partie I.2.b de ce chapitre). Néanmoins, les apports de ce courant théorique sur cette question restent encore aujourd'hui très parcellaires en raison notamment de ses orientations épistémologiques qui ancrent les déterminants du comportement dans l'environnement macro-social. Les recherches existantes sont très peu allées voir dans l'entreprise pour comprendre les processus de réponses aux pressions institutionnelles.

Ce constat est vrai pour l'ensemble de la TNIO et pas seulement pour les travaux appliqués aux DD/RSE. La TNIO ayant été avant tout mobilisée pour expliquer le mimétisme et la convergence des comportements (DiMaggio et Powell, 1991[1983]), seule la nature de la pression institutionnelle est habituellement mobilisée pour expliquer des réponses divergentes des organisations (Edelman 1992 ; Lounsbury 2001). Dans la majorité des travaux, la source de changement est exclusivement externe. C'est pourquoi en 1996, Greenwood et Hinings ont souligné ce biais persistant du néo-institutionnalisme et ont rappelé la nécessité d'intégrer le rôle de la dynamique interne de l'organisation : « *the response of the individual organization to pressure in the institutional field as a function of the organization's internal dynamics* » (Greenwood et Hinings 1996: 1032).

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons au contraire nous intéresser aux quelques travaux qui repoussent les limites de la TNI, en étudiant les déterminants internes des réponses

aux pressions institutionnelles. Ces travaux témoignent d'un retour vers les domaines de prédilection de l'ancien institutionnalisme des organisations (Selznick 1949 ; Michels 1962)<sup>162</sup>. Dans les pages qui suivent, nous faisons la distinction entre deux types de recherches : celles qui mobilisent des cadres d'explication hybrides stratégie-TNI pour rendre compte d'un enjeu social précis : recyclage, équilibre travail-vie privée, corruption... (III.3.a.) et celles qui tentent de bâtir une conceptualisation renouvelée des processus de réponse de l'entreprise aux pressions institutionnelles (III.3.b.).

#### a. Cadres analytiques hybrides : stratégie-TNI

Comme l'a déjà fait apparaître le Tableau 35, plusieurs travaux ont mobilisé des cadres d'explication hybrides pour expliquer les réponses des entreprises aux enjeux sociaux (Goodstein 1994 ; Ingram et Simons 1995 ; Milliken, Martins, et al. 1998 ; Bansal et Roth 2000 ; Sharma 2000 ; Aravind et Christmann 2008 ; Misangyi, Weaver, et al. 2008). Ces recherches ont de nombreux points communs, en partie parce que leur assise conceptuelle est l'article pionnier de Christine Oliver de 1991 sur les types de stratégies possibles en réaction aux pressions institutionnelles (Oliver 1991). De l'ensemble de leurs résultats, se dégage un modèle général identifiant quatre déterminants de la réponse de l'entreprise aux pressions sociales<sup>163</sup>. Si nous excluons la nature de l'enjeu et les caractéristiques des porteurs de cet enjeu dans le champ organisationnel (parties prenantes) qui sont des facteurs externes, les deux variables internes qui expliquent la « réactivité » à l'environnement institutionnel sont :

- la sensibilité des managers aux pressions. Les constituants de l'entreprise sont plus ou moins sensibles et sensibilisés à l'enjeu en question. Par exemple, le nombre de femmes ou l'âge moyen des employés a un impact sur le développement de programmes pour l'équilibre « vie professionnelle-vie privée » (Goodstein 1994 ; Ingram et Simons 1995).
- la compatibilité entre les pressions institutionnelles et les exigences techniques et économiques des activités opérationnelles. L'alignement entre la demande sociale et les buts de l'organisation rend son traitement par l'entreprise plus probable. Dans le secteur privé, la conformité aux pressions institutionnelles peut être freinée par les buts organisationnels dominants, qui donnent plus d'importance aux normes techniques et économiques (Bansal et Roth 2000 ; Aravind et Christmann 2008 ; Misangyi, Weaver, et al. 2008). A titre d'exemple, Kraatz et Zajac montrent clairement que la théorie néo-institutionnelle a peu de pouvoir prédictif pour expliquer les stratégies suivies par 631 universités privées aux Etats-Unis entre 1971 et 1986 (Kraatz et Zajac 1996). Ils trouvent que beaucoup d'universités évoluent dans des directions opposées aux pressions sociales, que la demande ou les conditions démographiques ont une grande valeur prédictive de ces changements, que l'échantillon est de moins en moins homogène au fil du temps et, enfin, que les universités les plus prestigieuses ne servent aucunement de modèles aux suivantes. La mise en valeur des frictions entre exigences contradictoires pose la question de la capacité à répondre aux enjeux sociaux, la « *social responsibility*

---

<sup>162</sup> Ce mouvement répond à l'appel de nombreux auteurs de faire converger *old* et *new institutionalism* (Perrow 1986[1979] ; Greenwood et Hining 1996 ; Hirsch et Lounsbury 1997). La distinction entre *old* et *new institutionalism* vient de DiMaggio et Powell eux-mêmes (1991 : 13).

<sup>163</sup> Nous retrouvons les quatre déterminants déjà identifiés par Oliver : « *constituent, content, control, context* ». Voir Oliver (1991).

*capacity*», thème encore peu abordé par la littérature aveuglé par un traitement instrumental de la problématique (voir II.2.).

En se focalisant seulement sur la sensibilité des managers, ces travaux rendent finalement assez peu compte de l'« épaisseur organisationnelle » (Ghoshal et Bartlett 1996 ; Nahapiet et Ghoshal 1998) et ne se distinguent pas des recherches mobilisant des cadres analytiques purement stratégiques. Leur apport est donc relativement faible pour rendre compte des transformations réelles dans les entreprises. Une seule exception : l'article de Miliken et al. (1998) qui s'intéresse au rôle que jouent les DRH dans la mise en œuvre des programmes sur l'égalité des chances auprès des managers opérationnels. Ces auteurs montrent que la mise en place d'un système d'information est un facteur déterminant pour rendre l'enjeu visible et légitime dans l'organisation. Mais cet apport reste relativement modeste par rapport aux ambitions initiales d'Ackerman et Bauer.

### **b. Modélisation intégrée des processus de réponse de l'entreprise aux pressions institutionnelles**

Le second groupe de recherches partage des objectifs beaucoup plus ambitieux, puisqu'il ouvre la voie à une reconceptualisation des processus de réponse de la firme à son environnement institutionnel. Il répond mieux à l'injonction de Greenwood et Hinings à dépasser le modèle proposé par Oliver : « *Our aim is (...) to explain the response of the individual organization to pressure in the institutional field as a function of the organization's internal dynamics. Oliver did this partly, but only in outline and there is no expansion of how the characteristics of the organizational field interact with the internal characteristics of an organization.* » (Greenwood et Hinings 1996: 1032).

Le point de départ est certainement le travail d'Andrew Hoffman, qui a étudié la transformation de l'industrie chimique américaine au XX<sup>ème</sup> siècle sous la pression des enjeux environnementaux (Hoffman 1997). Dans son article de 2001, « *Linking organizational and field-level analyses: The diffusion of corporate environmental practice* », il affiche clairement son ambition de relier les évolutions du champ<sup>164</sup> aux dynamiques internes de l'organisation. Concernant les champs organisationnels, il montre qu'au cours du temps le pouvoir normatif dominant est passé de mains en mains, des Etats aux activistes sociaux et maintenant aux marchés. Et à chaque logique de régulation correspond un cadre culturel (*frame*) dans l'entreprise : respect des lois, responsabilité sociale et développement durable.

Le tableau ci-dessous synthétise les structurations concomitantes du champ et de l'entreprise :

---

<sup>164</sup> Voir note de bas de page 127.

Socio-normative power	Cultural frame	Organizational response
Government	Regulatory compliance	Regulatory affairs function
Social activists	Social responsibility	Production of accountability
Market (finance and product)	Sustainable development Positive economy	Integration into core business : marketing-innovation

**Tableau 37 - Mode de régulation et cadrage organisationnel associé d'après Hoffman (2001)**

Qu'est ce qu'un cadre culturel ? Il s'agit d'une logique d'action dominante dans l'organisation qui est une combinaison fin-moyens particulière et stable dans le temps. Pour Hoffman, il faut relier ce concept « *cultural frames* développés par Hirsch (1986) et Schein (1992). Il fait ainsi un lien direct entre les types d'institutions du champ et les composantes des cadres culturels :

	Institutions (Scott 2001[1995])	Cadres culturels (Schein 1992)
Visible, forte capacité d'action stratégique	Coercitif	Artefacts
↓	Normatif	Valeurs épousées
Considéré comme acquis, faible capacité d'action stratégique	Cognitif	Croyances sous-jacentes

**Tableau 38 - Correspondance entre institutions et cadres culturels d'après Hoffman (2001)**

Le cadre culturel comprend ainsi des éléments tangibles, les artefacts, et s'exprime à travers l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Il rend légitime certains « modèles de structuration de l'organisation » (*template of organizing*) disponibles dans l'environnement (DiMaggio et Powell 1991: 27)<sup>165</sup>. La réponse de l'entreprise aux pressions institutionnelles correspond donc pour Hoffman à une mise en scène de ce ou ces cadres culturels (« *frame enactment* »). Le graphique ci-dessous propose une vision simplifiée des cadres culturels en compétition dans une organisation donnée (d'après Hoffman, 2001):

<sup>165</sup> Cette idée des « modèles de structuration de l'organisation » (*template of organizing*) traverse l'ensemble de la littérature des organisations : les interactionnistes parlent d'*interpretative scheme* (Barley, 1986) , les chercheurs sur les configurations d'*archetypal patterns* et de *stable central themes* (Drazin et Van de Ven, 1985 ; Mintzberg, 1980) et on peut même trouver des traces de ces structures culturelles chez les premiers théoriciens des bureaucraties comme par exemple les *work motifs* de Blau (Blau et McKinley 1979).

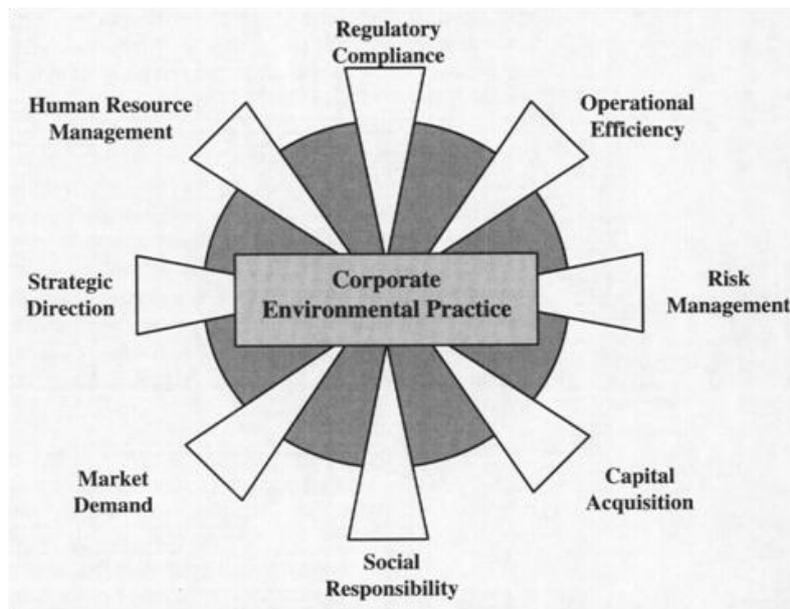


Figure 20 - Exemples de cadres culturels en compétition dans l'organisation (Hoffman, 2001 : 143)

Pour Hoffman, le fonctionnement « intrapreneurial » est contraint par des opportunités de marché, des systèmes de contraintes formelles et informelles. L'étude des processus de réponse doit donc considérer les pratiques, la structure formelle mais aussi l'ensemble du cadre culturel de l'organisation. Elle rend ainsi compte de l'épaisseur et de la complexité des organisations. Ces dernières sont conceptualisées comme des « *entités hétérogènes composées de groupes fonctionnellement différenciés poursuivant leurs buts et leurs intérêts propres* » (Greenwood et Hinings 1996: 138). Les observations des néo-institutionnalistes se portent d'ailleurs en priorité sur les rôles des départements fonctionnels dont le rôle a également été identifié par la littérature stratégique (Ackerman et Bauer 1976). Ces structures périphériques sont en effet considérées comme les traducteurs privilégiés des pressions institutionnelles dans les organisations (Scott 2003 [1981]). La réponse de l'entreprise aux pressions sociales impacte son organisation fonctionnelle diversifiée qui traduit les différents cadres culturels cohabitant dans l'organisation, comme Hoffman l'illustre dans le graphique ci-dessous :

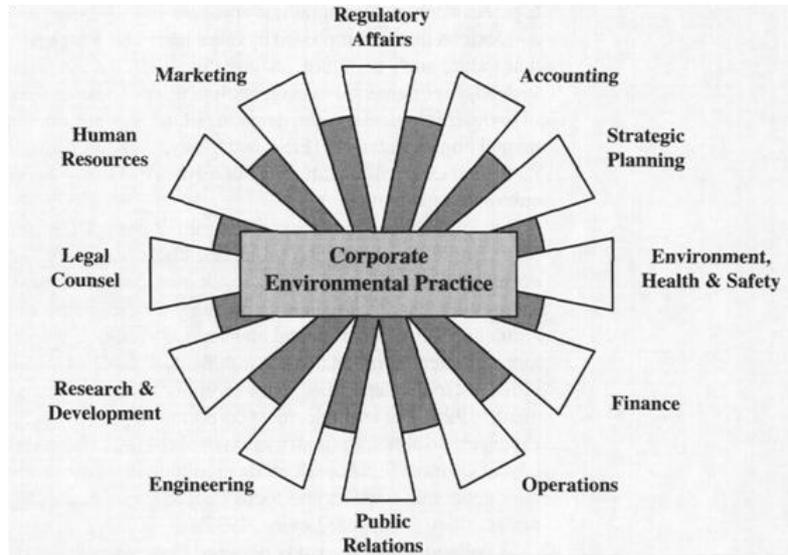


Figure 21 - Fonctions de l'entreprise reflétant les cadres culturels en compétition (Hoffman, 2001 : 147)

Ainsi, selon Hoffman, « *the form of response from the organization is as much a reflection of the institutional pressures that emerge from the outside of the organization as it is the form of organizational structure and culture that exist inside the organization* » (Hoffman 2001: 138). Pour lui, le nouveau cadre du développement durable est une bonne porte d'entrée pour l'étude des interactions entre transformations internes de l'entreprise et évolution des institutions dans le champ, car il porte dans sa définition même l'idée d'une intégration dans le cœur de l'organisation.

D'ailleurs, les pratiques environnementales vont être par la suite l'objet de recherche de prédilection des auteurs qui s'intéressent à la modélisation institutionnelle des processus de réponse de l'entreprise à son environnement. Nous avons repéré deux groupes de chercheurs qui poursuivent le travail amorcé par Hoffman.

Howard-Grenville a consacré toute une série d'articles au rôle du cadre culturel dans le développement des pratiques vertes et responsables (Howard-Grenville et Hoffman 2003 ; Howard-Grenville 2006 ; Howard-Grenville 2006 ; Howard-Grenville 2007 ; Howard-Grenville, Nash, et al. 2008). Son travail se rapproche du courant des *Strategic Issues interpretations*, qui s'intéresse à la construction sociale des enjeux stratégiques dans l'entreprise (Daft et Weick 1984 ; Dutton et Duncan 1987). Dans son article de 2008, elle met en avant trois facteurs internes de réactivité de l'entreprise : la perception managériale, la culture et la structure organisationnelles (2008: 75).

Delmas et Toffel s'intéressent quant à eux à la « *réceptivité organisationnelle aux pressions institutionnelles pour l'adoption des pratiques environnementales* » (Delmas et Toffel 2008) ; autrement dit... à la *Corporate social responsiveness*. Ils développent un autre aspect du travail d'Hoffman, l'étude du rôle des fonctionnels dans une organisation conçue comme « *une mosaïque de groupes structurés par des tâches fonctionnelles* » (Delmas et Toffel 2008 : 9). La principale justification de l'étude des fonctionnels repose sur le constat de Scott que les pressions techniques influencent en premier chef les fonctions centrales de l'organisation, les centres opérationnels, tandis que les forces institutionnelles affectent davantage les structures

périphériques et les systèmes de gouvernance (Scott 2003 [1981]). Leur argument principal est que les organisations guident les pressions marchandes et non marchandes de l'environnement à leurs départements fonctionnels qui, ensuite, sont dans la capacité d'influencer la sensibilité des managers opérationnels et donc la réactivité de l'ensemble.

*« We maintain that organizations channel pressures from market and non-market constituents to different function departments and that these functional departments, in turn, influence managers' sensitivity and responses to institutional pressures ».* (Delmas et Toffel 2008: 2)

Leurs hypothèses quant au rôle des fonctionnels sont confirmées par leur étude empirique. Ils testent les déterminants du choix entre l'adoption de la norme ISO14000, ou celle de programmes gouvernementaux de protection de l'environnement, dans un échantillon de plus de 500 centres de production américains identifiés comme hautement polluants. L'exploitation des données valident le rôle déterminant joué par les départements marketing et juridiques dans l'adoption des différentes pratiques (Delmas et Toffel 2008).

Ces quelques travaux récents révèlent toute la richesse potentielle d'un traitement institutionnel des processus de réponse de l'entreprise aux pressions sociales. A la différence des travaux stratégiques, ils ont l'avantage de prendre en compte la complexité interne des organisations. Néanmoins, leurs résultats restent encore très parcellaires et, tout comme la lecture stratégique, ne semblent pas prendre en compte l'évolution des structures productives depuis les années soixante-dix. Il est d'ailleurs édifiant de constater qu' Hoffman dans ses modélisations rend compte du changement de nature des pressions institutionnelles sur cette période mais pas celui des formes organisationnelles. Or, pour reprendre une remarque d'Ackerman et Bauer, c'est bien la compatibilité entre mode de gouvernement libéral des activités et processus de responsabilisation qui pose question : *« La prise en compte de la responsabilité sociale ne s'accorde pas bien du mode opératoire des sociétés décentralisées. »* Ackerman et Bauer (1977 : 78). Comme le font remarquer Delmas et Toffel, beaucoup reste donc encore à faire pour donner une vision intégrée de la dynamique intra-organisationnelle de la responsabilisation sociale. Ils soulignent ainsi le besoin de poursuivre l'éclairage des différents recoins de boîte noire et notamment les arbitrages entre pressions marchandes et non marchandes et les interactions entre les départements fonctionnels qui pourraient en découler.

Les travaux très riches des années soixante-dix, entre autres par Ackerman et Bauer, n'ont donc été que très partiellement réinterrogés à la fois par les perspectives stratégiques et néo-institutionnelles. Pourtant, les représentations sur lesquelles ils se fondent, processus séquentiels, fonctionnement top-down de la ligne hiérarchique, intervention indispensable d'experts fonctionnels dans l'institutionnalisation du changement au cœur des activités productives, peuvent sembler quelque peu datées. Les travaux stratégiques font bien écho à la décentralisation progressive des processus stratégiques, mais ils se fondent sur une vision simpliste de l'organisation dénuée de toute épaisseur. Au contraire, les recherches néo-institutionnelles qui s'attachent à la description de l'institutionnalisation des enjeux sociaux dans l'entreprise rendent bien compte de cette complexité, mais semblent ne pas attacher

d'importance à la transformation des structures organisationnelles liée à l'avènement de l'entreprise post-chandlérienne. Il est intéressant de constater que l'ensemble de ces travaux, quelles que soient les époques, pointent du doigt le rôle des fonctionnels dans le processus d'institutionnalisation des démarches de RSE et de développement durable dans l'entreprise. Nous choisirons cette porte d'entrée pour notre étude de la responsabilisation en action.

#### IV. Synthèse des points d'achoppement des théorisations actuelles du processus de responsabilisation dans l'entreprise : une invitation à l'étude des experts fonctionnels dans l'entreprise néolibérale

Pour clore ce chapitre, nous proposons un tableau de synthèse qui reprend les principales limites des travaux existants sur le processus de responsabilisation dans l'entreprise que nous avons soulignées tout au long de ce chapitre. Ceci nous permet de définir en opposition les contraintes que nous nous imposerons dans notre étude sur les processus de responsabilisation dans l'entreprise.

Limites à combler dans les modélisations existantes	Parties Chap. 3	Réponses à ces limites dans notre recherche
La RSE et le DD sont des objets flous.	I.1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primauté donnée à l'approche « empirique » (Ackerman et Bauer 1977).</li> <li>• Ancrage du questionnement dans un thème central de la théorie des organisations : l'« adaptation de l'entreprise aux pressions sociales ».</li> <li>• Etude du traitement d'un seul enjeu social : « Sécurité au travail ».</li> </ul>
Caractère trop artificiel de la séparation entre environnement technico-économique et institutionnel. Absence d'études sur les interactions entre marché et institutions.	I.2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croisement des grilles analytiques stratégiques et institutionnelles.</li> <li>• Etude empirique qui tient compte du fondement institutionnel des rapports contractuels et du transfert des institutions par les rapports marchands.</li> <li>• Etude des frictions et des arbitrages au cœur de l'entreprise entre des rationalités non compatibles.</li> </ul>
Coexistence dans le champ <i>Business &amp; Society</i> de questions de recherche non conciliables normatives ou positives.	I.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement dans une perspective descriptive.</li> <li>• Ancrage dans le courant de la <i>Corporate social responsiveness</i> qui se concentre sur les processus de réponse de l'entreprise aux enjeux sociaux.</li> </ul>
Pauvreté relative des grilles de lecture stratégiques des types de réponse de l'entreprise aux enjeux sociaux.	II.1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte de l'enrichissement apporté par les grilles néo-institutionnalistes quant à la palette de réponses possibles, notamment le découplage et le transfert des responsabilités le long de la chaîne de valeur.</li> </ul>
Pollution par l'omniprésence des	II.2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude empirique de la responsabilisation en action dans l'entreprise permet de rendre</li> </ul>

<b>Limites à combler dans les modélisations existantes</b>	<b>Parties Chap. 3</b>	<b>Réponses à ces limites dans notre recherche</b>
démarches instrumentales focalisées sur la recherche ex-post des preuves de création de valeur par les stratégies de DD/RSE.		compte des processus de valorisation à l'œuvre, notamment ceux de requalification des opportunités marchandes et des gains de productivité.
La grille d'Oliver offre une palette fine des réponses de l'entreprise prenant en compte la complexité de la vie organisationnelle, mais s'intéresse plus aux résultats des processus qu'à leur description.	II.3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture de la boîte noire pour étudier les « chemins » de la responsabilisation sociale.</li> </ul>
Richesse des modélisations des années soixante-dix, qui sont aujourd'hui dépassées.	III.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les travaux d'Ackerman et Bauer servent de point de référence.</li> <li>• Prise en compte de l'impact du développement de la firme post-chandlérienne sur les processus de réponse aux enjeux sociaux.</li> </ul>
Limites du renouveau de la pensée stratégique sur la question des processus. Vision très parcellaire et non intégrée du courant ONE. Transformations organisationnelles non prises en compte dans le modèle de Winn et Angell.	III.2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La question de l'institutionnalisation des démarches de RSE dans l'entreprise considérée comme centrale dans notre recherche.</li> <li>• Importance d'une approche processuelle.</li> <li>• Prise en compte de l'impact du développement de la firme post-chandlérienne sur les processus de réponse aux enjeux sociaux.</li> </ul>
Traitement naissant des processus de réponse dans une perspective néo-institutionnelle.	III.3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte de la complexité des organisations considérées comme des ensembles de fonctions indépendantes aux frontières floues.</li> <li>• Prise en compte de l'impact du développement de la firme post-chandlérienne sur les processus de réponse aux enjeux sociaux.</li> </ul>

**Tableau 39- Synthèse des limites des travaux existant sur le processus de responsabilisation dans l'entreprise et réponses apportées par notre recherche**

Les chapitres précédents avaient démontré l'urgence de comprendre les processus d'institutionnalisation de l'entreprise, c'est-à-dire l'intégration des attentes sociales au cœur des compétences cœurs. Face au niveau d'exigence sans précédent de la société sur les grandes entreprises capitalistes, ce travail est nécessaire à la fois pour décrypter les transformations à l'œuvre et pour guider la conduite des affaires.

A la suite de la revue de littérature sur le processus de responsabilisation dans l'entreprise menée dans ce chapitre, nous avons décidé de suivre l'invective de Mirvis et Googins à aller voir qui fait de la RSE dans les organisations pour comprendre le degré de transformation réelle des activités économiques, au-delà de la simple conformation symbolique aux attentes des parties prenantes (Mirvis et Googins 2004).

Ceci devrait permettre, nous l'espérons, de nous engager sur les deux principales voies de développement des travaux sur la responsabilisation de l'entreprise : d'une part, la prise en compte de l'ampleur des transformations des structures organisationnelles depuis les années soixante-dix, et notamment le développement de la firme post-chandlerienne (Chandler 1962 ; Ghoshal et Bartlett 1997), et d'autre part, l'étude minutieuse des processus intra-organisationnels pour ne pas trahir la complexité des mécanismes à l'œuvre.

Pour mener à bien ce projet, nous allons suivre une piste esquissée par l'ensemble des travaux sur la question, quelle que soit la grille de lecture mobilisée : l'étude des fonctionnels experts des enjeux sociaux. L'importance accordée à ces acteurs n'est pas surprenante puisque, situés à la périphérie des entreprises, ils occupent une position clef pour relier les institutions de l'environnement et les routines organisationnelles. Par cette porte d'entrée, nous espérons participer au renouvellement des conceptualisations entreprises dans les années soixante-dix par les chercheurs de Harvard, Ackerman et Bauer. Ce faisant, nous prenons aussi le parti de désaxer la recherche stratégique contemporaine focalisée sur la chaîne exécutive, suivant en cela la tradition néo-institutionnelle. Nous participons ainsi à l'hybridation naissante entre ces deux cadres conceptuels et répondons aux appels à décrire les processus d'institutionnalisation intra-organisationnels et à comprendre le rôle des individus dans ces mécanismes.

En étudiant au plus près le travail de fonctionnels experts des enjeux sociaux dans une organisation qui présente les traits de l'archétype de l'entreprise néolibérale, nous allons créer les conditions optimales pour la résolution d'un paradoxe avancé par Ackerman il y a plus de 30 ans : l'incompatibilité apparente entre la prise en compte de la responsabilité sociale et le mode opératoire des sociétés décentralisées (1977 : 78).

Mais auparavant, nous allons consacrer le chapitre suivant à l'étude de l'évolution du rôle des experts fonctionnels dans les organisations.

## CHAPITRE 4

### Les forgerons invisibles de l'*iron cage* : Activités des managers fonctionnels dans le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale

« *In a market economy, we find islands of conscious power in this ocean of unconscious cooperation like lumps of butter coagulating in a pail of buttermilk.* »

Coase (1937 : 388)

« *The fact that bureaucratic organization is technically the most highly developed power instrument in the hands of its controller does not determine the weight that bureaucracy as such is capable of procuring for its own opinions in a particular social structure.* »

Max Weber (1968: 991)

« *Sociologically, and with respect to rational models of organization, the problem becomes the old one of social order: quis formabit formatores (who will formalize the formalizers?). And the more bureaucratized and formalized social organization becomes, the closer we get to the original question: who will guard the guardian?* »

Susan Leigh Star (1991: 276)

#### Résumé

Le chapitre précédent a suggéré que l'étude des cadres fonctionnels dans l'organisation pourrait être une piste intéressante pour comprendre la gestion des risques sociaux que la société lui impute. L'objectif de ce chapitre est donc de faire le point sur les connaissances actuelles du travail de ces professionnels.

Les premières recherches mènent alors à un paradoxe : si ces trente dernières années ont été marquées par la diffusion de certaines figures d'experts fonctionnels dans l'entreprise (DRH, service qualité, environnement...), ces derniers sont en revanche peu mis en valeur à la fois dans les théories gestionnaires et les bonnes recettes de management de l'entreprise néolibérale. Si la rationalisation croissante de nos sociétés est devenue un thème de recherche classique en théorie des organisations, il reste encore à actualiser la théorie de l'activité des artisans forgerons de l'« *iron cage* » aux prises avec l'esprit du temps « libéral » de gouvernement des activités économiques. L'enjeu est donc de comprendre comment les activités des experts fonctionnels se sont adaptées au mode de management libéral des grandes organisations contemporaines.

Nous nous arrêtons tout d'abord aux deux caractéristiques premières des managers fonctionnels, à savoir que ce sont des professionnels spécialisés qui appartiennent à l'encadrement fonctionnel, le « staff », et montrons que ces catégories ont été mis en valeur par la bureaucratisation triomphante du début du siècle. Nous pouvons alors suivre l'évolution des rôles attribués aux cadres fonctionnels entre les premiers écrits sur la bureaucratie avant la seconde guerre mondiale, et ceux de l'école américaine dans les années 50 et 60.

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à la sortie de scène progressive des cadres fonctionnels concomitante de la théorisation et de la diffusion de l'entreprise néolibérale. Nous montrons que l'idéologie de la décentralisation repose sur une critique de la bureaucratie et notamment de la division entre fonctionnelle et opérationnelle et de l'enclavement des experts. Nous pouvons alors suivre dans les vagues successives de conceptualisation de la décentralisation des structures de production la vulgarisation de la figure de l'expert et la progressive disparition des fonctionnels.

A contre-courant, nous proposons alors une modélisation des activités des experts fonctionnels dans l'entreprise post-chandlérienne. Pour cela, nous nous appuyons sur quatre faisceaux d'éléments qui vous nous permettre de construire notre raisonnement : les activités historiques des experts fonctionnels et les traits idéo-typiques de l'entreprise néolibérale exposés au début de ce chapitre d'une part, et d'autre part, les descriptions du processus de responsabilisation de l'entreprise offertes par le courant de la *Corporate Social Responsiveness* des années 70 et ses récentes actualisations largement détaillées dans le chapitre 3. Sur cette base, nous postulons l'existence de quatre rôles types des experts fonctionnels pour gérer les enjeux sociaux dans l'entreprise néolibérale : l'ajustement mutuel avec un grand nombre de parties prenantes internes, un double travail à la frontière de l'entreprise de traduction des attentes de l'environnement et de diffusion des rationalisations produites en interne, la maîtrise des systèmes d'information et enfin la participation aux mécanismes de contrainte douce : formation, compétitions internes et audits. Nous formulons alors un ensemble de propositions sur les activités des experts fonctionnels dans le processus de gestion des enjeux sociaux.

## Introduction

Le chapitre précédent a suggéré que l'étude des cadres fonctionnels dans l'organisation pourrait être une piste intéressante pour comprendre les ressorts de l'institutionnalisation de l'entreprise<sup>166</sup>, et plus précisément la gestion du risque social que la société lui impute. L'objectif de ce chapitre est donc de faire le point sur les connaissances actuelles du travail de ces professionnels.

Les premières recherches mènent alors à un paradoxe. D'un côté, ces trente dernières années ont été marquées par la multiplication des figures d'experts fonctionnels dans l'entreprise : directeur des ressources humaines, de la communication, de la qualité, du développement durable... Mais de l'autre côté, ces derniers sont peu mis en valeur à la fois dans les théories gestionnaires et les bonnes recettes de management de l'entreprise néolibérale. Au contraire, il est de bon ton d'afficher des programmes d'amincissement, pour ne pas dire de dégraissage, des sièges sociaux qui coordonneraient à distance et sans contrainte un réseau de filiales autonomes composées d'intrapreneurs disciplinés par leur marché. Sumantra Ghoshal, un des gourous du management dans les années 90<sup>167</sup>, ne préconisait-il pas aux dirigeants des grandes entreprises de tout simplement oublier les outils de pilotage traditionnels, systèmes et structures, pour s'intéresser aux processus et aux personnes (Bartlett et Ghoshal 1995 ; Ghoshal et Bartlett 1995) ? Comme son nom l'indique, la discipline du management stratégique parle de et aux « managers » de la ligne hiérarchique de toute espèce, (*top, middle, line*), mais ce faisant, elle délaisse les autres acteurs dont le rôle premier est pourtant de cadrer le travail de tous les autres : les experts fonctionnels.

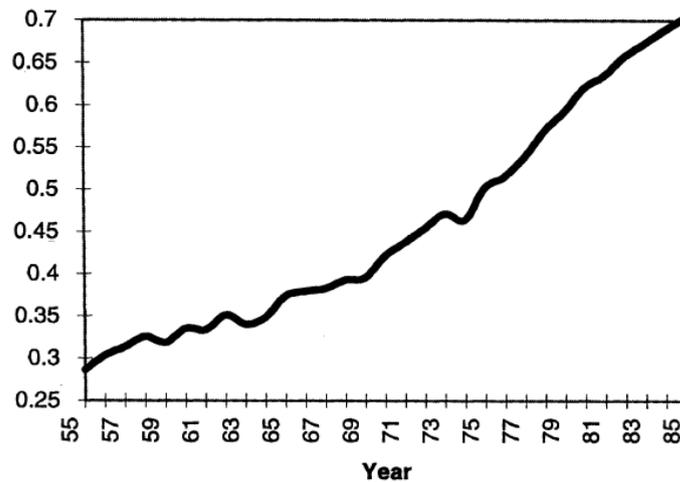
Pourtant les chiffres sont indiscutables :

Ce phénomène n'est pas purement français, puisque des chercheurs américains ont déjà remarqué la même tendance de l'autre côté de l'Atlantique. Ainsi, Dobbin et Sutton observent le développement des experts fonctionnels dans un échantillon aléatoire de 279 entreprises issues de 13 secteurs d'activités (Dobbin et Sutton 1998). Ils suivent la diffusion des structures de gestion des ressources humaines d'une part (voir figure 1 ci-dessous) et celle de départements plus spécialisés comme celui de la gestion des retraites (*benefits*), santé et sécurité (*health and safety*), affaires sociales (*labor relations*) et égalité des chances (*equal employment opportunity/affirmative action*) (voir figure 2).

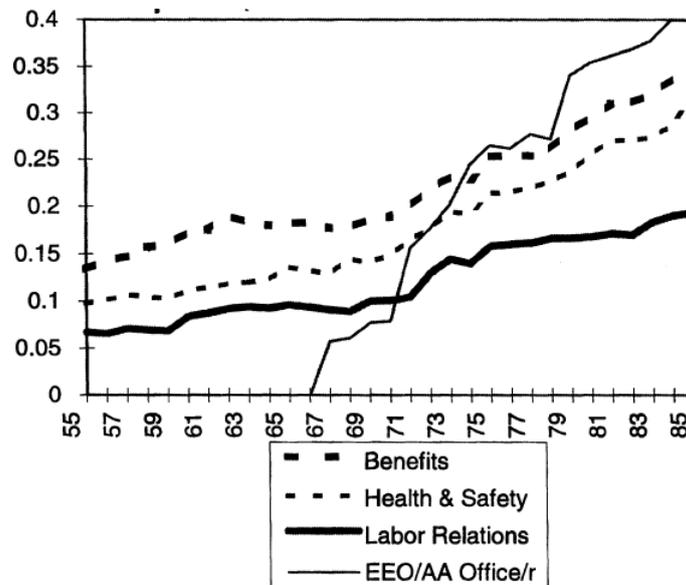
---

<sup>166</sup> Entendue au sens de l'intégration progressive des règles, normes, cadres cognitifs de son environnement. Voir les chapitres précédents où nous abordons largement cette notion.

<sup>167</sup> Son livre *Managing Across Borders: The Transnational Solution* co-écrit avec Christopher A. Bartlett a été retenu dans la liste du Financial Times des 50 livres de management les plus influents de tous les temps et a été traduit en neuf langues.



**Figure 22 - Proportion d'entreprises avec un département gestion du personnel/Ressources Humaines (1955-1985)**



**Figure 23 - Diffusion de différentes structures fonctionnelles dans les entreprises américaines (1955-1985)**

Si l'on suit ces deux auteurs de la Harvard Business School, le développement des cadres fonctionnels serait une conséquence de l'évolution du mode de gouvernement libéral des économies. Des lois complexes et ambiguës conduisent les entreprises à créer des départements pour gérer le respect réglementaire, sans que ces structures soient obligatoires par les lois elles-mêmes. Les spécialistes étendent ensuite les compétences de leurs services pour répondre à tout type de problème de management. Des groupes professionnels sont donc au cœur de ces développements (p 445). Nous retrouvons ici un résultat bien connu de la théorie néo-institutionnelle, qui fait de la professionnalisation un des premiers facteurs de l'institutionnalisation et de la rationalisation croissante de nos sociétés (Meyer et Rowan 1977 ; DiMaggio et Powell 1991 [1983] ; Strang et Meyer 1993 ; Sutton et Dobbin 1996). Le

développement de l'expertise fonctionnelle serait donc concomitant des évolutions contemporaines du capitalisme.

En France, les statistiques sont beaucoup plus difficiles à obtenir, mais certaines données laissent penser que la tendance est la même depuis le début des années quatre-vingt. Ainsi, nous pouvons noter le développement d'associations professionnelles représentant différentes positions fonctionnelles, signe d'une professionnalisation de ces fonctions : l'Association Nationale des DRH (ANDRH) compte aujourd'hui près de 5000 membres, l'Association des Juristes d'Entreprise (AJE) rassemble 3500 juristes tandis que l'amicale des animateurs sécurité des Entreprises (ASE BTP) regroupe 160 préventeurs dans le seul secteur de la construction<sup>168</sup>.

Si les indices d'une diffusion de l'expertise fonctionnelle dans les grandes entreprises sont non équivoques, il en est de même du désintérêt de la recherche en management pour cette question. Le tableau ci-dessous dessine un contraste saisissant dans le nombre des articles traitant, d'une part, des problématiques liées à la catégorie générique du « manager » et, d'autre part, des termes clefs désignant les experts fonctionnels : « *staff*, experts, technostructure, *support staff* » dans les principales revues de gestion américaines.

<b>Termes recherchés</b>	<b>Nombre d'articles où les termes apparaissent dans l'abstract 1980-2008*</b>
Manager	AMJ** : 189 AMR*** : 134 ASQ**** : 102
Staff <sup>169</sup>	AMJ : 10 AMR : 5 ASQ : 8
Expert <sup>170</sup>	AMJ : 6 AMR : 4 ASQ : 3
Staff + line	AMJ : 2 AMR : 2 ASQ : 1
Technostructure	AMJ : 1 AMR : 0 ASQ : 0
« Support Staff »	AMJ : 3 AMR : 0 ASQ : 1
Chief financial officer	AMJ : 0 AMR : 0 ASQ : 0
Controller	AMJ : 1 AMR : 1 ASQ : 1

\*Selon le moteur de recherche EBSCO \*\*AMJ : Academy of Management Journal

\*\*\*AMR : Academy of Management Review \*\*\*\*ASQ : Administrative Science Quarterly

**Tableau 40 - Absence d'articles sur les experts fonctionnels dans les revues de rang A (1980-2008)**

<sup>168</sup> Enquête personnelle auprès de ces associations réalisée en avril 2009.

<sup>169</sup> Sont exclues les références au verbe "to staff". Seule la qualification d'individu nous intéresse ici.

<sup>170</sup> Nous avons sélectionné les articles dans lesquels le terme expert se réfère à des individus ou des services dans l'organisation.

Même les fonctionnels qui servent directement à la réalisation du mode de management libéral des organisations contemporaines, comme le Directeur Administratif et Financier (*Chief Financial Officer*) ou le contrôleur de gestion (*controller*) sont des objets de recherche ignorés par les grandes revues de management.

Certes, des courants de recherche sont nés en accompagnement du développement de certaines fonctions, comme la GRH<sup>171</sup> ou les achats, mais cette parcellisation des objets de recherche en gestion ne s'est pas accompagnée d'un effort synthétique de conceptualisation pour saisir le phénomène en cours. Des figures d'experts sont également apparues dans les travaux de recherche gestionnaires qui étudient la naissance et la diffusion de certaines innovations managériales comme le *TQM* ou la *lean-production*, mais leurs auteurs se sont bien souvent arrêtés à la reconstruction des justifications sur lesquelles reposent ces innovations et ont négligé l'étude du travail de ces experts. Si bien qu'il n'existe aujourd'hui pas de modèle général des activités menées par les experts fonctionnels dans les grandes organisations.

Si la recherche a vraiment délaissé l'étude du travail des cadres fonctionnels experts comme le laissent supposer ces premières données, une question devient intrigante : comment les activités des experts fonctionnels se sont-elles adaptées au mode de management libéral des grandes organisations contemporaines ? Si la rationalisation croissante de nos sociétés est devenu un thème classique de la théorie des organisations<sup>172</sup>, il manque encore une théorie sur l'activité des artisans qui forgent les barreaux de la « cage de fer » dans l'entreprise néolibérale (DiMaggio et Powell 1991 [1983] ; Mizruchi et Fein 1999).

Ce sont principalement les variables organisationnelles qui vont être au cœur de ce chapitre. Dans les pages qui viennent, nous allons mener une revue de la littérature en gestion et en sociologie industrielle pour comprendre et modéliser les activités des cadres fonctionnels en situation, c'est-à-dire au cœur de l'organisation. Pour cela, nous allons suivre le cours de l'histoire qui conduit au paradoxe actuel. Dans un premier temps, nous exposons la théorie qui a accompagné la naissance des experts fonctionnels, à savoir la théorie de la bureaucratie (1.). Nous nous arrêtons tout d'abord aux deux caractéristiques premières des cadres fonctionnels, à savoir que ce sont des professionnels spécialisés qui appartiennent à l'encadrement fonctionnel, le « staff », et montrons que ces catégories ont été mis en valeur par la bureaucratisation triomphante du début du siècle (1.1). Nous pouvons alors suivre l'évolution des rôles attribués aux cadres fonctionnels entre les premiers écrits sur la bureaucratie avant la seconde guerre mondiale (1.2), et ceux de l'école américaine dans les années 50 et 60 (1.3). Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à la sortie de scène progressive des cadres fonctionnels, concomitante de la conceptualisation et de la diffusion de l'entreprise néolibérale (2.). Nous montrons que l'idéologie de la décentralisation repose sur une critique de la bureaucratie et notamment de la division entre fonctionnels et opérationnels (2.1) et de l'enclavement des experts. Nous pouvons alors suivre, dans les conceptualisations successives de la décentralisation des structures de production, la vulgarisation de la figure de l'expert et la disparition progressive des fonctionnels (2.2). A contre-courant, nous proposons alors une modélisation des activités des experts fonctionnels dans le processus de réponse aux enjeux

---

<sup>171</sup> Les chercheurs francophones en ressources humaines se sont ainsi regroupés en 1989 dans une association professionnelle : l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) qui possède sa propre revue depuis 1994, la Revue de Gestion des Ressources Humaines (RGRH).

<sup>172</sup> Grâce notamment à la diffusion de la théorie néo-institutionnelle qui a renouvelé la pensée weberienne des organisations (Perrow 1986).

sociaux de l'entreprise néolibérale (3). Pour cela, nous nous appuyons sur quatre faisceaux d'éléments qui vous nous permettre de construire notre raisonnement : les activités historiques des experts fonctionnels et les traits idéo-typiques de l'entreprise néolibérale exposés au début de ce chapitre d'une part, et d'autre part, les descriptions du processus de responsabilisation de l'entreprise offertes par la *Corporate Social Responsiveness* des années soixante-dix et par ses récentes actualisations largement détaillées dans le chapitre 3 (3.1). Sur cette base, nous faisons alors un ensemble de propositions sur les activités des experts fonctionnels dans le processus de gestion des enjeux sociaux (3.2).

## I. Qui sont les cadres fonctionnels ? Des « professionnels » membres du *staff* des organisations bureaucratiques

Qui sont les cadres fonctionnels et quels rôles jouent-ils dans l'entreprise ? Pour répondre à ces questions, nous allons montrer à quel point leur naissance est liée au développement de la bureaucratie et à sa théorisation. Nous nous arrêtons tout d'abord aux deux caractéristiques premières des cadres fonctionnels, à savoir que ce sont des professionnels spécialisés qui appartiennent à l'encadrement fonctionnel, le *staff*, et montrons que ces catégories ont été mis en valeur par la bureaucratisation triomphante du début du siècle (1.1). Nous pouvons alors suivre l'évolution des rôles attribués aux cadres fonctionnels entre les premiers écrits sur la bureaucratie avant la seconde guerre mondiale (1.2), et ceux de l'école américaine dans les années 50 et 60 (1.3).

### 1. Fonctionnels et experts

Si l'expression « cadres fonctionnels » évoque à tout un chacun certains rôles types dans les entreprises comme les fonctions support, le directeur des ressources humaines, le directeur juridique, ou plus récemment le directeur développement durable, il est difficile de trouver une définition commune qui fasse l'unanimité. Le plus simple est alors de partir des deux termes qui sont le plus souvent associés à l'expression : fonctionnel et expert.

Nous avons déjà précisé dans l'introduction générale que les caractéristiques premières des fonctionnels étaient d'avoir une spécialité professionnelle et de faire partie de l'encadrement sans appartenir à la ligne hiérarchique. Nous allons préciser davantage cette définition. Barley et Kunda qui ont étudié les nouvelles figures d'experts dans la *silicon valley* des années 90 avancent que l'industrialisation au XXème siècle a conduit à la réduction des institutions professionnelles (*occupational institutions*) et a marginalisé le rôle des « métiers<sup>173</sup> » dans les théories sociales de la société industrielle (Barley et Kunda 2004). En s'appuyant sur la définition canonique d'une profession proposée par Abbott, à savoir un métier qui a réussi à sécuriser la juridiction de son domaine d'activité, ils montrent que les professions subsistent aujourd'hui sous trois formes : les professions libérales, les organisations professionnelles (bureau d'avocats, cliniques privées...) et enfin les *corporate professions*, c'est-à-dire les professions salariées d'organisations bureaucratiques. Nous avançons alors l'idée que les experts fonctionnels feraient partie de ces professionnels salariés ; ce sont des *staff professionals*. Cette posture tranche avec ce que la littérature managériale associe habituellement avec les *corporate professionals*. En effet, depuis les années soixante, cette catégorie désigne des professionnels, bien souvent des ingénieurs, qui constituent le centre opérationnel et que voudrait contrôler la ligne hiérarchique (Kornhauser 1962 ; Scott 1965 ; Miller 1967 ; Engel 1970 ; Raelin 1985). Pour les experts fonctionnels, la perspective s'inverse, il ne s'agit pas de professionnels que voudrait contrôler l'administration de l'entreprise, mais une partie de l'administration, elle-même constituée de professionnels. C'est pourquoi, les experts fonctionnels apparaissent épisodiquement dans la littérature anglo-saxonne sous l'appellation de *staff specialists* ou *staff professionals*.

---

<sup>173</sup> « Occupations », dans le vocabulaire de la sociologie du travail américaine.

Child avait déjà essayé de clarifier la notion dans son article de 1973 (Child 1973). Il dresse alors une liste de quinze fonctions expertes qu'il nomme « *specialized non-workflow fonctions* » (p. 341) :

Achats	Logistique	Planning	Qualité	Méthodes de production
Design et développement	Formation	Recrutement	Affaires sociales et sécurité	Juridique et assurance
Maintenance	Finance	Etudes de marché	Relations publiques et publicité	Commercial et service après vente

Figure 24 – Les différents experts fonctionnels identifiés par Child (1973)

Sans être exhaustive, cette liste a le mérite d'illustrer ce que peut recouvrir la notion d'expert fonctionnel. Child nous rappelle d'ailleurs que cette dernière ne peut être figée et peut dépendre du secteur économique étudié. Ainsi, si le marketing peut être considéré comme une activité fonctionnelle dans la construction, il sera au cœur de la chaîne principale d'activité dans l'industrie du luxe.

Après avoir montré que le plus petit dénominateur commun entre tous les experts fonctionnels est qu'ils sont à la fois membres du *staff* et d'une profession, nous allons pouvoir suivre le destin de ces deux notions, à la fois dans la théorisation de la bureaucratie qui les a vus naître, et dans celle de la post-bureaucratie qui les fait disparaître. Nous distinguerons alors les rôles types qu'ils leur sont associés.

## 2. Apparition des cadres fonctionnels dans la théorie de la bureaucratisation et les études managériales du début du siècle

Les cadres fonctionnels ont été distingués très tôt dans les réflexions sur la division du travail et les structures formelles propres aux travaux européens sur la bureaucratisation initiés par Max Weber et aux études managériales de l'organisation scientifique du travail<sup>174</sup>.

Weber est souvent considéré comme le père de la pensée moderne sur la bureaucratie et sa diffusion<sup>175</sup> (Bendix 1960 ; Aron 1967 ; Perrow 1986 [1979]). Pour lui, le mouvement de rationalisation propre à la modernité conduit à la division fonctionnelle des activités, ou plus exactement, au regroupement fonctionnel (*zweckverband*) dans des domaines d'action spécialisés (Weber 1922 [1968]: 1049). Même s'il envisage que la bureaucratie puisse devenir le modèle dominant de tout type d'organisation<sup>176</sup>, il reconnaît que l'économie est encore le territoire du gouvernement privé patrimonial (Gomez et Korine 2009). Ses objets d'étude sont d'une complexité limitée en comparaison des structures qui se développeront au XXème siècle.

<sup>174</sup> Ces deux courants étant pour un temps déconnectés puisque les travaux de Max Weber ne seront véritablement diffusés aux Etats-Unis et en France qu'après la seconde guerre mondiale grâce aux travaux respectivement de Talcott Parsons (1947) et de Raymond Aron (1935 ; 1967).

<sup>175</sup> Voir en particulier dans *Economie et société* les passages se rapportant à la bureaucratie : vol 1 p. 212-235 et vol 3 p. 956-1001.

<sup>176</sup> « *This type of organization is in principle applicable with equal facility to a wide variety of different fields. It may be applied in profit making business or in charitable organizations...* » (Weber 1922 [1968]: 221).

Par conséquent, il ne fait pas état de la séparation « *line/staff* » dans ses écrits. Pour lui *staff* et ligne hiérarchique se confondent et sont soumis à l'autorité du chef suprême (p. 220). La figure de l'expert est néanmoins présente dans la bureaucratie weberienne, mais sa connaissance porte essentiellement sur des techniques de production que l'organisation cherche à contrôler. C'est en explicitant comment la bureaucratie gère ce type d'autonomie, que Weber introduit une notion qui pourrait évoquer le rôle des fonctionnels : les « corps collégiaux ». « *With the qualitative extension of administrative tasks and therewith the indispensability of expert knowledge, it typically happens that the lord no longer is satisfied by occasional consultation with proven confidants or even with an assembly of such men called together intermittently and in difficult situations. He begins to surround himself with collegiate bodies.* » (p. 994-995). Dans les propos de Weber, cet organe a une double fonction pour le dirigeant : il est une force de conseil pour les décisions et un instrument de contrôle des experts locaux : « *This kind of collegiate body thus is the typical form in which the ruler (...), at the same time exploits expert knowledge and – what frequently remains unnoticed – seeks to fend off the threatening dominance of the experts.* » (p. 995).

Si *Economie et Société* ne contient pas de description des experts fonctionnels, il laisse deviner la possibilité de leur existence en présentant ce qui fait l'essence de la bureaucratie. Ainsi, ces corps collégiaux font partie intégrante de la structure de domination qui asseoit la légitimité rationnelle légale des dirigeants. L'objectif de ces derniers est bien de contrer l'arbitraire des acteurs locaux pour défendre leurs intérêts et, à ce titre, ils développent des organes, des instruments qui permettent la centralisation du contrôle. La coopération à l'œuvre dans la bureaucratie weberienne est donc bien d'origine structurelle (Perrow 1986 [1979] ; Courpasson 2000)<sup>177</sup>. Le pouvoir du bureau s'exprime à travers un ensemble de béquilles formelles : hiérarchie, règles abstraites impersonnelles, carrières... Et les dirigeants ont besoin d'intermédiaires pour mettre en œuvre ces structures et s'assurer de l'adhésion de tous les membres à leur légitimité rationnelle-légale.

Ces intermédiaires vont se concrétiser dans les études managériales de l'organisation scientifique du travail (OST). Si nous suivons Shenhav (1995 ; 1999), Taylor incarne le mythe de la rationalité et de l'efficacité des activités de conception des processus de production. C'est cette rationalisation qui a permis aux managers de se définir comme intermédiaires crédibles entre les propriétaires capitalistes et les producteurs. La réflexion de Taylor sur la division scientifique du travail conduit ainsi à la séparation des activités de conception et d'exécution, justifiée par l'argument de l'efficacité. Il introduit alors l'idée du « management fonctionnel » : « *functional management consists in so dividing the work of management that each man from the assistant superintendent down shall have as few functions as possible to perform* » (Taylor 1911: 99). C'est cette idée qui va donner naissance à un encadrement expert qui parfois double la ligne hiérarchique comme dans le cas des bureaux de méthodes ou de maintenance. Dans la fabrique de Taylor, on trouve le *superintendent* en charge de l'atelier et son assistant qui, lui, coordonne le bureau du *planning*. Mais rappelons que le terrain d'observation et d'expérimentation de Taylor est avant tout l'atelier et que ces préconisations ont été mises en œuvre avec succès surtout au niveau du système de production et non de l'administration des entreprises. Comme chez Weber, pour Taylor, le haut de la ligne hiérarchique se confond avec le *staff* : ce sont les

---

<sup>177</sup> La liberté postulée de l'acteur dans la structure de domination pose question. Si pour David Courpasson, il n'y a pas internalisation de la contrainte au sens Durkheimien dans la bureaucratie weberienne, ce qui donne une certaine capacité d'agence aux individus, nous pouvons nous demander d'où viennent les critères de valorisation et donc de légitimité qui permettent aux membres de l'organisation de porter un jugement sur ses règles (Courpasson 2000).

dirigeants eux-mêmes qui définissent les processus de travail et les contrôlent. Il faut attendre Fayol pour la formalisation de la spécialisation du travail d'encadrement.

Si dans *Administration industrielle et générale*, Fayol distingue déjà six fonctions dans l'entreprise - technique, commerciale, comptable, financière, sécuritaire et administrative- (Fayol 1999 [1916]), ce sont surtout ses disciples qui vont contribuer à la compréhension du rôle des experts fonctionnels. Parmi ceux-ci, nous allons nous arrêter à l'ouvrage collectif édité par Gulick et Urwick en 1937, *Papers on the science of administration*, qui à nos yeux constitue un document exceptionnel dans la généalogie de la pensée administrative<sup>178</sup> (Gulick et Urwick 1937). En particulier, ce recueil de textes fait la synthèse des tentatives parcellaires de conceptualisation du rôle des experts fonctionnels (Cleveland 1918 ; Mooney et Reiley 1931) et formalise pour la première fois la distinction entre ligne hiérarchique et staff.

Intéressons nous en particulier au raisonnement d'Urwick (Urwick 1937). Il rappelle que les responsabilités peuvent être divisées, horizontalement, dans une organisation de trois manières : en série, si les responsabilités sont découpées le long d'un même processus, unitaire, si la base de la division est une aire géographique ou un objet de gestion et enfin, fonctionnelle, si les responsabilités se déterminent par type de sujet (1937 : 51). Le but de son article est de rendre compte d'un nouveau type d'organisation qu'il nomme « *staff & line* » en comparaison des structures classiques organisées autour d'une seule ligne hiérarchique :

*« Originally almost all undertakings were organized on what has been called the line" (...). Since in all cases, concrete objects, physical boundaries or the limits of some well-known technical process, offer the simplest and readiest means of definition, the unitary or serial methods were almost universally adopted in subdividing and grouping activities into tasks. (...) » (1937 : 51).*

Urwick montre que si, auparavant, la division du travail reposait sur des méthodes unitaires ou en série, la complexification des structures économiques conduit au troisième type de division : la spécialisation fonctionnelle.

---

<sup>178</sup> Aux côtés de Lyndall Urwick et Luther Gulick sont publiés dans cet ouvrage des textes des plus grands penseurs de la bureaucratie de l'époque : Fayol, Mayo, Mary Parker Folett, Mooney, preuve de diffusion de cette pensée.

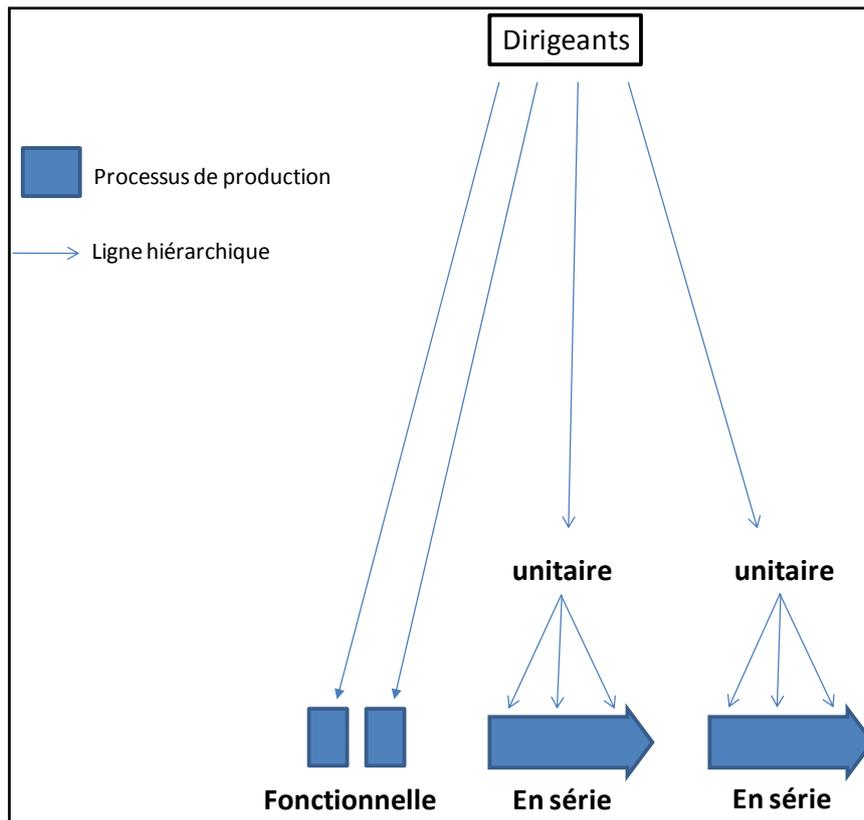


Figure 25 - Trois types de division des responsabilités selon Urwick (1937)

Néanmoins, la coexistence de ces trois types de spécialisation entraîne une réelle complexification dans la coordination et un relâchement de l'autorité des dirigeants le long de la chaîne hiérarchique.

La solution à ce dilemme a donc été le développement de l'organisation *Staff & Line*. Selon Urwick, c'est l'armée qui a fourni ce modèle d'organisation. Il prend donc pour exemple l'armée britannique et montre comment elle est en mesure d'influencer la structuration de tout type d'organisation avec ses services de *general staff* et d'*administrative staff*. La coexistence de ces deux départements explique d'ailleurs, pour Urwick, pourquoi les managers ont tant de mal à fournir une définition cohérente du *staff*. Selon lui, l'*administrative staff* correspond aux à l'exécution des tâches administratives, tandis que le *general staff* désigne une cellule de conseil proche des décisionnaires et source d'innovations<sup>179</sup> :

« *In military phraseology the term staff is used by a number of armies in two senses. The wider sense implies all specialized troops and services; the narrower sense sometimes qualified as general staff, implies selected officers who assist the commander in carrying out his functions of command* » (1937: 61)

Dans le reste de l'article, Urwick s'attache donc à décrire et à définir les particularités de fonctionnement du *general staff*. Il possède quatre caractéristiques :

- ses membres sont des spécialistes
- ils ont un rôle de conseil auprès des membres de la ligne hiérarchique

<sup>179</sup> Cette distinction n'est pas sans rappeler celle proposée, quarante ans plus tard, par Mintzberg entre la technostructure et les fonctions supports (Mintzberg 1979).

- ils assistent également les membres de la ligne hiérarchique dans la tâche de coordination en prenant en charge une partie du contrôle de l'organisation, notamment celui des membres du *staff* situés plus bas dans la ligne hiérarchique
- néanmoins, ils n'ont aucune autorité formelle sur les membres de la ligne hiérarchique et tous leurs subordonnés.

C'est ce doublement de la ligne hiérarchique qu'opère le staff sans remise en cause de son autorité qui, selon Urwick, rend cette organisation difficile à concevoir pour les managers de son époque. Le schéma ci-dessous est une illustration de cet enchevêtrement de relations, tirée d'une étude empirique d'Urwick dans l'armée britannique :

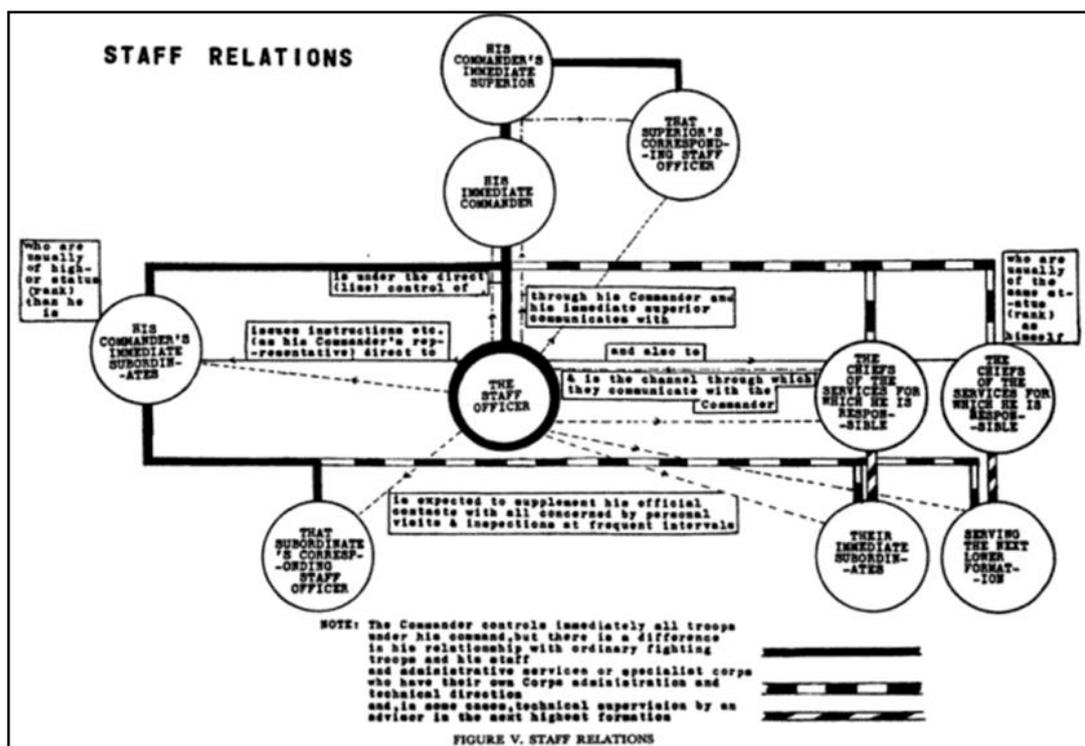


Figure 26 - Doublement de la ligne hiérarchique par le réseau de relations du staff officer d'après Urwick (1937)

Si le schéma n'est pas très lisible en raison de la qualité de l'impression initiale, il permet néanmoins de visualiser la place centrale accordée au *staff officer*. Les lignes noires indiquent des relations hiérarchiques entre troupes opérationnelles. Les lignes noires et blanches des relations hiérarchiques entre les décideurs opérationnels et les centres administratifs ou entre les différents niveaux administratifs. Le *staff officer*, au centre du schéma, est lui relié directement à son supérieur hiérarchique dans la ligne opérationnelle, mais également à tous les autres nœuds de l'organigramme par des relations non-hiérarchiques (traits fins en pointillés).

Nous pouvons alors amender notre schéma 5 pour intégrer le staff :

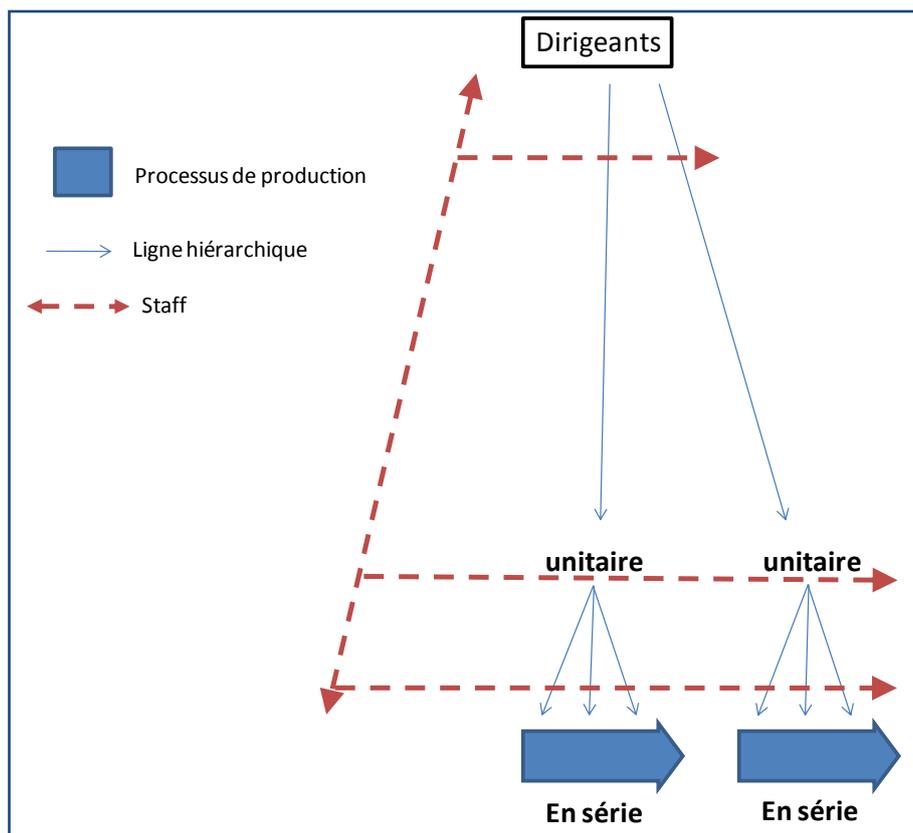


Figure 27 - Organisation *staff & line* d'après Urwick (1937)

Urwick analyse alors en quoi les activités des cadres fonctionnels allègent le travail de coordination de la ligne hiérarchique. Le *staff* est en charge d'une double tâche :

- Le détail des décisions stratégiques (*detail of commanding*) : le *staff* prépare les décisions des dirigeants et fait les arrangements nécessaires pour que ces décisions prennent effet dans la pratique.
- Le détail de la supervision (*detail of controlling*) : le *staff* réalise un travail d'inspection pour s'assurer de la mise en œuvre effective des instructions.

Gulick, dans l'introduction du livre de 1937, complète l'exposé d'Urwick en précisant que si les cadres fonctionnels du *staff* jouent un rôle important, ils le font toujours sous le couvert de l'autorité de la ligne hiérarchique :

« Obviously those in the line are also thinking and planning and making suggestions to superior officers. They cannot operate otherwise. But this does not make them staff officers. Those also in the staff are doing something; they do not merely sit and twiddle their thumbs. But they do not organize others, they do not direct or appoint personnel, they do not issue commands, they do not take responsibility for the job. Everything they suggest is referred up, not down, and is carried out, if at all, on the responsibility and under the direction of a line officer. » (1937: 31)

Du travail liminaire de Weber, ainsi que de l'ensemble des études managériales de l'OST et des formalisations d'Urwick en particulier, nous retenons deux rôles types pour les cadres fonctionnels du *staff* dans cette première phase de théorisation des organisations bureaucratiques :

R1	Conseil aux dirigeants et à la ligne hiérarchique en général pour la conception des processus de travail et la préparation des décisions stratégiques.
R2	Coordination par la supervision et le contrôle : définition et courroie de transmission des règles abstraites et impersonnelles de la bureaucratie.

Figure 28 - Rôle des cadres fonctionnels dans les premiers écrits sur la bureaucratie

Cette première modélisation est empreinte du fonctionnalisme caractéristique de la pensée bureaucratique de cette époque. Le renouveau des « *organization studies* » après la seconde guerre mondiale aux Etats-Unis va conduire au renouvellement de cette conceptualisation.

### 3. Les fonctionnels au cœur du renouveau de la pensée américaine sur la bureaucratie après 1945

Les années cinquante et soixante sont une période propice pour le développement des grandes organisations bureaucratiques. Le régime de croissance fordiste s'accommode en effet très bien d'une société stable aux positions hiérarchiques marquées (Chandler 1962 ; Galbraith 1974 [1967]). Il n'est donc pas surprenant que cette époque soit également fertile pour l'étude des organisations avec, ce que Charles Perrow nomme, le développement des « modèles néo-weberiens<sup>180</sup> ». *Economie et société* de Weber est traduit par Parsons en 1947 et exerce une influence forte sur les théoriciens américains (Bendix 1960). Les cadres fonctionnels et le *staff* deviennent un des objets d'étude de prédilection de la science de gestion naissante. A tel point que Child écrit en 1973 : « *More studies have probably been carried out on the proportion of employees occupying administrative or supportive roles than on any other single aspect of organization structure.* » (1973: 328). Cette place privilégiée dans les efforts théoriques correspond également à leur diffusion sans précédent dans les organisations. C'est l'époque de la planification triomphante et, en 1958, Parkinson formule une loi qui semble irréfutable : la rationalisation économique conduit à l'augmentation inéluctable de la proportion des employés non directement productifs dans les organisations, loi confirmée par les statistiques américaines de la proportion des emplois indirects sur les emplois totaux (Parkinson 1958).

Dans le foisonnement académique de l'après-guerre, nous allons nous intéresser en particulier à l'école de Columbia réunie autour de Merton<sup>181</sup>, qui a nos yeux incarne le mieux la transformation de la conceptualisation de la bureaucratie, et donc du rôle des cadres

<sup>180</sup> Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'intérêt porté aux experts fonctionnels est lié à celui pour les structures formelles. Il n'est donc pas étonnant que ces acteurs soient un objet de recherche central dans les perspectives weberienne et néo-weberienne qui mettent l'accent sur le squelette formel des organisations et, qu'au contraire, ils disparaissent dans les approches qui mettent en avant une conception « organique » de l'entreprise comme l'école des relations humaines, les travaux de Barnard ou bien les recherches récentes sur l'entrer. Pour une présentation synthétique de ces approches, se reporter à Perrow 1986 [1979] ou Bélanger et Lévesque 1992.

<sup>181</sup> Ancien élève de Talcott Parsons à Harvard, il rejoint Columbia en 1941 où Luther Gulick est en train de finir sa carrière.

fonctionnels. Si Merton est surtout réputé pour ses travaux initiaux sur la sociologie des sciences, il s'intéresse également à la bureaucratie (Merton 1936 ; Merton 1940 ; Merton, Gray, et al. 1952). Plusieurs de ses élèves vont mettre à profit son goût pour la formalisation à partir de données empiriques dans des études qui vont marquer l'histoire de la pensée des organisations, comme Selznick et la *Tennessee Valley Authority* (Selznick 1949), Gouldner et une mine de Gypse près des Grands Lacs (Gouldner 1954), Blau et deux agences gouvernementales (Blau 1963 [1955]) ou, plus tard encore, Etzioni et l'organisation des Kibboutz en Israël (Etzioni 1980 [1959]). En parcourant l'œuvre diverse des auteurs de Columbia, il nous semble que trois traits caractérisent leur modélisation des activités des cadres fonctionnels : l'organisation comme « système ouvert » ; l'organisation comme système de sous-unités interdépendantes et enfin, les professionnels de la bureaucratie comme experts poursuivant leur propre objectif, à savoir asseoir leur juridiction.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre précédent, les années cinquante et soixante sont marquées par le passage d'une conception de l'entreprise comme système naturel, avec l'école des relations humaines, à celle d'une entreprise comme système ouvert<sup>182</sup> (Scott 2003 [1981]). Alors que, depuis le début du siècle, les premiers théoriciens de l'organisation s'intéressaient plutôt à des problèmes internes à l'entreprise, cette dernière devient de plus en plus conceptualisée en relation avec des publics variés. Blau et Scott consacrent ainsi deux chapitres entiers de leur ouvrage de 1962 à « L'organisation et ses publics<sup>183</sup> » et au « Contexte social de la vie organisationnelle » (Blau et Scott 2003 [1962]). Ils les résument de la manière suivante :

*« In chapter III we analyzed one dimension of an organization's environment, namely the publics associated with it - the public-in-contact, the public served and the public-at-large. Now [in chapter VIII] we are concerned with other dimensions of the social environment such as the structure and the culture of the community in which an organization is located. One particularly interesting aspect of an organization's environment is other organizations and the study of this aspect leads to the consideration of the web of interrelations between organizations. »* (Blau et Scott [2003] 1962: 194).

L'environnement des entreprises est donc progressivement considéré comme une variable essentielle pour expliquer l'évolution de leur structure (Chandler 1962 ; Blau et Scott 2003 [1962]). La théorie de la contingence prend la place du « *one best way* » propre à l'organisation scientifique du travail (Burns et Stalker 1961 ; Lawrence et Lorsch 1967). Gouldner montre ainsi que l'organisation du travail à l'intérieur d'une mine de gypse diffère radicalement de celle des activités à la surface, en raison principalement de la différence dans le degré d'incertitude de l'environnement (Gouldner 1954). C'est la maîtrise de cette incertitude qui va progressivement devenir un objectif stratégique pour les organisations et fournir une source de pouvoir pour les membres qui y participent<sup>184</sup> (Thompson 1967). Alors que les cours de « *business policy* » se diffusent dans les écoles de gestion américaines, la prévision et le planning se développent rapidement dans les organisations bureaucratiques et deviennent l'activité principale du *staff*.

---

<sup>182</sup> Sur ce point voir les développements du chapitre 3 partie I.2.

<sup>183</sup> Difficile de ne pas voir ici un travail précurseur de la théorie des parties prenantes qui ne sera popularisée que dans les années 80 (Freeman, 1984). Blau et Scott proposent même un règlement de la question des demandes conflictuelles des différents publics de l'entreprise avec l'application de la règle du « *cui bono* » (*who benefits*) basé sur la typologie de Barnard-Simon du « *Inducement-Contribution* » (Blau et Scott, 1962 : 195).

<sup>184</sup> Il est intéressant de constater qu'en France, également, à cette époque, les théoriciens de la bureaucratie voient l'incertitude comme une ressource stratégique pour les acteurs dans l'organisation (Crozier 1963).

La relation à l'environnement devient même la première justification pour créer des postes d'experts fonctionnels. Ainsi, selon Thompson :

« (...) *Organizations must attend and adapt to changes in their broader environments and so a set of specialized units is created to monitor / incorporate / and attempt to influence critical suppliers of resources, markets and sociopolitical agents* » (1967: 143).

Les organisations sont alors conceptualisées comme des systèmes différenciés dont certaines sous-unités sont conçues pour être ouvertes aux influences de l'environnement<sup>185</sup>. En précurseur, Thompson introduit ainsi la notion des postes frontières : les « *boundaries spanning jobs* » (Thompson 1967: 111) dont l'étude va s'accélérer dans les années soixante-dix (Adams 1976 ; Aldrich et Herker 1977 ; Spekman 1979). Plus l'environnement de l'entreprise est instable, plus cette dernière a besoin de ces unités frontières et donc de cadres fonctionnels autonomes<sup>186</sup>.

Cette autonomie est d'autant plus nécessaire qu'une autre règle de la systémique et de la théorie de la complexité est alors mobilisée par ces auteurs pour rendre compte des activités économiques : le couplage lâche entre les différents éléments du système. Si d'un côté, l'entreprise crée des unités spéciales frontières, de l'autre, elle isole les centres opérationnels des influences changeantes de l'environnement pour créer un contexte stable, propice au développement des routines organisationnelles, source de gains de productivité. Thompson reprend alors la distinction opérée par Parsons pour classer les différentes unités qui composent l'entreprise entre les niveaux techniques, managériaux et institutionnels (Parsons 1960 ; Thompson 1967). Les cadres fonctionnels frontières peuvent alors servir de zone tampon au contact des pressions institutionnelles dont est complètement isolé le niveau technique.

Une autre conséquence de la mobilisation de la systémique est la conception de l'entreprise elle-même comme un ensemble de sous-unités interdépendantes disposant d'une certaine autonomie. Là encore, plus l'environnement de l'organisation est incertain, plus celle-ci doit se doter de départements différenciés (Gouldner 1954, Blau et Scott 1962). Avec la complexification des activités économiques, l'image d'une entreprise en proie au conflit généralisé entre ses différents départements remplace celle de l'idéal taylorien d'une structure unifiée par la ligne hiérarchique (Hickson, Hinings, et al. 1971). Lawrence et Lorsch avancent même l'idée que c'est la position organisationnelle elle-même qui crée des divergences de vue entre les employés (Lawrence et Lorsch 1967). Chaque département fait face à un environnement particulier et développe des caractéristiques propres en fonction d'une orientation particulière (aux buts, au temps, aux contacts interpersonnels dans le département) et de sa dépendance à la structure formelle. Un travail d'intégration devient donc nécessaire pour la survie de l'organisation. Or, Lawrence et Lorsch invitent à penser qu'une partie de l'effort d'intégration n'est pas portée par la ligne hiérarchique :

« *Our view on the other hand is that integration is not achieved by such an automatic process. In fact, the different points of view held by various functional specialists are frequently going to lead to conflicts about what direction to take. (...) Finally, much integrating activity is carried out by individual managers outside official channels.* » (Lawrence et Lorsch 1967: 12).

---

<sup>185</sup> Et c'est la ligne hiérarchique qui doit faire la médiation entre les sous-unités organisationnelles les plus exposées à l'environnement et celles qui sont plus fermées.

<sup>186</sup> Alors que face à un environnement stable, le travail d'internalisation peut être standardisé à l'aide d'un contrat négocié collectivement (Thompson, 1967 : 81).

Ces auteurs vont donc affecter aux cadres fonctionnels un rôle d'intégration des différentes sous-unités. Lawrence et Lorsch soulignent ainsi que pour compenser la tendance à la différenciation, les entreprises mettent sur pied, en dehors de la hiérarchie, des départements intégrateurs, des équipes permanentes ou temporaires transversales à trois niveaux de management, des individus intégrateurs ou encore des systèmes documentaires (Lawrence et Lorsch 1967: 14). Outre la planification, Thompson montre alors qu'un des moyens à disposition de ces intégrateurs est la standardisation des processus de travail (Thompson 1967: 54-55).

Si les cadres fonctionnels participent à l'intégration des différentes sous-unités en diminuant leur zone de conflit, ils font eux-mêmes partie de l'arène politique et participent de ce fait à d'autres luttes de pouvoir. Les penseurs de la bureaucratie de l'époque en distinguent deux vecteurs : le premier au nom des dirigeants contre les professionnels du centre opérationnel et la ligne hiérarchique et le dernier pour leur propre compte afin d'asseoir leur juridiction professionnelle.

Si les cadres fonctionnels sont des professionnels eux-mêmes, ils mettent leur expertise au service de la bureaucratie. A ce titre, ils partagent son objectif de contrôler le pouvoir discrétionnaire des experts locaux qui appartiennent au centre opérationnel. La littérature des années soixante/soixante-dix contient ainsi de nombreuses études sur les *corporate professionals* et leur résistance contre le système administratif de l'entreprise. Barley et Kunda nous expliquent ainsi clairement les tensions qu'il peut y avoir entre éthos professionnel et objectifs du système administratif :

*« Despite these comforts, corporate professionals are more likely than other professionals to experience tension between the norms of professional work and the requirements of the context in which they practice. Technical values and professional aspirations sometimes clash with corporate goals of efficiency and profits, producing what technical professionals disdainfully refer to as politics ».* (Barley et Kunda 2004: 297).

La question se pose particulièrement dans les organisations professionnelles dites hétérogènes, où l'administration garde un contrôle sur les routines et les activités quotidiennes des professionnels opérationnels (Scott 1965). Le travail des cadres fonctionnels se résume alors à une lutte d'experts contre d'autres experts. Les instruments à leur disposition sont ceux traditionnels de la structure de domination de la bureaucratie.

L'autre combat très médiatisé à cette époque est celui opposant les cadres fonctionnels du staff à la ligne hiérarchique, le fameux conflit « *staff vs line* ». Comme nous l'avons déjà évoqué, il est au cœur du travail de Melville Dalton (Dalton 1950 ; Dalton 1957). Mais à la différence du conflit avec les autres experts, celui-ci ne peut être aussi frontal. D'une part, les experts fonctionnels peuvent être d'un rang hiérarchique inférieur aux cadres avec qui ils s'opposent, comme l'avait déjà bien montré Urwick, et d'autre part, la ligne hiérarchique peut éprouver une certaine aversion à entamer une discussion qui pourrait nuire à son autorité. Comme nous l'expliquent March et Simon, la négociation met en tension le système de pouvoir dans l'organisation :

*« Bargaining almost necessarily places strains on the status and power systems in the organization. (...) If [those who are formally more powerful] do not prevail, their position is weakened. Furthermore, bargaining acknowledges and legitimizes heterogeneity of goals in organization. Such a legitimization removes a possible technique of control available to the organizational hierarchy. »* (March, Simon, et al. 1993 [1958]: 131)

La hiérarchie va donc toujours vouloir éviter la discussion qui peut miner son pouvoir. Dans quels cas la ligne hiérarchique va-t-elle ouvrir la porte à la négociation à des personnes qui

formellement n'ont aucun pouvoir sur elle ? L'ouvrage de Dalton apporte deux éléments de réponse :

- Légitimité externe : les experts fonctionnels ont un appui extérieur qui leur donne de la légitimité. Cet appui peut soit venir du haut de la ligne hiérarchique ou de l'extérieur de l'organisation.
- Asymétrie informationnelle : les experts fonctionnels connaissent des choses que l'exécutif ne connaît pas. Nous retrouvons ici l'argument classique de l'expertise déjà présent dans l'œuvre de Weber<sup>187</sup>. Elle peut porter sur trois objets : le diagnostic du problème, l'apport de la solution et sa mise en œuvre.

Donc, si la hiérarchie veut éviter les discussions avec les fonctionnels experts, deux solutions s'offrent à elle : s'aligner d'elle-même avec les structures de pouvoir externes, dont les fonctionnels sont les messagers, ou gagner en compétences en rendant l'expertise des fonctionnels transparente. Dans un article écrit en 1962, Strauss décrit parfaitement les différentes tactiques, les jeux bureaucratiques, auxquels se livrent les responsables des achats d'une grande organisation pour augmenter leur emprise sur le processus de décision et comment, en retour, la ligne hiérarchique résiste à leur influence (Strauss 1962).

Enfin, une perspective nouvelle sur les luttes de pouvoir des experts fonctionnels s'ouvre à cette époque. Rompant avec la vision fonctionnaliste, certains auteurs appliquent aux cadres fonctionnels les résultats de la recherche sur le travail des experts en général. Ils mettent ainsi en avant que ces derniers peuvent également poursuivre des buts qui leur sont propres et qui peuvent diverger de ceux de l'organisation. Le travail du cadre fonctionnel serait ainsi auto-reproductif, trouvant toujours de nouvelles opportunités pour légitimer l'expansion de son périmètre d'action. Une explication politique à la loi de Parkinson (Parkinson 1958) se consolide : les experts fonctionnels seraient de plus en plus nombreux dans les organisations non pas parce qu'ils répondent au besoin de diminution de l'incertitude dans un environnement économique de plus en plus complexe, mais parce que leur capacité à se développer serait beaucoup plus forte que celle des opérationnels en raison d'un moindre contrôle de la part des dirigeants (Child 1973).

Les travaux sur la bureaucratie aux Etats-Unis après la seconde guerre mondiale renouvellent ainsi complètement les activités des experts fonctionnels. Le tableau ci-dessous rappelle les principaux rôles soulignés dans les paragraphes qui précèdent :

---

<sup>187</sup> Mais il est légèrement transformé. Pour Weber, l'expertise technique est une qualité possédée par certains acteurs de la production qui pourraient ainsi se soustraire à l'autorité de la ligne hiérarchique. Il s'agit dans notre raisonnement d'une expertise technique fonctionnelle qui viendrait s'imposer à la ligne hiérarchique.

R'1	Conseil aux dirigeants : planning (réducteur d'incertitude).
R'2	Travail à la frontière ( <i>Boundary spanning</i> ) : intermédiaire entre l'organisation et son environnement. Réduit l'incertitude de l'environnement pour l'entreprise et peut également servir de zone tampon entre les pressions institutionnelles et le cœur opérationnel.
R'3	Coordination : intégration des différentes sous-unités de l'organisation qui sont dominées par un mouvement centrifuge. Cette intégration se fait par deux moyens : la standardisation des procédés et la négociation directe. La négociation est menée en mobilisant l'autorité déléguée de la chaîne hiérarchique amont et en rappelant la légitimité des règles abstraites qui gouvernent l'organisation. L'intégration peut donc conduire à une lutte contre la ligne hiérarchique ou d'autres experts.
R'4	Négociateur pour sa propre survie et son développement (dynamique autonome).

Figure 29 - Rôle des fonctionnels dans la pensée renouvelée sur la bureaucratie après 1945

### La modélisation d'Ackerman et Bauer : une vision qui épouse son époque

Si nous revenons à l'analyse du processus de réponse de l'entreprise aux enjeux sociaux proposée par les chercheurs de Harvard, Ackerman et Bauer, dans les années 70 (se reporter au chapitre précédent), nous constatons à quel point ces auteurs épousent la pensée de leur temps. Leur analyse du travail des fonctionnels experts des enjeux sociaux correspond tout à fait aux représentations de la bureaucratie renouvelée.

Ainsi, nous pouvons facilement établir une correspondance entre les activités identifiées par Ackerman et Bauer et les rôles types définis ci-dessus :

Activités types des fonctionnels dans la bureaucratie renouvelée	Activités des experts des enjeux sociaux identifiées par Ackerman & Bauer (1973, 1976, 1977)
<b>R'1 : Conseil</b>	Influencent la politique sociale de l'organisation. Conseillent la direction pour les tâches de représentation externe. Transforment des enjeux sociaux en enjeux managériaux. Sensibilisent les cadres opérationnels et leur fournissent les outils nécessaires au management de l'enjeu.
<b>R'2 : Travail frontière</b>	Sont en contact avec les parties prenantes externes pour filtrer les enjeux Sociaux. Interprètent les demandes de l'environnement et développent des réponses appropriées. Dévoilent et collectent une grande quantité d'informations qui servent à clarifier les attentes futures des parties prenantes et les techniques qui permettront d'y répondre
<b>R'3 : Coordination</b>	Développent des systèmes administratifs qui permettent à la direction de mesurer, définir et contrôler des normes de performance. Intermédiaire entre la direction, les centres opérationnels et les parties prenantes externes. Développent de compétences techniques de gestion. Coordonnent la réponse des unités opérationnelles.
<b>R'4 : Défend sa propre survie</b>	Bien que le rôle du spécialiste comme agent du changement soit vital, deux menaces potentielles doivent être considérées : - Les managers opérationnels souvent résistent ou même ignorent les conseils du spécialiste. Ce dernier est vulnérable et a besoin du soutien de la direction. - Le spécialiste ne doit pas garder la main sur l'enjeu social trop longtemps. Son rôle devrait être temporaire. Sa vocation est de devenir un agent du changement multicartes.

**Figure 30 - La modélisation d'Ackerman et Bauer épouse les représentations de son temps**

Cette recherche est à ce jour le travail le plus abouti sur la description de la gestion des enjeux sociaux par les cadres fonctionnels. Mais elle est évidemment datée, puisqu'elle ne tient pas compte de la transformation du travail qui a accompagné le passage de la bureaucratie à l'« entreprise néolibérale ».

## II. Naissance de la firme « néolibérale » et sortie de scène des fonctionnels

« Dix années déjà se sont écoulées depuis le moment où j'ai commencé à rédiger cet ouvrage, dix années au cours desquelles le climat intellectuel, le climat politique et la sensibilité collective ont été profondément bouleversés. Certes, mon sujet, malgré ces changements, n'a rien perdu de son actualité, tout au contraire ; jamais on ne s'est jamais autant plaint de la stupidité ou de l'arrogance des bureaucrates ; jamais on n'a réagi avec autant d'effervescence aux problèmes que pose la bureaucratie : le besoin de participation et la répugnance des hommes devant le poids trop lourd des disciplines collectives. » (Crozier 1971[1963]: 5).

C'est ainsi que Michel Crozier introduit la réédition du *Phénomène bureaucratique* en 1971. La critique des effets pervers de la bureaucratie est alors devenue un phénomène social. Ce « bouleversement des sensibilités collectives », dont il se fait l'écho, est concomitant d'un changement de logique dans l'organisation des activités économiques productives. C'est la naissance de l'« économie de la diversité », que certains appelleront « postfordisme » (Piore et Sabel 1984 ; Coriat et Weinstein 1995) et qui continue à être le modèle dominant aujourd'hui. Comme le remarque Castells : « *Ce n'est pas à la disparition de la grande entreprise que nous assistons, mais à la crise de son modèle d'organisation traditionnelle, fondé sur l'intégration verticale et la gestion hiérarchique et fonctionnelle : le système staff and line de stricte division technique et sociale du travail au sein de l'entreprise* » (Castells 1998: 189).

La grande entreprise capitaliste a donc modifié son organisation et les qualificatifs se multiplient aujourd'hui pour en désigner la singularité : post-chandlerienne, libérale, décentralisée, horizontale, individualisée, plate. Quel que soit le terme employé, il s'agit en théorie d'une structure débarrassée de ses cadres fonctionnels. Pourquoi une telle éviction de principe ? Pour répondre à cette question, nous allons d'abord montrer en quoi l'idéologie de la décentralisation s'est nourrie d'une critique de la bureaucratie et de son système administratif (2.1.). Ayant montré l'incompatibilité théorique entre l'organisation néolibérale et les activités du staff telles que théorisées dans les années 50, nous montrons ensuite comment effectivement les vagues successives de modélisation de l'entreprise décentralisée banalisent la figure d'expert, puis font disparaître les fonctionnels des structures productives (2.2). Nous terminons cette seconde partie en montrant que, dans les représentations idéalisées de l'entreprise néolibérale contemporaine, les seules traces visibles de l'activité des cadres fonctionnels sont leurs instruments : les fédérations d'entrepreneurs que seraient les entreprises contemporaines ne seraient plus tenues que par un squelette minimaliste composé de systèmes experts isolés de toute influence humaine (2.3).

### 1. Incompatibilité théorique entre l'organisation néolibérale et les cadres fonctionnels du staff bureaucratique

Comme le fait remarquer Crozier dans son introduction de 1971, si la bureaucratie devient un problème de société à la fin des années soixante, une critique solide existait depuis longtemps chez les penseurs libéraux (Von Mises 1944 ; Crozier 1963 ; Bennis 1966). Or, le mode d'organisation défendu par ces derniers et qui va progressivement performer les activités économiques est incompatible avec les rôles attribués alors aux cadres fonctionnels que nous avons exposés plus haut. Pour éclairer les ressorts de cette incompatibilité, nous exposons dans

les paragraphes qui viennent trois principes fondateurs de la pensée libérale et montrons qu'ils nourrissent, au nom de la fonctionnalité, la critique du staff bureaucratique. Ces trois principes sont : le marché comme optimisateur social, l'individu comme entrepreneur autonome, l'entreprise comme accord coopératif.

Le premier principe est de considérer le marché comme un optimisateur social. Comme Mises l'explique très bien dans son opposition entre le « *bureaucratic management* » et le « *profit management* », l'entreprise néolibérale a l'énorme avantage d'aligner son objectif avec celui du capitalisme, servir le consommateur :

« *The capitalists, the enterprisers, and the farmers are instrumental in the conduct of economic affairs. They are at the helm and steer the ship. But they are not free to shape its course. They are not supreme, they are steersmen only, bound to obey unconditionally the captain's orders. The captain is the consumer.* » (Mises 1944 : 20).

Et le marché, dans la pensée libérale classique, grâce à la mécanique du système des prix, est la manière la moins coûteuse de maximiser le bien-être collectif (Smith 1776). L'entreprise néolibérale met donc le projecteur sur ses cadres locaux qui sont en prise directe avec leur marché. Ces intrapreneurs connectés à la dynamique des consommateurs deviennent donc les seuls moteurs légitimes des changements organisationnels. L'entreprise néolibérale n'aurait pas besoin de règles de fonctionnement supplémentaire ; son principe de régulation étant essentiellement externe. La coordination serait obtenue par la seule fixation des objectifs de profit pour chaque manager. Les efforts administratifs seraient dévolus à la mise en forme d'une information financière la plus claire possible, à la fois à destination des actionnaires sur le marché des capitaux et des managers sur le marché des biens et services. Les marchés sont perçus comme des censeurs externes et deviennent donc des ressources de légitimation en interne. Dans l'entreprise néolibérale, la loi n'est plus une ressource légitime, mais seule la valeur marchande compte (Gomez et Korine 2009).

Or, selon ses critiques, le fonctionnement bureaucratique tend inéluctablement à éloigner ses membres du fonctionnement du marché. Si la bureaucratie s'enferme dans son dysfonctionnement, une partie de plus en plus grande des efforts des entrepreneurs locaux est allouée à négocier avec la hiérarchie et à échapper aux règles abstraites, impersonnelles qui viennent du haut (Crozier 1963). Comme l'exprimait on ne peut plus clairement le président historique de General Electric, Jack Welch, dans les années quatre-vingt-dix, le résultat « *is an organization with its face toward the CEO and its ass toward the customer.* » (cité par Ghoshal et Bartlett 1995 : 87). Nous comprenons aisément comment cette valorisation du marché comme principe organisateur premier est peu compatible avec les activités des cadres fonctionnels. Elle discrédite les activités de « *boundary spanning* » et de « *planning* » menées par des individus n'ayant aucune prise sur les marchés que l'organisation veut servir. Et ceci est d'autant plus vrai que l'environnement des entreprises est perçu par les acteurs économiques comme de plus en plus changeant et imprévisible (Eisenhardt 1989 ; D'Aveni et Gunther 1994).

Le second principe est l'autonomie des membres de l'entreprise. Nous percevons à la lecture du premier principe que l'« *entreprise man* » ne peut pas avoir les mêmes qualités que l'« *organization man* » de William H. Whyte (Whyte 1951). L'entreprise néolibérale se définit comme un espace de prise de responsabilité individuelle. Elle se caractérise donc par un éclatement de la prise de décision capturé par la notion de décentralisation. Ainsi dès 1944, Mises affirme que la décision économique doit revenir dans l'entreprise aux entrepreneurs

locaux qui, répondant à des opportunités, prennent des risques et qui, à ce titre, doivent donc être capables de les évaluer :

« *The free enterpriser makes his decision on close and careful examination of all the pros and cons and on a weighing of the chances of success and failure. He balances possible gain against possible loss. Either loss or gain will occur in his own fortune. This is essential. Balancing the risk of losing one's own money against the government's or other people's chance for profit means viewing the matter from a quite different angle* » (Mises 1944: 68).

Cela contraste nettement avec le portrait du bureaucrate que dresse Mises dans le même ouvrage :

« *The bureaucrat is not free to aim at improvement. He is bound to obey rules and regulations established by a superior body. He has no right to embark upon innovations if his superiors do not approve of them. His duty and his virtue is to be obedient.* » (Mises 1944: 66).

Le modèle de l'individu autonome est de nouveau peu compatible avec les activités de normalisation et de supervision des cadres fonctionnels. L'expertise centrale qu'ils déploient à travers la standardisation des procédés et l'énumération de règles abstraites est discréditée face aux connaissances locales que possèdent les entrepreneurs. Ce que Weber estimait être un des moteurs premiers de la rationalisation est désormais jugé contre-productif. La routine dont les cadres fonctionnels seraient les premiers promoteurs devient ainsi le symbole des rigidités bureaucratiques et cette idée va imprégner de manière durable l'appréhension du fonctionnement organisationnel (Feldman et Pentland 2003). En rejetant le déterminisme, l'entreprise néolibérale exclut de facto le centralisme. D'autant plus que, comme l'a montré Crozier, il y a une incompatibilité entre l'autonomie et le fonctionnement bureaucratique. La perception d'une quelconque résistance idiosyncrasique par les dirigeants entraîne le renforcement de la logique de contrôle par l'organisation, engendrant ce que Crozier appelle les « cercles vicieux de la bureaucratie » (Crozier 1963 : 218).

Le dernier principe est la conception de l'entreprise comme une forme d'accord coopératif. Là encore, ce dernier point découle directement du précédent. Les entrepreneurs autonomes sont libres de choisir avec qui ils collaborent entre plusieurs entreprises, mais également au sein d'une même organisation en fonction des objectifs qu'ils poursuivent. L'entreprise se pense alors comme un ensemble d'arrangements spontanés à renouveler sans cesse. Elle perd sa dimension structurelle. Le terme même d'organisation est discrédité tant il évoque un espace statique encombré de pesants dispositifs. C'est pourquoi Friedberg lui préfère l'expression « action organisée » qui évoque un processus inachevé de formation du collectif (Friedberg 1993). Dans le même ordre d'idée, David Courpasson stipule que « *le glissement vers la notion d'entreprise s'accompagne d'une dématérialisation des enjeux et des régulations organisationnels. Alors que l'organisation était définie à partir des règles, des procédures, des hiérarchies, l'entreprise apparaît beaucoup plus constituée de symboles, de valeurs, de communautés et de légitimité* » (2000: 93). L'entreprise est conçue comme un collectif spontané réticulaire où la forme première de coordination est l'ajustement mutuel. Nous retrouvons bien ici l'appellation de « réseau connexionniste » donnée par Boltanski et Chiapello à l'entreprise néolibérale (Boltanski et Chiapello 1999).

L'entreprise néolibérale, pensée comme collectif spontané coopératif, est, à bien des égards, incompatible avec l'activité des cadres fonctionnels bureaucratiques. Comme nous l'avons montré, l'espace organisationnel y est largement déstructuré. Le collectif est en quelque sorte en apesanteur, puisque la verticalité de l'organisation est remise en cause. Or les cadres

fonctionnels se caractérisent avant tout par leur position dans l'organigramme bureaucratique : ils relient le haut de la pyramide au centre opérationnel et doublent la ligne hiérarchique. Mais au-delà de leur ancrage dans l'organisation, c'est leur qualité même qui est remise en cause. En effet, si l'entreprise est pensée comme une forme d'accord coopératif, alors cela signifie que les individus qui la composent sont des personnes égales qui sont dans la « capacité » d'entretenir une relation contractuelle. L'entreprise néolibérale va donc de pair avec l'égalitarisme stratégique qui fait de chacun un expert de son domaine. L'objet de l'entreprise devient un portefeuille de projets à l'occasion desquels se réunissent un certain nombre d'experts qui partagent momentanément un objectif commun. Par conséquent, cette forme d'organisation aboutit à la banalisation de l'expertise et du même coup à la négation de la spécificité des experts fonctionnels (Boltanski et Chiapello 1999). Finalement, tout un chacun participe de manière décentralisée à la régulation de l'ensemble, sans avoir besoin d'une structure centralisée. Une certaine méfiance se développe même à l'égard des groupes qui ne participent pas pleinement à cette forme d'accord et dont l'activité n'est pas réglée par l'aboutissement du projet en question. L'activité d'autoreproduction des cadres fonctionnels, repérée dans les années soixante (voir rôle R'4 dans Figure 29), devient insupportable dans la vision libérale de l'entreprise. Les deux citations ci-dessous donnent une idée du mépris que pouvait éprouver Von Mises pour la « clique » des experts fonctionnels dont les entreprises européennes se faisaient l'apanage et dont l'expansion n'était due, en aucun cas, à une fonctionnalité économique :

*« In continental Europe and especially in Eastern and Southern Europe the boards were full of former cabinet ministers and generals, of politicians and of cousins, brothers-in-law, schoolmates, and other friends of such dignitaries. With these directors no commercial ability or business experience was required. The presence of such ignoramuses on the board of directors was by and large innocuous. All they did was to collect their fees and share in the profits. **But there were other relatives and friends of those in power who were not eligible for directorships. For them there were salaried positions on the staff. These men were much more a liability than an asset.** » (Von Mises 1944: 70, surligné par nos soins)*

*« It is long since the staffs of the big German corporations were selected from the viewpoint of commercial and technological ability. Ex-members of smart and politically reliable students' clubs often had a better chance of employment and advancement than efficient experts. » (Von Mises 1944: 72).*

L'entreprise comme accord contractuel entre des individus autonomes disciplinés par les marchés est conceptuellement peu compatible avec les activités des cadres fonctionnels telles qu'on les concevait à l'orée du postfordisme. Dans les faits, à partir des années soixante-dix, la réorganisation des grands groupes industriels autour des logiques de cœur de métier a effectivement entraîné la disparition d'un certain nombre de cadres fonctionnels : les départements de planification stratégique, qui parfois regroupaient plusieurs centaines de personnes comme chez General Electric, ont été réduits à une infime proportion (Bates 1992 ; Davids 1995); les fonctions support ont été largement externalisées dans le mouvement de développement de la sous-traitance. Et, en parallèle, se développait la catégorie socioprofessionnelle des cadres qui prenaient à leur charge le pilotage du portefeuille de projets de l'entreprise (Boltanski 1982). Incompatibilité théorique initiale, apparente performativité de celle-ci dans certaines pratiques organisationnelles ; il ne nous reste plus qu'à montrer que les

modélisations successives de l'entreprise néolibérales ont progressivement évacué la question des cadres fonctionnels et nous serons en mesure de comprendre les multiples raisons de l'invisibilité des experts fonctionnels qui ont repeuplé les entreprises néolibérales.

## **2. Chronique d'une mort annoncée : de la banalisation de l'expert dans les représentations de l'entreprise décentralisée à la disparition des fonctionnels dans celles de l'entreprise individualisée**

« *Line-staff is obsolete* » : ce chapitre d'ouvrage publié en 1971 par Fisch est prémonitoire du destin que va connaître la question des cadres fonctionnels dans la théorie des organisations à partir du milieu des années soixante-dix (Fisch 1971). Comme nous l'avons montré dans l'introduction, les articles traitant de cette thématique sont devenus extrêmement rares depuis 1980. Dans les lignes qui suivent, nous allons montrer comment les représentations dominantes de l'organisation et de la division du travail vont progressivement évacuer les activités des fonctionnels. Pour cela, nous allons nous arrêter à l'analyse de trois séries de travaux majeurs qui ont tenté de modéliser les processus internes à la boîte noire de l'entreprise : Mintzberg et ses recherches sur les structures organisationnelles à la fin des années soixante-dix, Burgelman et sa modélisation des processus stratégiques dans les années quatre-vingt et enfin Bartlett et Ghoshal et leur description de l'entreprise individualisée comme expression idéal-typique de l'organisation néolibérale dans les années quatre-vingt dix (Mintzberg 1982 [1979] ; Burgelman 1983a ; Mintzberg et McHugh 1985 ; Bartlett et Ghoshal 1990 ; Burgelman 1991 ; Bartlett et Ghoshal 1995 ; Ghoshal et Bartlett 1995 ; Ghoshal et Bartlett 1997 ; Lovas et Ghoshal 2000).

A travers cette lecture transversale, nous percevons comment l'organisation perd progressivement de sa substance dans les représentations. L'espace organisationnel se délite et se déstructure ; le travail administratif est critiqué puis ignoré ; le projecteur est d'abord mis sur les managers de la *line*, cadres intermédiaires ou cadres opérationnels, intronisés réalisateurs des processus intrapreneuriaux ; et pour finir, la ligne hiérarchique elle-même disparaît au profit d'un collectif d'entrepreneurs, réunis momentanément par la réalisation d'un projet.

### **a. L'adhocratie de Mintzberg : l'entreprise néolibérale idéal-typique**

L'apport d'Henry Mintzberg est paradoxal : si cet auteur a largement contribué à éclairer le rôle des cadres fonctionnels en proposant notamment la distinction entre technostructure et fonction support, il a en même temps programmé leur disparition dans la forme organisationnelle qu'il nomme « adhocratie » et qui a tout de l'entreprise néolibérale.

Nous pourrions ainsi classer Mintzberg parmi les structuralistes et le titre d'un de ses ouvrages majeurs *The structuring of organization* (1979) est à ce sujet non équivoque. Il conserve une représentation spatiale de l'entreprise où les fonctions tracent des frontières déterminées dans la géographie organisationnelle. Il propose un découpage en cinq parties :

- Coeur opérationnel
- Cadres intermédiaires
- Noyau stratégique
- Technostructure
- Fonctions support

La technostructure et les fonctions support correspondent aux cadres fonctionnels. Voici comment Mintzberg fait lui-même la distinction entre les activités de ces deux groupes de fonctionnels :

*« The technostructure consists of those analysts, out of the formal "line" structure who apply analytic techniques to the design and maintenance of the structure and to the adaptation of the organization to its environment (e.g., accountants, work schedulers, long-range planners). »* (Mintzberg 1980: 323)

*« The support staff includes those groups that provide indirect support to the rest of the organization (e.g., in the typical manufacturing firm, legal counsel, public relations, payroll, cafeteria). »* (Mintzberg 1980: 324)

Ce faisant, Mintzberg renouvelle l'appréhension du staff bureaucratique et met en valeur deux béquilles qui soutiennent le fonctionnement de la ligne hiérarchique. Mais dans le même temps, il propose une évolution historique des « configurations » organisationnelles vers une forme qui réduit le champ d'action de ces béquilles : l'adhocratie. Il s'agit pour Mintzberg de la forme organisationnelle de son époque<sup>188</sup>. Elle se caractérise par un certain nombre de traits propres (1985: 160) :

- Cette organisation opère dans un environnement qui est à la fois dynamique et complexe, exigeant des innovations sophistiquées. Chaque produit tend à être unique.
- La production d'objets ou services unique et complexes pousse les entreprises à réunir des experts dans des équipes pluridisciplinaires
- Ces experts se réunissent de manière temporaire en fonction des projets (« *market – base project teams* »).
- A cause de la nature imprévisible du travail, la coordination se fait principalement par l'ajustement mutuel et la standardisation des compétences tandis que la supervision directe et la standardisation des procédés sont fortement découragées ainsi que le déploiement de tous les éléments structurels formels.
- Les décisions sont alors sélectivement décentralisées.

L'adhocratie, dans ses règles de fonctionnement même, est donc largement incompatible avec les activités des cadres fonctionnels telles que décrites par les théoriciens de la bureaucratie. Premièrement, elle banalise la figure de l'expert et les cadres fonctionnels ne sont plus que des membres potentiels d'équipes projets comme tous les autres. L'expertise administrative n'est utile que si elle permet l'accomplissement des projets ; l'intérêt pour l'organisation en elle-même est nié. Les frontières au sein de l'organisation s'effacent et à ce titre la distinction entre staff et ligne hiérarchique n'a plus lieu d'être. Enfin, la formalisation et la standardisation des processus, qui étaient un des domaines d'action privilégiés du *staff*, sont discréditées comme moyen efficace de pilotage au profit de la formation et de l'ajustement mutuel.

---

<sup>188</sup> « *Adhocracy seems to be the structure of the industries of our age* » (1985 : 161).

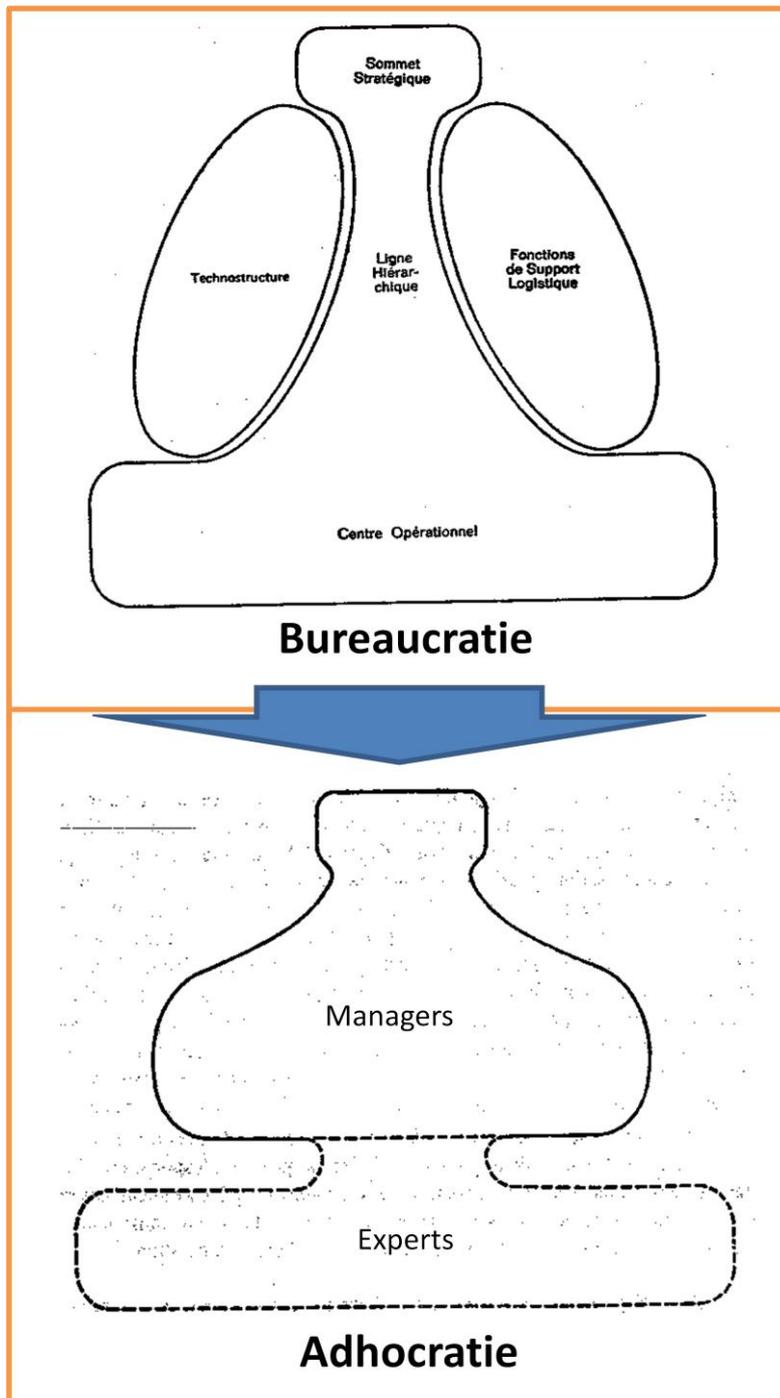


Figure 31 - Passage de la bureaucratie à l'adhocratie et disparition des cadres fonctionnels selon Mintzberg (1979)

Si Mintzberg décrit avec précision l'évolution des structures qui permettent le passage de la bureaucratie à l'adhocratie, il est en revanche moins précis sur le fonctionnement concret de cette nouvelle forme organisationnelle. Il omet de nous expliquer qui produit et maintient le fonctionnement de l'organisation. Si le collectif n'existe qu'à travers les ajustements mutuels localisés, alors ce dernier ne peut être qu'extrêmement fragile. Et par conséquent, il est difficile de comprendre comment des entreprises qui se sont développées selon ce modèle à la fin des années 70 peuvent encore perdurer aujourd'hui. Si Mintzberg affirme que la formation ou les

standards de performance peuvent agir comme des outils de coordination des adhocraties, il ne nous dit rien sur les personnes qui décident du contenu de ces formations ou de la nature et du niveau des indicateurs de mesure des résultats. Il nous semble que ce vide est partiellement comblé par les travaux de modélisation des processus stratégiques de Bower et de Burgelman qui accordent une place importante à l'interaction entre les managers et les contextes de l'entreprise.

#### **b. Bower et Burgelman : les processus stratégiques comme interactions entre les membres de la ligne hiérarchique et les contextes de l'entreprise**

Bower et Burgelman ont en commun d'avoir mobilisé une perspective évolutionniste pour modéliser des processus stratégiques internes à l'entreprise. Outre leur objet et le cadre analytique mobilisé, ils se rejoignent sur la méthodologie : tous deux accordent une grande place à l'étude empirique et sont dans une démarche inductive de modélisation, après une exposition minutieuse des cas étudiés, que ce soit au sein de l'entreprise Intel ou Bell. A la différence de Mintzberg qui propose des formes idéalisées de configurations organisationnelles, Bower et Burgelman partagent le projet de modéliser ce qu'ils observent, dans une finalité essentiellement descriptive.

Bower fait explicitement référence à la proximité de leurs travaux en parlant du modèle Bower-Burgelman « B-B » du processus de formation de la stratégie :

*« The Bower-Burgelman (B-B) process model of strategy making in a large complex firm depicts multiple, simultaneous, interlocking, and sequential managerial activities over three levels of organizational hierarchy (i.e., front-line or bottom, middle, and top managers) and conceptualizes intraorganizational strategy-making processes as consisting of four subprocesses: two interlocking bottom-up core processes of "definition" and "impetus" and two overlaying corporate processes of 'structural context determination' and 'strategic context determination'. » (Noda et Bower 1996: 160).*

Il nous semble que cette présentation synthétique de leur modèle contient deux éléments essentiels qui excluent la présence des cadres fonctionnels dans l'organisation : la place exclusive accordée à un groupe d'acteurs, les membres de la ligne hiérarchique divisée en trois niveaux, et le regroupement de tous les éléments structurels de l'organisation sous l'appellation « contexte de l'entreprise » (*corporate context*). Ce dernier, selon le modèle « B-B » regroupe en fait deux sous-catégories de contexte :

- Le contexte structurel : regroupe l'ensemble des mécanismes administratifs que les dirigeants peuvent manipuler pour modifier les intérêts perçus par les acteurs stratégiques dans l'organisation.
- Le contexte stratégique : est le fruit des efforts des cadres intermédiaires pour relier les comportements stratégiques autonomes locaux au niveau opérationnel (marché/produit) avec le vecteur stratégique principal de l'entreprise.

Si l'adhocratie telle que la représentait Mintzberg semblait fragile, l'entreprise B-B est au contraire extrêmement solide. L'organisation et son dynamisme stratégique s'incarnent dans les

acteurs de la chaîne hiérarchique et dans les systèmes qu'ils produisent à la fois en central et de manière décentralisée. Et les cadres fonctionnels n'ont aucune place visible dans ce dispositif comme le montrent les schémas ci-dessous :

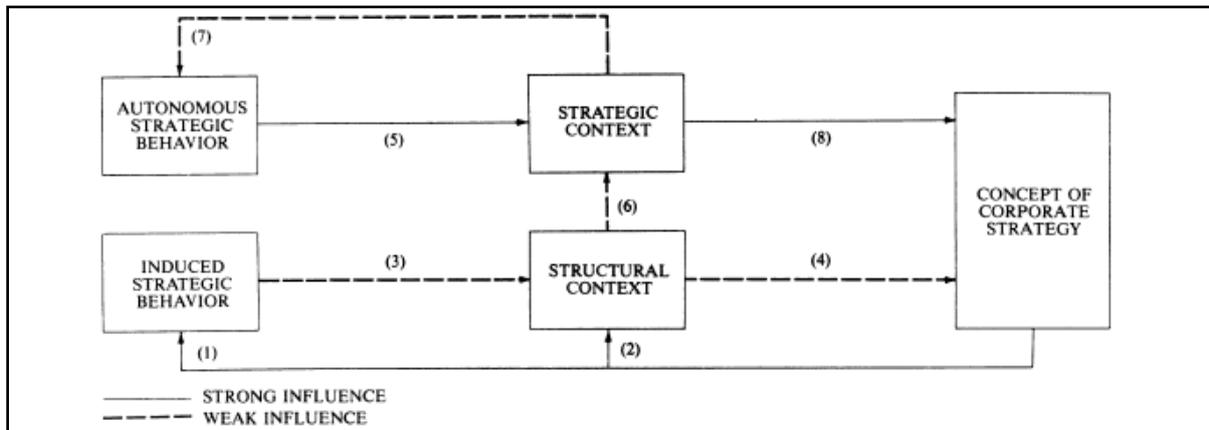


Figure 32 – Rôle des contextes de l'entreprise dans la formation de la stratégie par Burgelman (1983)

		Niveau de formation de la stratégie			
		Stratégie des centres de profit		Stratégie de l'entreprise	
		Définition	Impetus	Contexte Stratégique	Structure de l'entreprise
Niveaux de management	Top	Equivoque	Autorise l'allocation demandée par les middle managers	Rationalisation	Alignement de la structure
	Middle	Inertie	Réallocation des ressources		
	Line	Eloignement des attentes du marché			

Figure 33 - Place centrale de la ligne hiérarchique dans la formation de la stratégie d'après Burgelman (1996)

Si Bower et Burgelman ont redonné de l'épaisseur aux représentations de l'entreprise néolibérale grâce à la modélisation réaliste de leurs observations empiriques, ils confirment l'éviction des cadres fonctionnels initiée par Mintzberg. L'entreprise n'est plus qu'une collection de managers de différents niveaux qui manipulent des contextes structurels et stratégiques. En même temps que les fonctionnels, les autres métiers, ce que les anglo-saxons nomment « occupations » ont également disparu. L'organisation a perdu en diversité. Cette tendance va se confirmer avec les modélisations successives de Bartlett et Ghoshal dans les années quatre-vingt-dix.

### c. Ghoshal : l'entreprise individualisée ou le projet libéral réalisé

Bartlett et Ghoshal affichent dans leurs travaux une ambition supplémentaire par rapport à Bower et Burgelman. Eux aussi partent d'observations empiriques dans des grandes entreprises multinationales ; mais en sélectionnant les plus en avance dans la décentralisation de leurs activités, ils pensent saisir les prémises d'un changement de paradigme : le passage de l'« *organization man* » décrit par William H. Whyte en 1951 (Whyte 1951) à l'« *individualized corporation* », c'est-à-dire de l'homme bureaucratique à l'entreprise légère, débarrassée de toutes ses pesanteurs formelles, qui met en valeur toutes les individualités qui la composent (Ghoshal et Bartlett 1997). Les trois articles qu'ont publiés ces auteurs dans la Harvard Business Review en 1994 et 1995 sont teintés de normativité. Ils proposent tout simplement d'abandonner les outils traditionnels de pilotage des entreprises (stratégie-structure-système) sur lesquels repose l'essentiel des représentations du fonctionnement d'une entreprise (Chandler 1962 ; Miles, Snow, et al. 1978) et de les remplacer par trois nouveaux leviers : les buts, les processus et les personnes :

*« That shift is part of a broader redefinition of top management's role that results from the need to replace the obsolete strategy-structure-systems doctrine with a leadership philosophy built on purpose, process, and people. The shift from systems-driven to people-oriented management is pivotal because only then can top-level managers broaden their roles as we have argued that they must: from defining strategy to building corporate purpose and from framing structure to developing organizational processes. »* (Bartlett et Ghoshal 1995: 136)

Dans l'entreprise individualisée, le cadre de l'action n'est pas donné par une structure formelle, mais par un ensemble d'idées, de normes, de valeurs c'est-à-dire d'institutions, qui cimentent le collectif. Dans les entreprises performantes qu'ils observent, ce cadre donne une capacité d'action à tous leurs membres. Selon les termes des auteurs, il transforme dans un premier temps les experts en managers, puis les managers en leaders (Ghoshal, Moran, et al. 1995). L'organisation peut alors se penser comme un collectif d'entrepreneurs conformément à l'idéal théorique libéral. Il est explicite chez Bartlett et Ghoshal que ce modèle permet de contrer les effets délétères de la bureaucratie :

*« Perhaps the most widespread and deleterious effect of the growth of bureaucratic structures in corporations has been the erosion of managerial entrepreneurship - the externally oriented, opportunity-seeking attitude that motivates employees to run their operations as if they owned them. »* (Ghoshal et Bartlett 1995: 89).

En 2000, Ghoshal propose une nouvelle modélisation des processus de formation de la stratégie. Délibérément, il abandonne le terme même de stratégie pour parler d'« évolution guidée ». Il fait également disparaître la ligne hiérarchique mais renonce à l'évacuation totale des systèmes, comme il l'avait préconisé dans les années quatre-vingt-dix.

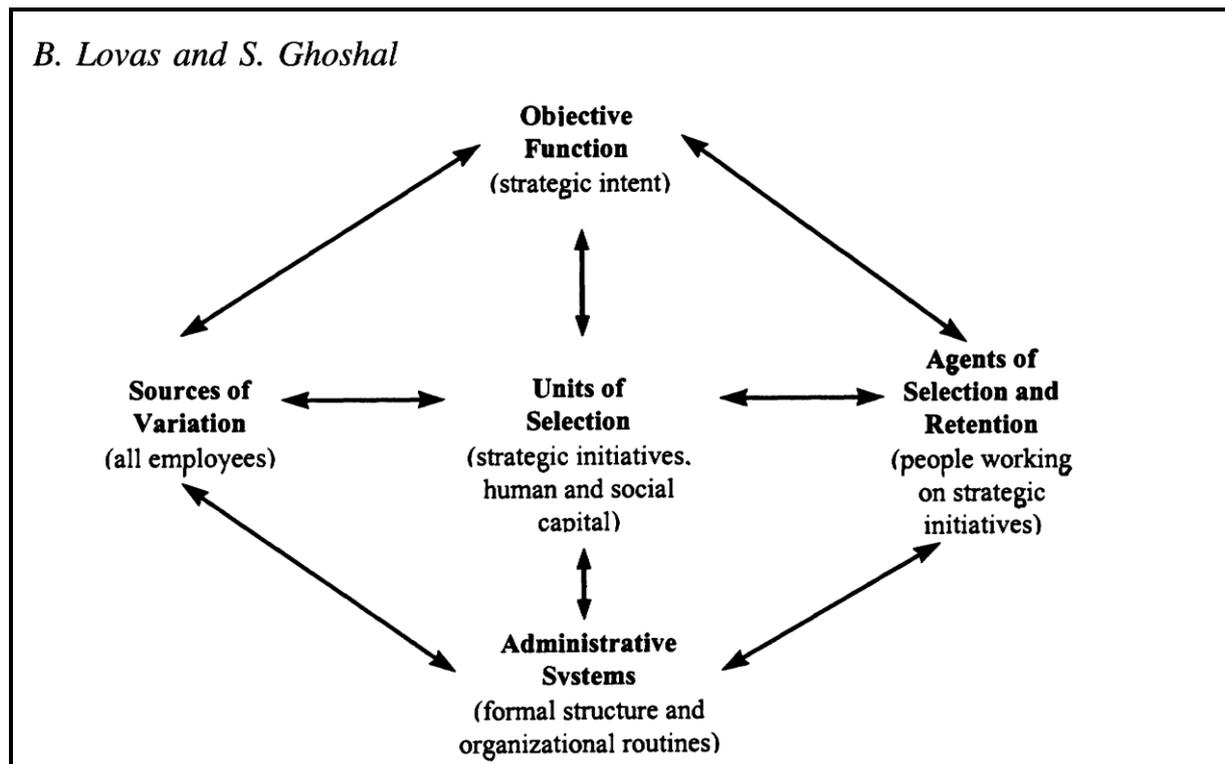


Figure 34 - Processus de l'évolution guidée selon Lovas et Ghoshal (2000)

Par rapport au travail de Bower et Burgelman, un pas de plus est fait vers l'idéal adhocratique de Mintzberg. L'entreprise est pensée comme un collectif d'employés et d'agents de sélection et de rétention<sup>189</sup>. L'espace organisationnel disparaît totalement, car aucune position n'est affectée à ces managers. L'évolution de l'entreprise est le fruit d'un processus complexe d'interactions. Mais à la différence de l'adhocratie, ces auteurs n'oublient pas le cadre de l'action. Ce dernier est produit par la fonction d'objectif (intention stratégique) et les systèmes administratifs. Aucune trace des employés qui produiraient et maintiendraient cette structure.

<sup>189</sup> Comme Bower et Burgelman, Lovas et Ghoshal mobilisent ici les concepts de la pensée évolutionniste : « variation, sélection, rétention » pour décrire le processus d'évolution des activités dans l'entreprise.

### 3. Les systèmes : seules traces visibles de l'activité des experts fonctionnels

L'entreprise individualisée de Ghoshal et Bartlett est donc fortement « structurée », même si la structure n'est plus le squelette formel des bureaucraties. Comme ils le disent eux-mêmes, la décentralisation va de pair avec la discipline :

*« Empowerment of frontline managers does not mean abdication or anarchy. One of top management's most important tasks is to establish internal discipline and to set the performance standards that will motivate frontline managers to superior performance. As Barnevik [ABB's CEO] is fond of reminding his organization, only when a company has developed a strong sense of self-discipline and control can its top management undertake the kind of radical decentralization ABB has achieved »* (Ghoshal et Bartlett 1995: 90).

Friedberg, dans son analyse de la transformation des entreprises françaises fait un constat quasi-similaire :

*« Cela ne veut pas dire que le fonctionnement devient plus désordonné. C'est même plutôt l'inverse. Le fonctionnement réel des entreprises modernes, assoupli et négociateur, est plus régulé(...). Les rapports entre les différents groupes et secteurs y sont plus instrumentés, c'est-à-dire soumis à des instruments de mesure qui permettent d'objectiver les rapports ou du moins de traiter plus ouvertement les négociations nécessaires. »* (Friedberg 1993: 100).

Or si nous suivons la lecture que fait Courpasson de Friedberg, l'idéologie libérale tend à masquer l'ensemble des règles qui permettent la création de cette autodiscipline : *« l'action organisationnelle, dans le système libéral dépeint par Friedberg fait disparaître les constructions de règles autres que celles élaborées localement par les « acteurs. (...) Et ces acteurs ne sont jamais les dirigeants de l'organisation. »* (Courpasson 2000: 67). Une des conséquences évidentes est que de ce fait, les penseurs de l'entreprise néolibérale font également disparaître les constructeurs à distance de ces règles, dont les cadres fonctionnels font partie. Les rares traces visibles de cet ensemble de règle sont les systèmes. Mais ces derniers ont changé de nature depuis l'ère bureaucratique. Ils définissent moins un ensemble de procédés standardisés que des indicateurs et des niveaux de performance à atteindre, un ensemble de savoir-faire, savoir-être et savoir-dire accessibles à tous les membres de l'organisation. Les systèmes fournissent ainsi des guides pour l'action.

L'expertise elle-même devient un objet d'investigation pour les chercheurs en gestion. Ainsi, lorsque l'équipe du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines se penche sur le travail des experts, ce qui les intéresse en particulier ce sont les systèmes experts, c'est-à-dire une technique managériale qui transforme la connaissance en objet de gestion au service de l'entreprise (Hatchuel et Weil 1992). Ce faisant, ils commentent bien la disparition de l'expert derrière une technique managériale. D'ailleurs, cette focalisation sur les instruments peut les conduire à une posture encore plus radicale lorsqu'ils s'intéressent à la performance opérée par les instruments, indépendamment de toute volonté stratégique des acteurs (Berry 1983 ; Moisdon 1997 ; David 1998 ; Aggeri et Labatut 2008)<sup>190</sup>.

Cette disparition de l'acteur-expert administratif est également caractéristique du courant stratégique de la « *Knowledge-Base View* » qui considère la connaissance comme une ressource clef de l'entreprise (Grant 1996 ; Eisenhardt et Santos 2002). A la différence des premières conceptualisations de l'expertise par les théoriciens de l'organisation scientifique du

---

<sup>190</sup> Posture que l'on retrouve chez certains micro-interactionnistes américains qui s'intéressent également à l'expertise (Barley 1986).

travail, ces travaux mettent l'accent sur l'intelligence collective et la connaissance distribuée. Mais en raison de ce prisme, ils voilent le rôle des agents-instructeurs qui mettent en forme et font circuler cette information dans l'entreprise (Tsoukas 1996).

Les modélisations successives de Mintzberg, Bower et Burgelman et enfin de Bartlett et Ghoshal ont en commun de déstructurer l'entreprise et d'en affaiblir les frontières. Elles donnent ainsi à voir l'incompatibilité théorique initiale entre la traduction de la pensée libérale dans la vie organisationnelle et le fonctionnement bureaucratique. Collectif spontané d'intrapreneurs, l'organisation n'a apparemment plus les béquilles qui lui donnaient autrefois une certaine rigidité. Cadres fonctionnels, et même ligne hiérarchique, en viennent à disparaître dans les représentations dominantes. Seuls subsistent les systèmes en tout genre (d'information, de *knowledge management*, de reporting, d'évaluation, de rémunération) qui donnent de la cohérence à l'ensemble. Néanmoins, ces techniques managériales ne fonctionnent pas seules. Ces instruments abstraits occultent le travail des experts qui les définissent et les maintiennent. Si incompatibilité il y a entre entreprise néolibérale et cadres fonctionnels tels que définis par les écrits historiques sur la bureaucratie, cela ne signifie pas que ces derniers n'aient pas réussi à renouveler leurs rôles et à s'adapter au nouveau modèle d'organisation. C'est tout du moins ce que pourrait laisser penser la diffusion des fonctions RH, qualité, santé-sécurité ou encore développement durable, que nous avons commentée dans l'introduction de ce chapitre. Dans les faits, nous voyons qu'effectivement des positions de fonctionnels se développent à tous les niveaux des organisations, c'est-à-dire aussi bien en central dans le siège social, qu'au niveau des divisions et des filiales, ou encore dans les centres opérationnels. Cette diffusion repose bien souvent sur une structure matricielle où les cadres locaux jouent une fonction opérationnelle doublée d'un rôle fonctionnel, comme chef de projet et responsable environnement par exemple. C'est en partant de ce postulat que nous proposons, dans la partie qui suit, une modélisation renouvelée du rôle des cadres fonctionnels dans l'entreprise néolibérale.

### **III. Proposition d'une modélisation du rôle des cadres fonctionnels dans le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale**

Si Bartlett et Ghoshal ont été des observateurs attentifs et des défenseurs manifestes du développement de l'entreprise néolibérale idéal-typique, il n'en reste pas moins que leurs écrits peuvent laisser le lecteur sceptique sur la capacité de cette dernière à fonctionner de manière aussi parfaite. A de nombreuses reprises apparaissent dans leurs écrits des signes du maintien d'une structure dans l'entreprise qui semble soutenir le collectif d'intrapreneurs. A titre d'exemple, ces auteurs reconnaissent clairement les limites de l'exercice qui consiste à faire reposer l'ensemble des décisions sur la chaîne hiérarchique. Dans leur article-manifeste en faveur du remplacement des systèmes formels de gestion par des contacts directs entre la ligne hiérarchique et les autres employés, ils reconnaissent implicitement le besoin d'une structure fonctionnelle : « *As important as such development efforts are, however, there are clearly limits to the number of people whom any executive can work with on a personal basis. To leverage their commitment to developing people, top-level managers in most of the companies that we studied have begun to spend at least as much time with the top human resources executive as with the chief financial officer.* ».

Reste à comprendre comment les cadres fonctionnels, position héritée du fonctionnement bureaucratique, s'accommodent du mode de gouvernement libéral de l'organisation. Dans cette partie, nous commençons par faire le point sur les trois faisceaux d'éléments sur lesquels nous pouvons bâtir des hypothèses quant aux activités de gestion des enjeux sociaux des fonctionnels experts de l'entreprise néolibérale : étude historique du rôle des fonctionnels dans les formes organisationnelles qui ont précédé, modélisation liminaire des processus de réponse aux enjeux sociaux par le courant *Corporate Social Responsiveness* et premières tentatives d'amendement de cette approche (3.1). Sur cette base, et en nous appuyant sur les traits classiques de l'organisation néolibérale, nous proposons alors une modélisation renouvelée des activités de gestion des enjeux sociaux par les fonctionnels experts de l'entreprise néolibérale (3.2.).

#### **1. Base de déduction des activités de gestion des enjeux sociaux des experts fonctionnels de l'entreprise néolibérale**

La première partie de ce chapitre a permis d'identifier quatre rôles génériques des experts fonctionnels dans les organisations bureaucratiques des trente glorieuses : conseil à la direction, travail à la frontière d'analyse de l'environnement, coordination des sous-unités de l'organisation et défense de sa propre survie (voir Figure 29 dans ce chapitre). Dans les pages qui suivent, nous nous appuyerons sur les trois premiers pour déduire comment leurs activités de gestion des enjeux sociaux ont du évoluer pour s'adapter au nouveau mode de management libéral des entreprises.

Le travail de modélisation entrepris par Ackerman et Bauer dans les années 70 est à ce titre bien utile. Comme nous l'avons largement exposé dans le chapitre précédent, ces auteurs se sont attachés à décrire les activités des spécialistes des enjeux sociaux dans les grandes entreprises américaines. Le Figure 30 plus haut dans ce chapitre rapproche les tâches des

fonctionnels experts des enjeux sociaux identifiées par les chercheurs de Harvard avec les rôles génériques issus de notre revue de littérature (voir également [Figure 35](#) ci-dessous). D'après ces auteurs, les activités des responsables RSE se rapprochent de celles des autres experts fonctionnels du siège mais leur spécificité vient du caractère évolutif des enjeux sociaux et de leur nécessaire interaction avec le centre opérationnel. Leur fonction est de « managèrialiser » l'enjeu social par le développement de compétences techniques de gestion et le développement des systèmes administratifs. Ces derniers sont un élément déterminant de l'intégration des différentes unités opérationnelles en définissant des standards de performance. Les spécialistes des enjeux sociaux jouent donc un rôle clef de liaison entre ces enjeux, la stratégie de l'entreprise et les décisions opérationnelles. Pour Ackerman et Bauer, ils sont donc responsables de l'équilibrage des intérêts entre les parties prenantes externes, les membres du siège et les directions des centres opérationnels.

Ces deux premiers groupes de données offrent une image précise du travail des fonctionnels experts dans l'entreprise chandlérienne. C'est à partir de cette base, que nous allons essayer de déduire leurs activités dans l'entreprise néolibérale. Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur deux faisceaux d'éléments supplémentaires : les tentatives d'actualisation des travaux sur la *Corporate Social Responsiveness*, exposées au chapitre 3, et les traits caractéristiques de l'entreprise néolibérale qui apparaissent dans la partie 2 de ce chapitre.

En reprenant de manière synthétique les résultats présentés au chapitre précédent, nous pouvons lister les conditions qui semblent favorables à une réactivité forte de l'entreprise contemporaine aux enjeux sociaux (voir chapitre 3, III.2 et III.3) :

- Visibilité de l'enjeu en interne
- Travail de « champions environnementaux »
- Analyse de l'environnement
- Cadrage des enjeux et notamment leur maquillage financier
- Vente de l'enjeu par des stratégies d'influence
- Evaluation technico-économique positive dans le deuxième temps de la démarche
- *Slack* important à tous les niveaux de l'organisation
- Coordination interne et notamment interfonctionnelle
- Soutien de la ligne hiérarchique et des systèmes formels
- Congruence entre les aspirations des employés et les valeurs de l'organisation
- Existence de compétences en innovation de processus et en diffusion de ces innovations

Nous pouvons alors croiser ces conditions avec les traits archétypaux de l'organisation néolibérale exposés plus haut pour déterminer comment le travail des fonctionnels peut venir impacter la réactivité de l'entreprise contemporaine aux enjeux sociaux.

Nous proposons ci-dessous un tableau synthétique des quatre faisceaux d'éléments, sur lesquels nous allons pouvoir bâtir notre déduction du rôle des experts fonctionnels dans le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale :

Rôles génériques des experts fonctionnels néo-bureaucratiques (Chap 4, Partie I)	Rôles des fonctionnels experts des enjeux sociaux dans l'entreprise chandlérienne (Chap 3, Partie I)	Conditions nécessaires à la réactivité sociale de l'entreprise néolibérale (Chap 3, Parties II et III)	Caractéristiques du gouvernement libéral de l'entreprise contemporaine (Chap 4, Partie II)
Conseil à la direction (planning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencent la politique sociale de l'organisation</li> <li>• Conseillent la direction pour les tâches de représentation externe</li> <li>• Transforment des enjeux sociaux en enjeux managériaux</li> <li>• Sensibilisent les cadres opérationnels et leur fournissent les outils nécessaires au management de l'enjeu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de « champions environnementaux » locaux</li> <li>• Cadrage des enjeux sociaux et notamment maquillage financier</li> <li>• Evaluation technico-économique positive</li> <li>• Vente de l'enjeu par des stratégies d'influence, visibilité de l'enjeu</li> <li>• <i>Slack</i> important à tous les niveaux de l'organisation</li> <li>• Compétences en innovation de processus et en diffusion de ces innovations</li> </ul>	Délégation de responsabilité aux cadres intermédiaires et opérationnels
Travail à la frontière pour réduire les incertitudes de l'environnement	Sont en contact avec les parties prenantes externes pour filtrer les enjeux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise comme nœud de contrats</li> <li>• Frontières de l'entreprise poreuses</li> <li>• Sous-traitance généralisée</li> </ul>
Intégration des sous-unités de l'organisation par la standardisation des procédés et la négociation directe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développent des systèmes administratifs qui permettent à la direction de mesurer, définir et contrôler des normes de performance</li> <li>• Intermédiaire entre la direction, les centres opérationnels et les parties prenantes externes</li> <li>• Développent de compétences techniques de gestion</li> <li>• Coordonnent la réponse des unités opérationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination interne et notamment interfonctionnelle</li> <li>• Soutien de la ligne hiérarchique et des systèmes formels</li> <li>• Congruence entre les aspirations des employés et les valeurs de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage des opérationnels par des systèmes de mesure de la performance standardisés pour permettre l'agrégation et la comparabilité</li> <li>• Forte pression aux résultats reportés vers le bas de la chaîne hiérarchique</li> <li>• Systèmes de rémunération alignés sur la mesure de la performance</li> <li>• Intégration par ajustement mutuel et socialisation</li> <li>• Autonomie des employés</li> <li>• L'entreprise vue comme un projet coopératif contractuel</li> </ul>

Figure 35 - Eléments venant soutenir la déduction des activités de gestion des enjeux sociaux des fonctionnels dans l'entreprise néolibérale

## 2. Comment les experts fonctionnels cadrent-ils les enjeux sociaux dans l'entreprise néolibérale ?

En réintroduisant l'objet des experts fonctionnels dans la théorie des organisations, il ne s'agit évidemment pas de nier les modifications organisationnelles opérées depuis le milieu des années 70 par les grandes entreprises capitalistes. Nous voulons plutôt comprendre comment l'expert s'adapte au nouveau mode de gouvernement libéral de ces dernières. En nous appuyant sur le tableau ci-dessus, nous pouvons spéculer sur le renouvellement partiel des activités des fonctionnels experts pour tenir compte des évolutions des formes organisationnelles et du contexte institutionnel. Pour chacun des rôles supposément joués par les cadres fonctionnels, nous allons formuler un jeu de propositions quant aux tâches les composant. Nous distinguons les activités qui participent à l'ajustement mutuel entre les constituants internes de l'entreprise (III.2.a.), celles qui permettent la coordination avec des parties prenantes externes (III.2.b.), celles qui relèvent de la maîtrise des systèmes d'information (III.2.c.), et celles qui tiennent de l'intégration des systèmes d'activités par l'exercice du *soft power* (III.2.d.).

### a. Agents d'ajustement mutuel avec l'ensemble des parties prenantes internes

La littérature sur le « *design organisationnel* » a depuis longtemps montré qu'en environnement incertain, la coordination passait plus par des mécanismes interpersonnels que par des structures formelles (March, Simon, et al. 1958 [1993] ; Thompson 1967 ; Galbraith 1973). Dans l'organisation néolibérale, l'intégration se fait donc en partie par ajustement mutuel, une négociation directe entre les membres de l'organisation (Mintzberg 1979). Auparavant, l'existence des fonctionnels était perçue comme nécessaire pour créer des liens entre des positions organisationnelles qui étaient structurellement figées et isolées les unes des autres. Les fonctionnels étaient perçus comme des dispositifs de liaisons horizontales, *liaison devices* (Galbraith 1973) ou des dispositifs d'intégration, *integrative devices*, (Lawrence and Lorsch 1967). Qu'en est-il dans une entreprise sans frontière, à l'espace décloisonné (*open space*) ? Etant donné l'éclatement et la souplesse du périmètre de l'entreprise néolibérale, nous supposons que ce rôle est exacerbé, mais qu'il s'exprime sous un autre mode : les experts fonctionnels participent à l'action collective, à la fois directement en négociant avec tous les membres des équipes projets, et indirectement en permettant à ces derniers de se rencontrer.

#### • Ajustement mutuel avec les cadres opérationnels et intermédiaires

Il est aujourd'hui communément admis que, dans les organisations décentralisées, une partie du processus stratégique est émergent, c'est-à-dire originaire des cadres intermédiaires et opérationnels (Mintzberg et Waters 1985). Ces derniers sont reconnus jouer un rôle déterminant dans la définition du contexte stratégique à partir duquel le noyau stratégique va élaborer les futures stratégies délibérées (Burgelman 1983a). Les cadres fonctionnels, dont l'organisation formelle duplique généralement celle des opérationnels, sont présents à tous les niveaux de l'organisation. Nous pouvons donc aisément supposer qu'ils interagissent avec les cadres qui sont à la source de l'émergence. Or, dans les situations d'incertitude où les enjeux managériaux ne sont pas clarifiés, comme c'est souvent le cas pour les objets de la responsabilité sociale et du développement durable, ces derniers peuvent rencontrer des difficultés d'interprétation. Les cadres fonctionnels pourraient donc jouer un rôle accru dans la définition

du contexte stratégique dans une organisation décentralisée, à l'image des cadres intermédiaires.

Dès la fin des années soixante-dix, les théoriciens des mouvements sociaux, et en particulier Zald, ont compris l'intérêt de leur cadre analytique pour appréhender la prise d'autonomie des niveaux hiérarchiques inférieurs dans les entreprises décentralisées (Zald et Berger 1978). Pour eux les « insurrections bureaucratiques » peuvent être fomentées par les cadres intermédiaires ou des « professionnels » dans l'organisation :

*« Bureaucratic insurgencies are efforts of a relatively small group of middle managers and professionals to partially change products, production processes or organizational policies. (...) Bureaucratic insurgencies are most likely to be generated by managers and professionals with strong professional or product identities. They have a knowledge base and a sense of professional norms. »* (1978: 160-161).

Et Zald et Berger reconnaissent également que ces rebellions peuvent être instrumentalisées et faire partie à part entière du mode de management des groupes décentralisés qui comptent sur le renouvellement par le bas et donc la capacité d'invention des agents locaux. Pour les experts fonctionnels, il s'agit alors d'une « insurrection bureaucratique » horizontale, qui peut d'ailleurs être tacitement encouragée par la direction qui laisse se résoudre au niveau local des injonctions contradictoires qu'elle formule pour l'ensemble de l'organisation.

Par conséquent, les cadres fonctionnels accompagnent les cadres opérationnels et intermédiaires dans le processus de définition du contexte stratégique. Il est logique que cette fonction soit plus exacerbée dans les situations d'incertitude dans lesquelles les stratégies passées sont perçues comme non opératoires. Les fonctionnels participent alors au cadrage des enjeux émergents. La littérature sur les processus stratégiques (Bower 1970 ; Burgelman 1983a) et sur la construction sociale des enjeux stratégiques (Daft et Weick 1984 ; Dutton et Duncan 1987 ; Maitlis 2005) ont depuis longtemps mis en évidence deux processus mis en œuvre dans les entreprises pour faire face à l'incertitude : l'exploration<sup>191</sup> et la transformation des enjeux émergents en enjeux économiques et managériaux (Floyd et Wooldridge 1992 ; Thomas, Clark, et al. 1993 ; Rosenkopf et Nerkar 2001).

Il n'est donc pas surprenant que ces deux groupes d'activités aient été mis en valeur par la littérature qui étudie la mise en œuvre des pratiques de développement durable et de responsabilité sociale dans l'entreprise et qui mobilise le même cadre théorique.

Andersson et Bateman mettent ainsi en avant le cadrage des enjeux réalisés par les « champions environnementaux », notamment le maquillage économique nécessaire à la « vente » des enjeux en interne (Andersson et Bateman 2000). Bansal, elle, souligne l'importance du *slack* nécessaire pour accompagner les innovations de développement durable et la qualité du cadrage de l'enjeu (Bansal et Roth 2000). Enfin, Christmann démontre que des actifs complémentaires sont nécessaires pour permettre la création de valeur par les nouvelles pratiques de protection de l'environnement, comme des compétences déjà existantes dans l'innovation de processus et le déploiement de processus dans l'entreprise (Christmann 2000).

Nous pouvons donc supposer que les cadres fonctionnels participent à ces deux rôles types :

---

<sup>191</sup> L'exploration est définie comme la création de nouvelles connaissances organisationnelles dans le but de développer des opportunités de développement pour l'entreprise. En suivant March, l'exploration recouvre un ensemble d'activités variées : « *Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation.* » (March 1991: 71).

**R"1a : les cadres fonctionnels accompagnent les processus d'exploration des opérationnels.**

- Proposition 1 : les cadres fonctionnels conseillent les cadres opérationnels face à des situations incertaines.
- Proposition 2 : les cadres fonctionnels mettent à disposition des opérationnels leur expertise d'accompagnement à l'innovation et de gestion de l'incertitude.
- Proposition 3 : les cadres fonctionnels participent avec des opérationnels à des projets d'exploration pour résoudre des problèmes nouveaux, mal cadrés.
- Proposition 4 : Les cadres fonctionnels collaborent au travail de conception des tâches avec les cadres opérationnels pour réduire l'incertitude à la source.
- Proposition 5 : les cadres fonctionnels servent de courroie de transmission de l'expertise locale et centrale sur les enjeux sociaux et permettent ainsi la diffusion des innovations.

**R"1b : les cadres fonctionnels « vendent » les enjeux sociaux à tous les niveaux hiérarchiques.**

- Proposition 6 : les cadres fonctionnels participent à l'inscription dans la stratégie émergente d'objectifs sociaux.
- Proposition 7 : les cadres fonctionnels traduisent l'enjeu social en enjeux économiques facilement compréhensibles par les managers de la ligne hiérarchique.

**• Agents d'ajustement mutuel pour les autres membres des équipes projets**

Le mode d'organisation libéral accorde une place de choix à la socialisation comme mécanisme indispensable au fonctionnement des diverses coopérations qui composent l'action organisée contemporaine (Van Maanen et Schein 1977 ; Ghoshal et Bartlett 1997). Il serait alors logique de voir les fonctionnels devenir des agents actifs du décroisement de l'entreprise par la création de dispositifs qui permettent aux membres de l'organisation de se rencontrer directement. La coordination permise par les experts fonctionnels serait ainsi en partie indirecte. Ceci expliquerait que les quelques articles traitant de la problématique des fonctionnels dans les journaux académiques de premier rang depuis le début des années quatre-vingt<sup>192</sup>, s'intéressent essentiellement à la question des équipes « interfonctionnelles ». Si le terme de *cross-functional teams* apparaît à la fin des années soixante-dix, lié à la réflexion sur les structures matricielles (Knight 1976), il se diffuse de manière croissante depuis les années quatre-vingt-dix (Ford et Randolph 1992 ; Pinto, Pinto, et al. 1993). Il s'agit de groupes de travail qui réunissent divers fonctionnels et opérationnels à différents niveaux hiérarchiques qui viennent briser les barrières formelles de l'organisation :

---

<sup>192</sup> Voir introduction de ce chapitre.

« *Cross-functional teams take many forms, but they are most often structured as working groups, created to make decisions lower in the organizational hierarchy, that have links to multiple subunits or “chimneys” and are designed as an overlay to an existing functional organization.* » (Denison, Hart, et al. 1996: 1005).

Le rôle de ces équipes hybrides a été souligné par les experts des organisations décentralisées innovantes (Ghoshal et Bartlett 1988 ; Ghoshal et Bartlett 1997). Les fonctionnels peuvent alors agir seulement en entremetteurs en développant ces dispositifs qui permettent aux interlocuteurs clefs de se rencontrer.

### **R”1c : Les cadres fonctionnels participent à l’intégration de l’entreprise néolibérale en permettant l’ajustement mutuel des autres parties prenantes internes à l’organisation.**

- Proposition 8 : Les cadres fonctionnels nouent des liens horizontaux dans l’entreprise et créent des plateformes « transfonctionnelles », espace de rencontre au sein desquels différents opérationnels et fonctionnels peuvent collaborer.

Plus que jamais, les fonctionnels participent à la coordination et l’intégration de l’organisation néolibérale. Electrons libres, ils naviguent entre les niveaux hiérarchiques et les fonctions de l’entreprise et constituent un nœud dans le réseau interne de cette dernière. Ils peuvent alors devenir une pièce maîtresse du processus de réponse aux enjeux sociaux. Comme la littérature spécialisée sur ces questions l’a déjà souligné, l’intégration et la coordination de l’ensemble de la constellation des activités de l’organisation sont indispensables pour réaliser des changements en profondeur et donner aux enjeux de développement durable et de responsabilité sociale de l’entreprise une dimension stratégique (Russo et Fouts 1997 ; Aragon-Correa 1998).

#### **b. Double travail à la frontière de l’organisation**

La négociation interne se double d’un travail aux frontières de l’entreprise (*Boundary spanning*). Ce dernier ne peut être qu’impacté par l’éclatement des chaînes de valeur des entreprises libérales dont une partie de l’activité est externalisée. Il recouvre donc non seulement la veille et la traduction des pressions environnementales dans l’entreprise, mais son acception s’est progressivement enrichie dans la littérature en management stratégique pour désigner également les pratiques miroirs d’influence de l’entreprise sur son environnement (Thompson 1967 ; Aldrich et Herker 1977 ; Tushman et Scanlan 1981 ; Gioia et Chittipeddi 1991 ; Rosenkopf et Nerkar 2001).

Ces deux activités ont été précisément décrites par la littérature sur l’interprétation stratégique et la construction sociale des enjeux stratégiques (Daft et Weick 1984 ; Dutton et Duncan 1987 ; Maitlis 2005). S’appuyant sur les travaux de Karl Weick, ces auteurs distinguent :

- L’activité de *sense-making*<sup>193</sup> : la construction du sens à partir de l’observation et l’interprétation des pressions de l’environnement au sein de l’organisation (Aldrich and Hecker 1977, Culnan 1983, Gioia and Chittipeddi 1991, Thomas et al. 1993).

---

<sup>193</sup> Il est difficile de traduire l’expression *sense-making* en français. Pour Weick, il y a la même différence entre *sense-making* et interprétation qu’entre invention et découverte (Weick 1995: 13-14). Le réel n’existe pas avant l’interprétation qu’on lui donne. Une traduction juste pourrait être « l’invention du sens », mais elle entraînerait des

- L'activité de *sense-giving* : transfert de cette rationalisation à d'autres parties prenantes. (Gioia and Chittipeddi 1991, Rouleau 2005, Fiss and Zajac 2006).

La littérature sur les processus de réponse aux enjeux sociaux a déjà souligné le rôle de l'analyse et l'interprétation de l'environnement comme déclencheur du niveau de réaction de l'entreprise (Andersson et Bateman 2000 ; Sharma 2000 ; Basu et Palazzo 2008). En revanche, elle fait encore peu état du transfert des rationalisations de la grande entreprise à ses parties prenantes contractuelles.

**R"2a : les cadres fonctionnels mènent des activités frontières de veille (Boundary spanning) et de traduction des pressions externes (sense-making).**

- Proposition 9 : les cadres fonctionnels vont nouer des liens privilégiés avec des parties prenantes spécialisées externes pour construire leur interprétation des enjeux sociaux émergents.
- Proposition 10 : les cadres fonctionnels mobilisent des parties prenantes externes pour traduire des pressions externes dans l'organisation.

**R"2b : les cadres fonctionnels mènent des activités frontières d'influence de leur environnement. Ils participent au transfert à des parties prenantes externes d'une partie des rationalisations produites en interne (sense-giving).**

- Proposition 11 : les cadres fonctionnels proposent à des parties prenantes externes spécialisées leur interprétation personnelle des enjeux sociaux pour influencer leur comportement.
- Proposition 12 : les cadres fonctionnels négocient avec les parties prenantes contractuelles (clients, fournisseurs) la prise en compte des enjeux sociaux. Ils participent ainsi à la diffusion à l'extérieur de l'entreprise de leur interprétation des enjeux sociaux.

**c. Maîtrise des systèmes d'information**

Comme nous l'avons vu précédemment, le travail des cadres fonctionnels est généralement associé au fonctionnement des systèmes administratifs. Ces derniers, colonne vertébrale de l'organisation bureaucratique, ont pendant été longtemps au cœur des approches néo-wéberienne structuralistes de l'entreprise (Perrow 1986 [1979]). Pour Tabatoni et Jarniou, un système de gestion est un « *système de processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives* » (Tabatoni et Jarniou 1975: 8). La littérature sur les processus stratégiques fait référence au *structural context* ou au *corporate context* pour désigner les procédures administratives comme les systèmes de contrôle, qui permettent de relier la stratégie énoncée par le noyau stratégique et les actions des managers intermédiaires et opérationnels (Bower 1970 ; Burgelman 1983a ; Chakravarthy et Doz 1992). Les fonctionnels

---

lourdeurs stylistiques. Si dans la suite du chapitre, nous utilisons le terme d'interprétation, plus facile à manier, nous gardons en mémoire la radicalité du concept de *sense-making*.

ayant été généralement définis comme la courroie auxiliaire de la stratégie délibérée *top-down*, nous comprenons mieux pourquoi leur nom a été associé aux systèmes de gestion. Dans les courants théoriques dominants en management stratégique, le contexte structurel est traditionnellement conçu comme un instrument de contrôle qui permet de conformer les membres de l'organisation et, les managers en particulier, à la stratégie énoncée par les cadres dirigeants (Simons 1994 ; Lovas et Ghoshal 2000). C'est cette conception qui est reprise par les travaux sur la mise en œuvre de la RSE et du DD pour souligner l'importance du contexte structurel dans la modification du comportement des membres de l'organisation (Sharma 2000).

Une piste de recherche plus récente est venue souligner l'inertie liée aux structures, et a dévoilé que les systèmes pouvaient échapper au contrôle des cadres dirigeants et être faiblement réactifs à leurs intentions stratégiques. Comme Noda et Bower le font remarquer :

« *Structural context, once designed and institutionalized as part of a firm's administrative systems and processes, seems to present a strong source of a firm's inertia... regardless of possible subsequent changes in top managers' intention* » (1996: 186).

Mais peu de travaux sur la *corporate context* semblent encore avoir pris la mesure des transformations à l'œuvre dans l'organisation des activités productives. Dans la grande entreprise décentralisée, c'est le système d'information qui semble jouer un rôle clef pour permettre à la fois le contrôle à distance des filiales par le siège et du siège par les actionnaires. Les observateurs attentifs des entreprises libérales contemporaines ont également noté d'autres évolutions des rôles confiés aux systèmes d'information. Bartlett et Ghoshal ont ainsi montré que si les systèmes continuent à servir à consolider l'information au niveau central, ils sont également utiles à d'autres fins (Bartlett et Ghoshal 1995). Ils nous expliquent ainsi que l'analyse des informations est quant à elle déléguée aux managers locaux : « *Given the same information as their supervisors, those in middle and frontline positions usually reach the same conclusions as their bosses. More important, the arrangement allows frontline managers to fix problems at their own level instead of sending variance reports up the hierarchy and then waiting for top-down judgments.* » (1995). L'idée est donc de rendre l'information disponible à tous les niveaux de l'organisation, non seulement pour que les cadres opérationnels prennent des décisions « informées » et donc pertinentes, mais aussi pour que ces indicateurs de performance servent à leur autodiscipline. Les formalisations instrumentales deviennent ainsi le support d'accords et non de contrôle.

### **R"3 : Construction du *Corporate context*. Les cadres fonctionnels participent à la co-construction entre activités et système d'information.**

- Proposition 13 : les cadres fonctionnels ont une expertise dans la construction et la manipulation des systèmes de gestion.
- Proposition 14 : les cadres fonctionnels se servent des systèmes de gestion comme outil de pilotage dans leur collaboration avec les opérationnels.
- Proposition 15 : les cadres fonctionnels confrontés aux impératifs de performance des systèmes de mesure doivent composer avec un ensemble de pressions contradictoires. Ils allouent alors une part significative de leurs efforts à traduire les actions entreprises ou observées dans les différents référentiels de valeur en présence.

#### **d. Un pouvoir contraint : courroie d'exercice du soft power**

L'ajustement mutuel et les systèmes d'information ne sont pas les seuls moyens d'intégration de l'organisation néolibérale. Mintzberg, qui a cherché à offrir une typologie compréhensive des modes de coordination, affirme que la standardisation des valeurs, des compétences et des résultats est une des caractéristiques de l'adhocratie. Cette dernière participe de l'internalisation des valeurs, mécanisme souligné par la littérature sur le renouvellement du contrôle. Nous pouvons ainsi postuler que les cadres fonctionnels s'appuient sur et participent au fonctionnement des différents instruments de pouvoir de l'organisation néolibérale. Ils jouent un rôle actif dans les dispositifs de formation qui permettent de standardiser les compétences et les valeurs. Ils contribuent à l'organisation de la transparence interne qui permet la compétition interne et donc l'auto-discipline des managers. Enfin, ils mettent en scène un contrôle symbolique, notamment par la manipulation des menaces externes et l'utilisation des mécanismes propres à la société de l'audit (Power 1999).

#### **R"4 : Les cadres fonctionnels participent de l'exercice du *soft power*.**

- Proposition 16 : Les cadres fonctionnels exercent un contrôle symbolique sur les unités opérationnelles en organisant des mécanismes de contrôle externe (audit...).
- Proposition 17 : Les cadres fonctionnels produisent l'auto-contrôle des salariés en diffusant l'information sur les performances sociales et encourageant la compétition interne.
- Proposition 18 : Les experts fonctionnels jouent un rôle actif dans le dispositif de formation de l'entreprise.

## **Conclusion : un premier modèle rudimentaire de gestion des enjeux sociaux par les fonctionnels experts de l'entreprise néolibérale**

Le désintérêt paradoxal des théories gestionnaires contemporaines pour le travail des cadres fonctionnels, face à l'apparente diffusion de ces derniers, avait suscité chez nous le besoin de comprendre comment ces derniers ont adapté leurs activités au mode de management libéral des grandes organisations contemporaines.

Nous avons commencé par mener une étude historique des rôles de ces experts membres du *staff* à la fois dans les bureaucraties traditionnelles et dans les bureaucraties renouvelées de l'après seconde guerre mondiale.

Puis nous avons commenté leur progressive sortie de scène des conceptions modernes du management, due à l'incompatibilité avec les théories libérales de gouvernement des entreprises.

Nous avons alors tenté de rapprocher les traits typiques de l'entreprise néolibérale de la conception historique des rôles des experts fonctionnels ainsi que des travaux sur la modélisation du processus de responsabilisation de la *Corporate social responsiveness*. Ce croisement a permis de postuler l'existence de quatre rôles types des experts fonctionnels pour gérer les enjeux sociaux dans l'entreprise néolibérale : l'ajustement mutuel avec un grand nombre de parties prenantes internes, un double travail à la frontière de l'entreprise de traduction des attentes de l'environnement et de diffusion des rationalisations produites en interne, la maîtrise des systèmes d'information et enfin la participation aux mécanismes de la contrainte douce.

Le tableau ci-dessous synthétise l'évolution des activités de gestion des enjeux sociaux des experts fonctionnels depuis les premières organisations bureaucratiques à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle jusqu'à l'entreprise néolibérale contemporaine.

Cette première modélisation peut paraître, à bien des égards, rudimentaire, étant donné la très faible quantité de travaux académiques existants permettant de la renseigner. Nous nous proposons de l'enrichir dans le chapitre suivant par une étude empirique du travail de fonctionnels experts dans une grande entreprise de construction, attachée aux principes de management libéral des organisations.

<b>Bureaucratie classique</b> <b>= courroie auxiliaire de la</b> <b>direction</b>	<b>Bureaucratie renouvelée</b> <b>= réducteur d'incertitude pour les décideurs</b>	<b>Entreprise néolibérale</b> <b>= agent d'ajustement</b>
R1 : Conseil aux dirigeants et à la ligne hiérarchique en général pour la conception des processus de travail et la préparation des décisions stratégiques	R'1 : Conseil aux dirigeants pour la définition du planning	R''1 : Ajustement mutuel à tous les niveaux hiérarchiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Facilitateur de la coordination directe des autres membres de l'organisation</li> <li>b. Accompagnement de l'exploration par les opérationnels. Cadrage des enjeux émergents</li> <li>c. Vente des enjeux émergents aux décideurs</li> </ul>
	R'2 : Travail frontière ( <i>Boundary spanning</i> ). Intermédiaire entre l'organisation et son environnement. Réduit l'incertitude de l'environnement pour l'entreprise et sert de zone tampon entre les pressions institutionnelles et le cœur opérationnel (découplage)	R''2 : Travail frontière à double sens ( <i>sense-making, sense-giving</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mise en scène des pressions externes</li> <li>b. Transfert des rationalisations internes au-delà des frontières juridiques</li> </ul>
R2 : Coordination par la supervision et le contrôle. Définition et courroie de transmission des règles abstraites et impersonnelles de la bureaucratie	R'3 : Intégration des différentes sous-unités de l'organisation dominées par un mouvement centrifuge. Cette intégration se fait par deux moyens : la standardisation des procédés et la négociation directe. La négociation est menée en mobilisant l'autorité déléguée de la chaîne hiérarchique amont et en rappelant la légitimité des règles abstraites qui gouvernent l'organisation	R''3 : Maîtrise des systèmes d'information pour permettre le pilotage à distance par les indicateurs de gestion et le contrôle externe
		R''4 : Intégration par la contrainte douce ( <i>soft power</i> ) : standardisation des compétences et des valeurs par la formation, auto-contrôle par la compétition interne et organisation d'un contrôle externe par les audits

**Figure 36 – Comparaison des rôles des experts fonctionnels qui pourraient permettre la gestion des enjeux sociaux dans la bureaucratie classique, la bureaucratie renouvelée et dans l'entreprise néolibérale**

## Chapitre 5

# Le travail des responsables « santé-sécurité » dans la division construction du groupe VINCI

### Résumé

Le chapitre précédent a permis de développer un premier jeu de propositions concernant les activités menées par les managers fonctionnels pour gérer les enjeux sociaux. L'objectif du présent chapitre est d'enrichir ce modèle à l'aide d'une étude terrain au plus près d'une population d'experts fonctionnels.

Nous commençons par présenter le « contexte institutionnel » de la recherche empirique. Cette dernière a été réalisée au sein de la délégation au développement durable de l'entreprise VINCI qui présente de nombreux traits de l'archétype de l'organisation néolibérale décentralisée. Nous avons pu découvrir ce fonctionnement de l'intérieur grâce à une recherche de trois ans financée par un contrat CIFRE. Nous nous livrons alors à une courte réflexion sur les caractéristiques d'un tel type de recherche.

Nous présentons le processus de construction de notre terrain d'étude qui se caractérise par des unités d'analyse multiples encadrées dans une même organisation. Celui-ci contient quatre étapes : deux phases exploratoires et une étude systématique préliminaires qui nous ont conduit en dernier lieu à concentrer notre observation sur le travail de vingt préventeurs dans les filiales de construction de bâtiment gros-œuvre. Nous avons alors sélectionné les unités d'analyse au moyen d'un traitement quantitatif à partir des bases de données internes portant sur les performances sécurité et économiques des filiales de VINCI sur la période 2002-2006.

Une analyse thématique de contenu a permis de reconstituer les activités des préventeurs à partir de leur discours. Pour être transparent quant aux opérations de réduction et de codage des données, nous proposons au lecteur la grille d'entretien utilisée, la table de correspondance entre les catégories analytiques et les unités d'analyse ainsi que la matrice des données brutes.

Si l'étude du travail de ces managers fonctionnels conduit à des résultats qui vont dans le même sens que les propositions formulées à l'issue de la revue de littérature du chapitre 4, elle donne également à voir un certain nombre de comportements inattendus, bien loin de l'image idéalisée du fonctionnement de l'entreprise néolibérale. Nous avons regroupé leurs activités en fonction des quatre rôles identifiés au chapitre 4 : ajustement mutuel, travail à la frontière, gestion des systèmes d'information et exercice de la contrainte douce.

L'ajustement mutuel confirme que les préventeurs sont des hommes de négociation, en relation avec tous les niveaux hiérarchiques. Face à la contingence des chantiers, ils doivent trouver des « régularités » qui leur permettent de faire valoir leur savoir-faire. Le terrain montre aussi les efforts qu'ils déploient pour intervenir dans les activités de conception et diminuer ainsi l'incertitude des phases opérationnelles. A ce titre, ils s'appuient sur un ensemble de dispositifs de gestion qui semblent renforcer leur capacité d'intervention. Les entretiens

témoignent également d'une intense activité de « vente » des enjeux sociaux auprès de la direction. Cette dernière conduit à une acceptabilité sociale de la gestion de certains enjeux notamment grâce à la traduction économique de ces derniers.

L'étude du travail des préventeurs aux frontières de l'entreprise néolibérale confirme à quel point ils rendent ces dernières poreuses. Ces activités ne se limitent pas qu'à une traduction dans l'organisation des pressions externes. A travers un ensemble d'échanges et de négociations, une partie des rationalisations en cours dans l'entreprise passent dans l'environnement et impactent les parties prenantes contractuelles qui sont progressivement intégrés dans les systèmes d'informations et les processus de gestion. Quant aux clients, leurs exigences en termes de sécurité des travailleurs sont quasi-inexistantes. Et les efforts des préventeurs pour leur vendre le surcoût engendré par la protection des travailleurs se heurtent aux mêmes barrières institutionnelles qui les rendent relativement insensibles à cet enjeu.

Pour relier ces parties prenantes entre elles, les préventeurs sont bien les organisateurs d'un vaste circuit d'informations, censé rendre l'entreprise néolibérale transparente. Mais les entretiens révèlent certains aspects inattendus. Premièrement, les données récoltées ne servent pas uniquement l'objectif de la prévention. Les préventeurs font ainsi une distinction intéressante entre cette dernière et la « gestion comptable des accidents » auquel le système conduit. Par ailleurs, bien loin de l'image aseptisée du fonctionnement des systèmes de gestion, le circuit d'informations semble être la scène de l'exercice d'un pouvoir bien réel. Déclarations des accidents, enquêtes, contestations, entretiens retour-accidenté, toutes ces activités sont le théâtre de rapports de pouvoir entre le préventeur et les opérationnels et sont finalement peu réglées. Enfin, tout aussi paradoxale est la propre méfiance des préventeurs à l'égard du système de reporting qu'eux-mêmes alimentent. L'espace de discrétion que leur confère la maîtrise du circuit d'informations les rend artisans du couplage/découplage entre performance réelles et performances communiquées.

Enfin, l'étude concrète de la mise en œuvre de la contrainte douce révèle de la même manière une situation paradoxale : les préventeurs se distinguent par l'utilisation des outils classiques d'animation dans une entreprise néolibérale : formation, incitations financières, compétition, mais tout en gardant une grande distance critique à l'égard de la plupart d'entre eux.

## Introduction

*« Ce n'est pas facile pour les préventeurs. Ils sont au cœur des contradictions. S'ils ont choisi cette voie, c'est qu'ils veulent faire de la prévention, sauver des vies, améliorer les conditions de travail ; et on leur demande de faire de la gestion des taux et des contestations. Ils font tout sauf de la prévention. C'est une population de schizophrènes. Ils ne peuvent pas faire de prévention, car cette activité n'est pas assez visible et, si on peut dire, rentable en termes d'indicateurs sécurité. »*

Préventeur, VINCI Construction France

*« J'essaie de m'intégrer progressivement et de montrer que la vision prévention ajoute quelque chose à la vision production ; quand tu mets les deux ensembles tu peux gagner énormément d'argent. Mais j'évite de faire des calculs économiques car si on ne tombe pas sur le bon résultat, on est décrédité. »*

Préventeur, VINCI Construction France

*« Le chantier [XXX] est pour moi un échec en matière de sécurité. On a eu de la chance, on n'a pas eu d'accident grave. Facialement c'est un succès. On a délibérément laissé les compagnons travailler sur des postes hors sécurité. (...). On a délibérément sacrifié la sécurité au bénéfice du délai. (...) J'ai averti tout le monde. Leur réponse à la fin du chantier : « On n'a pas eu d'accident grave. Heureusement, qu'on ne t'a pas écouté ! ».*

Préventeur, VINCI Construction France

*« On a des bons taux, on cotise à 3,18. Les chantiers ne sont pas plus surs, mais on gère mieux les accidents. ».*

Préventeur, VINCI Construction France

*« Quand tu es dans ton droit, que c'est dans l'intérêt de l'entreprise, que c'est la réglementation, qu'il faut absolument ne pas franchir cette limite ; le patron le sait. Par contre, ça l'emmerde. Il y a toujours une bonne raison économique, de délai. Mais il ne peut pas me désavouer. Il sera un peu moins communicant avec moi. Il faut discuter et trouver un compromis. Ça permet de réguler. C'est comme ça que je vois mon travail. Comme un régulateur ».*

Préventeur, VINCI Construction France

*« Ce sont des blaireaux, ils n'ont toujours pas compris comment faire. L'astuce c'est de faire des absences autorisées. (...) Ça marche bien pour diminuer les petits arrêts. Ceux qui n'ont rien compris, c'est ceux qui ont un TF/TFA trop grand ou trop petit. Trop petit, ça veut dire qu'ils déclarent tout ; et trop grand, qu'ils ne déclarent rien. »*

Préventeur, VINCI Construction France

*« Comme disait ma grand-mère, frotter la tête à un âne, on perd son temps et son savon. »*

Préventeur, VINCI Construction France

Voici quelques extraits des nombreuses conversations que nous avons eu la chance d'avoir pendant les mois passés en compagnie des préventeurs de la division construction du groupe VINCI. Nous les avons sélectionnées parmi des centaines de pages de retranscription, car ils donnent une image assez réaliste du quotidien de ces experts fonctionnels : confrontés en permanence aux réalités des activités opérationnelles, ils sont vecteurs de la politique sociale du groupe. Ils gèrent des injonctions contradictoires entre l'économique et l'éthique et doivent composer avec les autres membres de l'entreprise auxquels ils ne sont pas rattachés hiérarchiquement. Ce faisant, ils sont à la fois au cœur des processus de découplage entre

performances construites et performances réelles et des processus d'apprentissage qui permettent d'intégrer progressivement la sécurité aux compétences centrales de l'organisation.

Le chapitre précédent avait permis de développer des propositions quant aux activités réalisées par les managers fonctionnels pour gérer les enjeux sociaux. Nous allons maintenant mettre ces propositions à l'épreuve, en étudiant le travail de responsables « santé et sécurité au travail » au sein d'un des leaders mondiaux de la construction. L'objectif du présent chapitre n'est pas seulement de « tester » un modèle esquissé suite au travail d'analyse de la littérature ; il est plutôt de l'amender, de l'enrichir à l'aide d'une étude terrain au plus près d'une population d'experts fonctionnels.

Nous commençons par présenter le « contexte institutionnel » de la recherche empirique (I.). Cette dernière a été réalisée au sein de la Délégation au Développement Durable de l'entreprise VINCI. Nous avons suggéré dans l'introduction générale que VINCI présente de nombreux traits de l'archétype de l'organisation néolibérale. Son métier, réaliser des chantiers qui doivent s'adapter aux contraintes spatiales des lieux de construction et aux besoins pluriels des clients architectes, promoteurs et pouvoirs politiques, est compatible avec une organisation en mode projet et en équipes autonomes. Nous allons à présent décrire en détail les caractéristiques de VINCI qui en font, à notre sens, un bon terrain d'observation de l'entreprise néolibérale en action. (I.1). Nous avons pu découvrir ce fonctionnement de l'intérieur grâce à une recherche de trois ans financée par un contrat CIFRE. Nous nous livrons alors à une courte réflexion sur les caractéristiques d'une recherche CIFRE et les difficultés particulières d'« atterrissage » que nous avons dû surmonter au cours de ces années (I.2.).

Cet ancrage au cœur du terrain a permis de déployer un dispositif de recherche proche des situations de travail<sup>194</sup> (II.). Après une revue synthétique des méthodes de recherche par étude de cas, nous présentons le processus de construction de notre recherche qui se caractérise par des unités d'analyse multiples encadrées dans une même organisation (*multiple embedded analysis units*) (II.1.a.). Notre approche s'est décomposée en quatre étapes : deux phases exploratoires et une étude systématique qui nous ont finalement conduit à réduire notre terrain d'étude au travail de vingt préventeurs<sup>195</sup> dans les filiales de construction de bâtiment gros-œuvre pour une dernière étude systématique. Nous avons alors sélectionné les unités d'analyse au moyen d'un traitement quantitatif à partir des bases de données internes portant sur les performances sécurité et économiques des filiales de VINCI sur la période 2002-2005 (II.1.b.).

Nous exposons alors les méthodes de collectes de données assez variées mobilisées au long du processus de recherche et nous décrivons la grille d'entretien standardisée utilisée lors de la dernière étude systématique (II.2.). Une analyse thématique de contenu a permis de reconstituer les activités des préventeurs à partir de leur discours. Pour être transparent quant aux opérations de réduction et de codage des données, toujours sensibles en analyse qualitative, nous proposons au lecteur la table de correspondance entre les catégories analytiques et les unités d'analyse, ainsi que la matrice des données brutes. Il lui est ainsi possible de prendre la mesure de toutes les modalités de traitement qui ont conduit à ces interprétations (II.3.). Enfin,

---

<sup>194</sup> Les annexes contiennent un glossaire de la construction qui permettra de naviguer sans heurt dans la restitution des observations.

<sup>195</sup> La prévention désigne depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle l'anticipation rationnelle des risques potentiels. Les préventeurs désignent depuis les années 50, les personnes en charge de l'anticipation des risques d'accidents du travail. Pour plus de précision, se rapporter à l'introduction générale de cette thèse.

pour asseoir la validité de notre recherche, nous expliquons les démarches effectuées pour répondre à une série de tests de fiabilité dont le calcul du coefficient de Kappa Cohen (II.4.).

L'analyse des données enrichit le modèle d'activités issu de la revue de littérature du chapitre 4 (III). Le travail des préventeurs peut être divisé en quatre groupes d'activités : ajustement mutuel (III.1), travail à la frontière (III.2), gestion des systèmes d'information (III.3) et exercice de la contrainte douce (III.4.). Notre recherche conduit à un certain nombre de résultats inattendus qui révèlent des situations et des comportements qui sont bien loin du fonctionnement attendu de l'entreprise néolibérale.

## I. Présentation du contexte institutionnel de la recherche

Dans cette première partie, nous allons montrer en quoi l'entreprise VINCI, et notamment sa division construction, constitue un terrain d'investigation pertinent pour étudier le travail de responsabilisation des cadres fonctionnels experts des questions sociales<sup>196</sup> (1). Puis nous réfléchissons aux conditions de réalisation d'une recherche-intervention dans le cadre d'un contrat CIFRE (2). En particulier, nous rendons compte d'une difficulté à dépasser, celle de l'accompagnement du commanditaire dans l'évolution nécessaire de la demande initiale jusqu'à la problématique scientifique.

### 1. VINCI : décentralisation – responsabilisation – zéro accident

Nous commençons par présenter brièvement VINCI en montrant qu'elle possède de nombreux traits de l'archétype de l'entreprise néolibérale en raison de son secteur d'activité d'origine, la construction, et de son histoire propre (a.). Puis, nous justifions le choix de l'enjeu social des « accidents du travail » à la fois en raison de la mise en avant de ce dernier par l'ensemble du secteur d'activité comme objectif numéro un de responsabilité sociale, de la visibilité du dispositif « La sécurité d'abord » au sein du groupe VINCI et, enfin, de l'effort consenti par l'entreprise pour renforcer son effectif de fonctionnels experts de la sécurité depuis 2003 (b.).

#### a. VINCI : archétype de l'entreprise néolibérale ?

L'entreprise VINCI, un des majors mondiaux de la construction, des concessions et des services associés ([www.vinci.com](http://www.vinci.com)) possède de nombreux traits de l'archétype de l'entreprise néolibérale telle que présentée par exemple dans l'ouvrage « L'entreprise individualisée » de Ghoshal et Bartlett<sup>197</sup> (1997). Avant de présenter ces caractéristiques, nous traçons leurs origines à la fois dans le secteur d'activité historique de VINCI, la construction, et dans le sentier de développement de cette organisation.

#### • Le secteur de la construction se prête aux activités de production décentralisées

Le BTP (Bâtiment et Travaux publics) est, selon beaucoup de commentateurs, un secteur industriel particulier (Carassus 2000). S'il a pendant longtemps été un des moteurs de la croissance du régime fordiste (Du Tertre 1995) et s'il reste aujourd'hui le premier employeur en France<sup>198</sup>, le marché de la construction se prête peu à la mobilisation classique des cadres d'analyses économiques et gestionnaires<sup>199</sup>. Les infrastructures et les bâtiments en particulier sont des biens :

---

<sup>196</sup> Responsable RSE/diversité/égalité des chances/environnement/mission climat... Pour une définition, voir l'introduction générale de cette thèse.

<sup>197</sup> Voir chapitre 4, II.2.c.

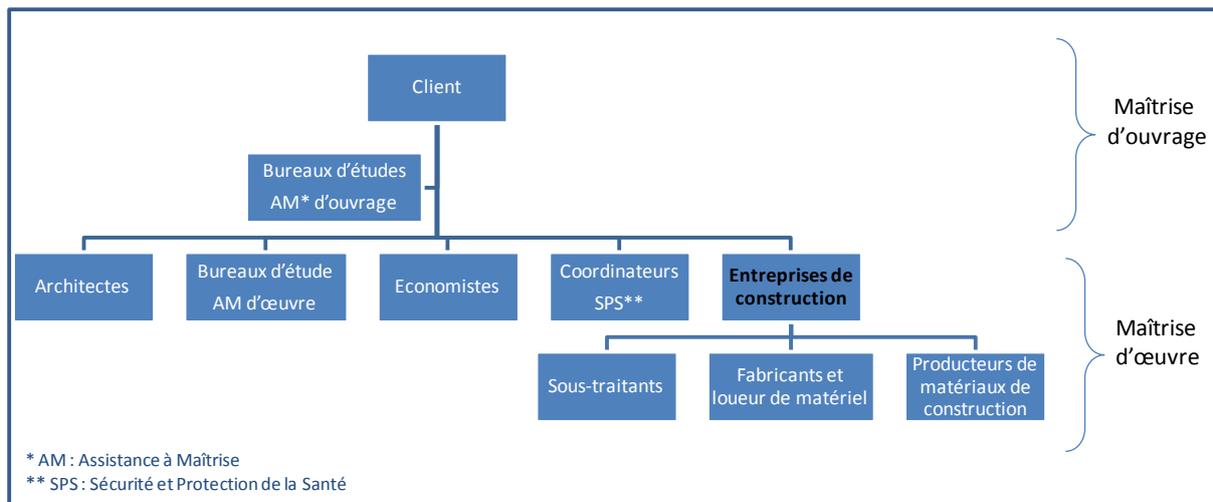
<sup>198</sup> Selon l'Observatoire du BTP, organisme dépendant du MEDAD, la branche BTP regroupe à la fin de l'année 2008 environ 1,5 millions d'emplois auxquels il faut ajouter un peu moins de 20 000 intérimaires équivalent temps plein (<http://www.btp.equipement.gouv.fr>).

<sup>199</sup> Il est à noter la faible quantité d'articles consacrés au secteur de la construction dans les meilleures revues gestionnaires.

- localisés (non mobiles)
- coûteux
- au cycle de vie très long
- personnalisés, depuis l'avènement de l'architecture postmoderne à la fin des années soixante
- complexes, car composés de plusieurs sous-systèmes interdépendants : infrastructure, superstructure, fluides (énergies, eaux...)... (Cacciatori et Jacobides 2005).

Ces caractéristiques ont souvent été mobilisées pour expliquer l'extrême éclatement de la chaîne de valeur de ce secteur (Jacobides, Knudsen, et al. 2006) et l'importance des contrats pour relier les différents maillons du système de production (Williamson 1985).

Le schéma ci-dessous présente une version simplifiée de l'organisation de la chaîne de valeur de la construction. Dans la configuration contractuelle dominante en France, dénommée « Entreprise générale », l'entreprise de construction, comme Bouygues ou VINCI, est seulement un des nombreux acteurs qui interviennent entre le besoin exprimé par le client et la livraison de l'infrastructure construite. Ainsi, malgré sa position de premier constructeur français, VINCI ne représente pas plus de 4% du marché national de la construction, tandis que les entreprises de plus 250 employés s'accaparent moins du ¼ du chiffre d'affaires du secteur en 2006 (Source : Eurostat, MEDAD, 2006).



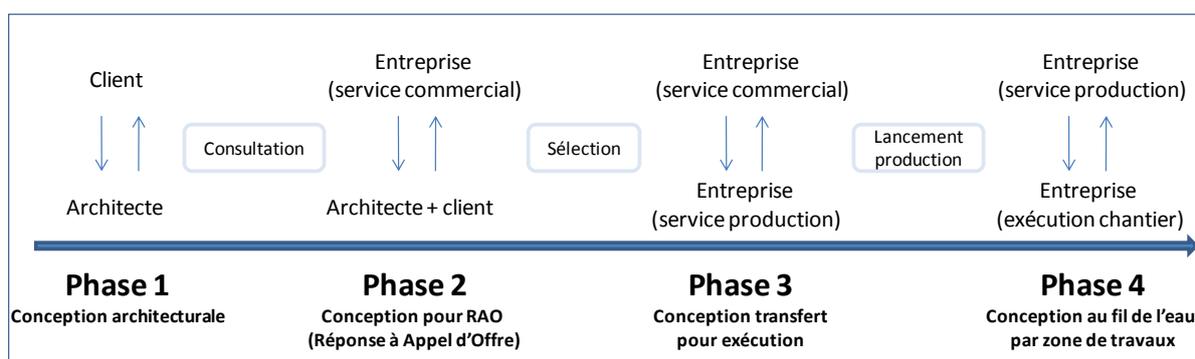
**Figure 37 - Organisation de la chaîne de valeur dans le secteur de la construction en France en 2000 (représentation simplifiée)**

Les spécialistes du secteur de la construction ont d'ailleurs souligné les spécificités nationales de l'organisation de cette chaîne de valeur. Le concept de *building procurement system* désigne les configurations propres à chaque pays (Winch et Campagnac 1995). La France se distingue historiquement par la puissance remarquable de ses entreprises de construction relativement à celle des cabinets d'ingénierie à la différence des pays anglo-saxons ; puissance souvent attribuée à l'importance du béton comme matériau de construction quasi exclusif (Campagnac 2000). Ainsi, Bouygues et VINCI sont les deux plus importants constructeurs mondiaux, malgré la taille relativement modeste du marché français.

Pour comprendre le degré d'éclatement de la chaîne de valeur, il faut également ajouter la propension du secteur à faire appel à la sous-traitance (Eccles 1981 ; Üsdiken, Sözen, et al.

1988). L'incertitude produite par les caractéristiques hors norme des biens bâtis est généralement évoquée pour justifier le recours massif à la sous-traitance. Et cette tendance n'est pas spécialement récente, puisque le XIX<sup>ème</sup> siècle est marqué par la multiplication des conflits sociaux portant sur les conditions de travail des « tâcherons », et la construction sociale du délit de salariat déguisé (Jounin 2006). Aux côtés des majors du BTP travaillent une constellation d'acteurs économiques de taille plus modeste et le secteur du BTP est le premier employeur d'intérimaires en France<sup>200</sup>.

A la lecture de ces quelques données, il paraît naturel de s'interroger sur la nature des coordinations à l'œuvre dans un secteur aussi morcelé, qui permettent à la fois la réduction des coûts de transaction<sup>201</sup> et une forte distribution des activités. Au-delà de la stabilité du système contractuel exposé dans la Figure 37, il faut ajouter la concentration des activités de conception à quelques points clefs du processus de production :



**Figure 38 - Conception fragmentée « multipoints » dans la chaîne de valeur de la construction (représentation simplifiée)**

Cette conception fragmentée « multi-points » permet à la fois des co-spécialisations multiples tout au long du processus de production et la relative autonomie des maillons seulement contraints par la conception amont, comme dans les systèmes d'activités dits « modulaires » (Baldwin et Clark 1997 ; Jacobides, Knudsen, et al. 2006).

Enfin, la spécificité des biens construits a une conséquence importante sur le mode même de production des bâtiments et par delà sur la tendance à décentraliser ces activités. L'essentiel de la production a en effet lieu sur chantier, ce qui lui confère quatre traits distincts (Carassus 2002):

- Foraine : la production a lieu sur le site même de la consommation. Elle est non-standardisée, chaque projet se rapprochant d'un prototype unique en raison des conditions géographiques, climatiques et politiques spécifiques et des besoins exprimés à la suite de la collaboration architecte-client. D'ailleurs, une distinction sémantique claire existe entre construire et produire, et ce dernier terme est absent du vocabulaire des professionnels<sup>202</sup>.

<sup>200</sup> En 1997, le secteur de la construction regroupe 294 000 entreprises dont 92,6% ont moins de 10 salariés (source : Eurostat, Ministère de l'Équipement, des Transports et du logement, 2001).

<sup>201</sup> Coûts de transaction : ensemble des coûts de recherche et d'information, des coûts de négociation et de décision, des coûts de surveillance et d'exécution (Dahlman 1979 : 23).

<sup>202</sup> On peut remarquer également la faible pénétration de la technique de préfabrication en France qui consiste à produire en série des éléments de construction en usine et de les assembler sur les chantiers (Boxenbaum et Daudigeos 2008).

- Ephémère : la durée des chantiers variant entre quelques jours et plusieurs années, l'activité des entreprises de construction est assimilable à un portefeuille de projets que ces dernières doivent gérer.
- Complexe : comme nous l'avons déjà indiqué, la construction d'une infrastructure nécessite la mise en œuvre de plusieurs processus parallèles qui concernent les différents sous-systèmes qui composent le bien final : infrastructure, superstructure, fluides, aménagement, systèmes de sécurité...
- Aléatoire : un certain nombre de contingences sont révélées sur le chantier en raison d'aléas d'ordre techniques, climatiques, politiques... Un nombre important de décisions de gestion sont prises sur les chantiers, la délégation de responsabilité aux niveaux hiérarchiques inférieurs étant la norme dans le secteur.

L'activité de construction se prête ainsi particulièrement au mode d'organisation en projets (Mahmoud-Jouini, Midler, et al. 2004), chère aux théoriciens néolibéraux de l'entreprise<sup>203</sup>.

Multiplication des acteurs sur la chaîne de valeur, activités distribuées, conception fragmentée multi-points, production complexe sur des chantiers nomades au cours de projets éphémères, autant de caractéristiques qui ont fait de la construction un secteur propice à l'exploration des formes contemporaines d'organisation des activités de production : flexibles, distribuées, décentralisées...

#### • Histoire propre au groupe VINCI

Néanmoins, le secteur d'activité n'est pas le seul déterminant des modèles d'organisation, et comme l'a montré Elisabeth Campagnac, les grandes entreprises françaises de construction se distinguent en la matière (Campagnac 1987). Or les origines du groupe VINCI inscrivent également ce dernier dans une tradition de décentralisation.

La raison sociale VINCI est très récente, puisque la Société Générale d'Entreprise (SGE) devient VINCI en mai 2000, peu avant l'absorption en juillet de la même année du groupe GTM, autre grand nom du BTP français dont la création remonte, comme pour la SGE, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. La création du numéro un français du BTP s'accompagne de la prise d'indépendance de ces deux entités de leurs actionnaires principaux : la Compagnie Générale des Eaux (CGE) pour la SGE et Suez-Lyonnaise des Eaux pour le groupe GTM. VINCI est donc né du rapprochement des divisions construction des deux leaders mondiaux des concessions<sup>204</sup>.

Or, comme l'ont bien montré Normann et Ramirez, le modèle français des grands concessionnaires repose sur la décentralisation des activités (Normann et Ramirez 1994). Le développement des groupes Lyonnaises des eaux ou CGE reposait sur l'offre de nouveaux services à destination d'une base de clientèle stable, entraînant de facto une diversification très forte des activités. Toujours selon ces auteurs, dès 1990, la Générale des Eaux regroupait déjà 2000 filiales exerçant plus de 60 métiers. Antoine Zacharias, Directeur Général Adjoint et membre du Comité Exécutif de la CGE au milieu des années 90, a dirigé la SGE à partir de 1991 et préside à l'émergence du groupe VINCI de 2000 à 2006. Il a ainsi transféré une partie du savoir faire gestionnaire de la CGE au sein du groupe VINCI dont la structure reflète l'autonomie conférée aux centres de profits.

<sup>203</sup> Voir chapitre 4, partie II.

<sup>204</sup> Pour une histoire complète du groupe VINCI, se reporter à l'ouvrage *La trace des bâtisseurs* de Dominique Barjot, 623 pages.

Une présentation faite par la direction générale à des investisseurs en décembre 2005<sup>205</sup> résumait la philosophie gestionnaire de VINCI en six points : décentralisation, confiance, autonomie, responsabilité, transparence et droit à l'erreur. Autant de caractéristiques de l'archétype de l'entreprise néolibérale.

- **La décentralisation en chiffres chez VINCI**

Les activités du groupe VINCI sont regroupées au sein de cinq divisions (pôles) qui représentent les grands métiers associés à la construction :

- Construction : réalisation des travaux de construction de bâtiments et d'infrastructures (habitations, équipements tertiaires, ponts, barrages...)
- Concessions : exploitation et maintenance des infrastructures construites sur longue durée (autoroutes, stades, ponts, musées...)
- Energies : travaux d'installation électrique
- Eurovia : travaux de construction de routes
- Immobilier : promoteur immobilier (finance, supervise la construction d'habitations et revente).

Néanmoins, VINCI n'a pas les traits d'une simple structure multi-divisionnelle (Chandler 1962), puisque les pôles fédèrent des milliers de centres de profits, sociétés juridiques dont le capital est détenu en majorité par le holding VINCI.

Le tableau ci-dessous rend compte de l'architecture en « réseau » de VINCI en 2006 :

<b>Pôles</b>	<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>Nombre de sociétés</b>
VINCI Concessions	2 055 M€	180
VINCI Energies	3 509 M€	420
Eurovia	6 457 M€	325
<b>VINCI Construction</b>	<b>9 399 M€</b>	<b>684</b>
VINCI Immobilier	409 M€	116
Holdings	-	20
<b>VINCI TOTAL</b>	<b>21 543 M€</b>	<b>1 704</b>

**Tableau 41- Chiffre d'affaires et nombre de sociétés juridiques des pôles de VINCI**

Dans notre travail de recherche, nous nous sommes concentrés sur l'activité « construction » de VINCI (surligné dans le tableau ci-dessus). Ces 684 sociétés juridiques étaient regroupées en 10 divisions en 2006 en fonction des types d'activités menées et de leur localisation géographique. En raison des particularités nationales fortes dans la construction, déjà soulignées plus haut, nous nous sommes arrêtés au cas français. Deux divisions étaient alors concernées par notre étude : Sogea Construction et GTM Construction, regroupant 231 sociétés juridiques en 2006 (surlignées dans le tableau ci-dessous).

<sup>205</sup> Petit déjeuner « Investisseurs CM-CIC Securities », décembre 2005.

Divisions	Chiffre d'affaires	Nombre de sociétés
Sogea Construction	2 744 M€	131
GTM Construction	1 977 M€	100
VINCI Construction Filiales Internationales	1 336 M€	59
VINCI Construction Allemagne	216 M€	13
VINCI Bautec	226 M€	14
VINCI Construction US		1
VINCI Construction UK	938 M€	58
CFE	976 M€	129
VINCI Construction Grands Projets	604 M€	96
Freyssinet	508 M€	80
VINCI Construction Holding		3
TOTAL VINCI Construction	9 399 M€	684

**Tableau 42 - Chiffre d'affaire et nombre de sociétés des divisions de VINCI**

Au cours de notre étude, les divisions Sogea et GTM ont fusionné pour donner naissance à VINCI Construction France, ce qui n'a pas eu d'impact sur notre démarche puisque nos unités d'observation couvraient les deux entités.

VINCI Construction France est organisée suivant une structure matricielle, les 231 filiales étant rattachées en fonction à la fois d'une logique géographique et de métiers.

## **b. Le « zéro accident » comme axe fort de la politique de RSE de VINCI**

Au démarrage du contrat CIFRE, nous avons été mandatés par la Délégation au Développement Durable du groupe VINCI pour mener une étude comparative des enjeux de RSE/DD prégnants dans ce secteur d'activité<sup>206</sup>. Nous avons alors mené une étude systématique du contenu des rapports de développement durable des trente plus grands concurrents internationaux de VINCI. Plusieurs chercheurs ont déjà noté, à juste titre, le découplage qui peut exister entre la communication institutionnelle et les pratiques stratégiques des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée 2004). Néanmoins, ces données secondaires ont rempli parfaitement le rôle pour lesquels nous les avons mobilisées, à savoir identifier les enjeux les plus visibles dans un secteur d'activité, pour lesquels la pression institutionnelle est la plus forte. Nous avons supposé qu'il était difficile pour un acteur économique majeur d'ignorer un enjeu donné comme le réchauffement climatique ou les maladies professionnelles si l'ensemble de ces concurrents communiquaient sur le sujet. Or, cette étude a révélé que, parmi les 37 enjeux sociaux identifiés, la sécurité au travail était le plus important. 60% de l'échantillon analysé avait ainsi adopté une même politique du « zéro accident »<sup>207</sup>.

Les pratiques de VINCI reflétaient d'ailleurs cet isomorphisme puisque le groupe avait lancé en janvier 2003 une vaste campagne de prévention des accidents du travail intitulé :

<sup>206</sup> Une copie de cette étude est disponible en annexe.

<sup>207</sup> Le « zéro-accident » est en soi un objet de RSE au sens défini par le livre vert de la Commission Européenne (2001) d'une intégration de préoccupations sociales dans les activités commerciales qui va au-delà des obligations légales, puisque si une taxe « pigouvienne » régule la conduite des entreprises françaises en la matière, aucune obligation en terme de performance n'existe à l'heure actuelle.

« Politique de zéro accident, la sécurité d'abord »<sup>208</sup>. Notre arrivée au sein de l'entreprise correspondait donc à un engagement fort de la direction en termes symboliques et matériels pour la prise en compte de cet enjeu. Le pôle construction venait ainsi d'initier un dispositif innovant de recherche sur la sécurité au travail VIGISITE cherchant à croiser les regards de trois travaux doctoraux CIFRE respectivement en gestion, psychologie sociale et ergonomie<sup>209</sup>. Nous avons ainsi pu à la fois bénéficier des échanges avec ce groupe de travail et des portes ouvertes à tous les niveaux opérationnels.

Le choix de la sécurité au travail comme objet d'étude avait également d'autres avantages non négligeables. L'engagement récent de la direction de VINCI pour un enjeu ancien<sup>210</sup> venait renforcer l'outillage gestionnaire existant déjà relativement fourni. Le pôle construction avait décidé d'étoffer son équipe de fonctionnels experts de la sécurité pour porter le ratio à 1 préventeur pour un peu plus de 200 salariés soit 153 fonctionnels pour 35000 employés. VINCI constituait ainsi un terrain particulièrement riche pour observer le travail de ces experts. Autre intérêt, VINCI disposait d'une base statistique fiable contenant les performances sécurité annuelles de l'ensemble de ces filiales depuis 2002. Cette base non seulement offrait une mesure de l'évolution de la performance sociale du groupe (limitée à cet enjeu), mais permettait après plusieurs traitements une comparaison assez fine des résultats sécurité des différentes entités du groupe. Nous pouvions ainsi constater un plafonnement de la performance sécurité à partir de 2005, après des années d'amélioration continue.

Ces performances limites faisaient l'objet de vifs débats au sein de la direction générale et de la direction de la prévention. De potentielles frictions entre productivité et sécurité étaient mises en avant et certains employés remettaient en cause le consensus d'une croissante conjointe des performances économiques et sociales. Cette crise de sens était d'autant plus forte qu'au même moment la direction générale mettait en avant une double intention stratégique portant d'une part sur la poursuite du zéro-accident et d'autre part sur une augmentation sans précédent de la marge économique nette au-delà des 5%.

Enfin, le renforcement substantiel de l'allocation de ressources sur la politique sécurité donnait une certaine garantie de pouvoir observer des changements à tous les niveaux de l'organisation jusqu'au cœur opérationnel. Cela évitait les écueils des enjeux émergents dont le traitement pouvait rester superficiel. La sécurité donnait l'assurance de pouvoir observer des processus de responsabilisation qui affectent les activités productives. D'autant plus que de nombreux leviers du traitement du risque accident se trouvent dans le périmètre d'action de l'entreprise, à la différence d'autres enjeux qui concernent en priorité d'autres acteurs économiques plus en amont dans la chaîne de valeur. Au début de notre intervention, nous avons ainsi ouvert un autre terrain d'observation portant sur la conception écologique des bâtiments, mais cette piste fut rapidement abandonnée, VINCI ne maîtrisant cette activité que sur une très faible proportion de ses projets de construction.

---

<sup>208</sup> Voir en annexe un support de communication de cette campagne.

<sup>209</sup> Pour les lecteurs particulièrement intéressés par le sujet de la sécurité au travail dans le secteur de la construction, ils peuvent se reporter aux travaux de Benoit Tricard, encadré, par Philippe Lorino (gestion), ceux de Julie Duboscq encadrés par Yves Clot (psychologie sociale) et enfin ceux de Justine Forrierre encadré par Francis Six (ergonomie).

<sup>210</sup> Le chapitre 2 de ce travail doctoral a montré que la sécurité au travail était un enjeu social dans le secteur de la construction dès le XIX<sup>ème</sup> siècle.

## 2. Un terrain employeur : théorisation de la démarche de recherche CIFRE

Avant de présenter notre dispositif de recherche, il nous paraît opportun de nous arrêter brièvement sur la spécificité d'une thèse en contrat CIFRE, au cours de laquelle l'apprenti chercheur est salarié de son terrain d'observation<sup>211</sup>. Cette situation pose question, notamment pour mener une recherche qualitative d'inspiration constructiviste.

Dans ce cadre, nous sommes loin des préconisations de Max Weber d'une « mise hors-circuit des intérêts mondains » du travail académique (Weber 1922 [1968]: 545) ou de la conception classique de l'éthique du travail ethnographique, qui suppose une mise à distance de l'observateur avec le jeu social du système indigène observé (Schmitz 2008). Pour répondre aux interrogations que suscite une telle posture, nous nous tournons vers des auteurs qui ont interrogé le lien entre sciences de gestion et recherches de terrain. Gomez, par exemple, s'appuie justement sur un ethnologue « hétérodoxe », Devereux, pour justifier au contraire la nécessité de la recherche en action (Gomez 2003). Ce dernier a défendu l'encastrement du chercheur en affirmant que la quête de l'objectivité était contreproductive. L'enquêteur de terrain n'observe que des réactions à ses propres observations, et c'est la prise de distance par rapport à cette interaction qui fait la richesse de l'interprétation : « *Par bonheur, ce qu'on appelle les « perturbations » dues à l'existence de l'observateur, lorsqu'elles sont correctement exploitées, sont les pierres angulaires d'une science du comportement authentiquement scientifique et non – comme on le croit couramment – un fâcheux contretemps dont la meilleure façon de se débarrasser est de l'escamoter.* » (Devereux 1980 [1967]: 30).

Gomez assimile alors le processus de recherche à une cristallisation analytique entre un chercheur repéré comme tel, un mandataire qui a déclenché l'opération de recherche, une situation de gestion (qui implique des acteurs) et un observateur (2003 : 261). La nécessité de prendre sa place dans le jeu social de l'action organisée est donc impérative pour le chercheur qui a besoin d'une certaine légitimité. L'implication au plus près du terrain lui permet de relever les actions et rationalisations en cours et de renvoyer ces comportements à des modèles abstraits rationalisés. Dans notre cas, le plafonnement des résultats sécurité en 2005 dans un contexte d'une double injonction venant de la direction portant sur les 5% de marge économique et le zéro-accident, a créé un besoin de rationalisations nouvelles et révélé des rationalisations passées. C'est ce que Gomez nomme une « crise conventionnelle », particulièrement propice à une demande d'intervention. Cette dernière se termine lorsqu'un sens commun est à nouveau partagé entre les acteurs en présence et que ce dernier est à la base de nouvelles rationalisations individuelles.

Néanmoins, entre la crise de sens initiale et la compréhension commune finale, un processus loin d'être évident est à mettre en œuvre. Depuis les travaux de Latour et Callon, la pratique scientifique est conçue comme un processus social complexe dans laquelle humains et dispositifs techniques interagissent (Callon et Latour 1991). Pour structurer ce processus, Berry identifie sept étapes clefs dans la recherche doctorale de terrain en sciences de gestion depuis l'identification du terrain jusqu'à la vie professionnelle post-thèse (Berry 2000). Nous allons nous arrêter sur trois de ces temps forts de la recherche qui nous paraissent déterminants dans le cadre d'une recherche CIFRE :

---

<sup>211</sup> L'annexe 9 contient des extraits de quatre présentations réalisées au sein de VINCI à différentes étapes du processus de recherche.

- La « recherche du terrain », qui pour Berry suppose une demande exprimée par une organisation, souvent incomplète, confuse et nécessairement évolutive, plutôt qu'une offre de sujet formulée ex ante par le doctorant.
- L' « atterrissage » du doctorant dans une situation traversée par de multiples tensions.
- La « socialisation », qui lui confère une certaine reconnaissance dans l'organisation et l'appelle à réaliser des tâches opérationnelles variées, parfois peu reliées entre elles.

Si les implications épistémologiques et méthodologiques de ces étapes ont été déjà largement décrites par la littérature sur la recherche intervention (Arnaud 1996 ; David 2000 ; Plane 2000), il nous semble que leurs probables interactions restent encore largement méconnues. En effet, comme le fait remarquer Berry lui-même, ces étapes ne sont pas séquentielles et se déroulent de manière chaotique lors du processus de recherche. Ainsi, des tensions peuvent naître entre la nécessaire évolution du problème de recherche, de la demande initiale formulée par l'entreprise à la problématique scientifique et la légitimité à acquérir indispensable pour franchir les étapes de l'atterrissage et de socialisation. Comme le décrit Gomez, le mandat accordé au chercheur par le service qui l'embauche n'est pas « *dépourvu d'une attente de complaisance vis-à-vis des certitudes établies, voire d'une demande de confirmation de ces certitudes* » (2003 : 261). Berry souligne combien il est difficile d'être « admis » dans un terrain qui ne se laisse pas observer sans contrainte et comment les attentes dont le chercheur fait l'objet se traduisent mal en problématique scientifique (Berry 2000).

La recherche intervention nécessite donc une évolution progressive du questionnement du chercheur, qui doit prendre en compte la légitimité requise par les étapes d'atterrissage et de socialisation. Nous retrouvons ici les conclusions de Michel Wieviorka qui montre que, dans une étude de cas, la question « un cas de quoi ? » évolue au cours de la recherche en fonction des allers-retours entre théorie et données empiriques et peut même avoir une réponse multiple en fonction des objectifs du chercheur (Abbott 1992).

Le tableau ci-dessous illustre le glissement de l'interrogation dans le cadre de l'intervention CIFRE chez VINCI :

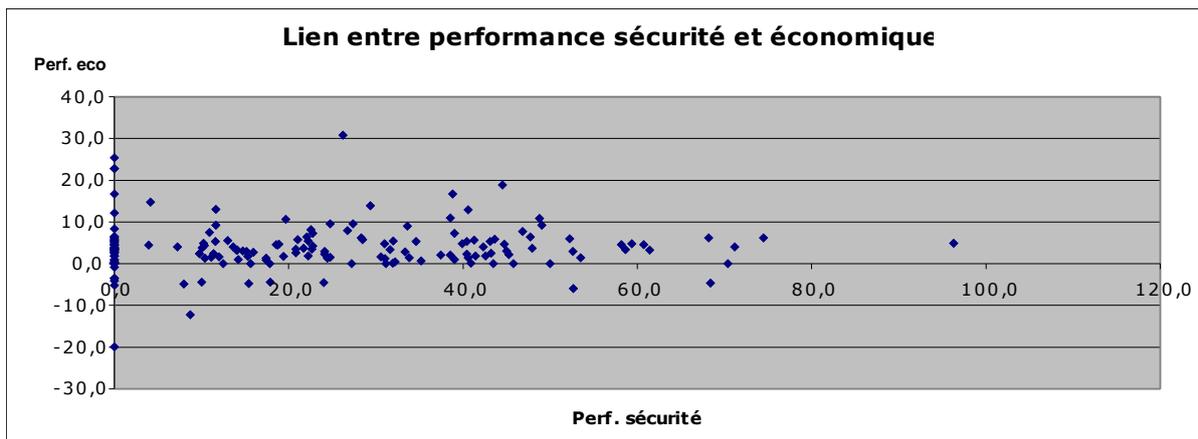
<b>Problème initial</b>	<b>Question de recherche</b>	<b>Problématique</b>
Interrogation fondée sur l'incompréhension suscitée par la crise conventionnelle.	Inscription dans un cadre théorique	Modèle posant des relations entre des concepts
Quel est le lien entre création de valeur et la démarche de développement durable ?	Comment la question économique intervient-elle dans le processus de responsabilisation à travers l'exemple de la politique sécurité au travail ?	Quelles activités mènent les fonctionnels experts de la prévention pour institutionnaliser la politique sécurité dans l'entreprise néolibérale soumise à une forte pression aux résultats économiques?

**Tableau 43- Le glissement du problème initial à la formulation de la problématique**

La demande initiale formulée par le responsable développement durable du groupe était d'interroger les liens entre création de valeur et politique de développement durable. Etant donnée la crise de sens portant sur la double pression à la sécurité et à la marge, il a été facile d'engager la réflexion sur la question des accidents du travail. Néanmoins, l'accompagnement de

l'évolution du sujet a été relativement laborieuse à réaliser. Non seulement le commanditaire était parti d'une demande initiale, mais également d'une représentation du travail doctoral peu compatible avec une posture de recherche intervention. La recherche devait apporter des preuves de corrélation statistiques entre performances sécurité et performances économiques, mais ne pas interroger le processus de construction sociale de cette relation et donc de la valeur perçue de la sécurité au travail. De manière tout à fait compréhensible, le besoin de preuves immédiates était supérieur à celui de se poser une question scientifique plus globale.

Il a fallu un évènement marquant pour permettre de lancer le processus d'évolution de l'interrogation collective. Celui-ci a eu lieu le 6 octobre 2006, lors d'une conférence organisée par VINCI sur le thème des « Sciences de l'homme au service de la sécurité »<sup>212</sup>. Devant 150 employés du groupe, et avec le soutien d'une intervention préalable de notre directeur de thèse, nous avons présenté les résultats non concluants d'une tentative de corrélation entre performance économique et performance sécurité sur un échantillon composé de 168 filiales sur une période de 3 ans. En nous appuyant sur une représentation graphique du résultat très parlante (voir ci-dessus), nous avons alors pu introduire la question de la difficulté de la construction d'une telle corrélation et l'intérêt de nous pencher davantage sur la création de valeur subjective d'une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise.



**Figure 39 - Corrélation entre performance économique (marge nette chantier) et performance sécurité (TF) de 168 filiales de VINCI Construction France entre 2002 et 2005**

Ce n'est qu'à la suite de cette réunion que nous avons pu aborder la question du travail concret des conseillers en prévention qui devaient concilier plusieurs pressions contradictoires pour légitimer des nouvelles pratiques responsables. Et c'est sur la base d'un long travail d'observation dans les filiales de VINCI Construction France qu'a pu émerger la problématique du travail d'institutionnalisation des fonctionnels experts dans les organisations libérales.

L'évolution des représentations a nécessité un moment fort, politiquement risqué pour le dispositif de recherche déployé. Un échec nous aurait peut-être conduit à avancer masqué sur un terrain décroché du chemin parcouru par le chercheur. La recherche « de plein air » est donc loin d'aller de soi et à l'heure actuelle les méthodes à mettre en œuvre ne sont ni standardisées, ni standardisables (Callon, Lascoumes, et al. 2001). Si la légitimité d'un encastrement fort dans le terrain est désormais largement reconnue et si les principales étapes du processus de

<sup>212</sup> La présentation réalisée le 6 octobre est disponible en annexe 9.

production de la recherche ont été identifiées, beaucoup reste encore à imaginer sur les dispositifs d'accompagnement qui permettraient à l'apprenti chercheur de parcourir sans encombre le (long) chemin du travail doctoral. Nos difficultés personnelles rencontrées au cours du parcours CIFRE en témoignent. Des leçons sont peut-être à tirer des dispositifs développés par des professionnels de l'intervention que sont les grands cabinets de conseil anglo-saxons et des réflexions sur le rôle des tiers externes dans les relations professionnelles. Nous effleurons ici une piste de réflexion qui pourrait être poursuivie lors de futurs travaux de recherche intervention.

## II. Dispositif d'analyse

Dans cette seconde partie, nous présentons le dispositif d'analyse déployé pour étudier le travail des préventeurs sécurité au sein de filiales de VINCI Construction France. Nous commençons par inscrire notre travail dans la tradition des études de cas en sciences humaines et par définir notre démarche comme l'étude d'un cas à unités d'analyse encastrées multiples (1a). Nous décrivons alors le processus mis en œuvre pour définir les frontières de notre cas et sélectionner nos unités d'analyse (1b). Puis, nous rendons compte de notre méthode de collecte de données par entretiens semi-guidés (2a) et présentons brièvement les données recueillies (2b). Nous expliquons ensuite les différentes opérations d'analyse de ces données : opérationnalisation, codage, interprétation (3a) et introduisons le tableau d'analyse constitué (3b). Enfin, nous concluons ces pages consacrées au dispositif d'analyse, par les dispositions prises pour s'assurer de la validité des résultats produits (4).

### 1. Etude de cas

Dans les paragraphes qui suivent, nous nous appuyons sur les réflexions, nombreuses en sciences de gestion, sur l'utilisation des études de cas pour justifier l'emploi d'une telle méthode pour étudier le travail de responsabilisation des experts fonctionnels. Non seulement, le procédé d'étude de cas à unités d'analyse multiples encastrés va nous permettre de rendre compte de toute la complexité d'un phénomène organisationnel, mais il s'agit également d'un outil adéquat pour l'élaboration de concepts et la construction de modèles qui va nous servir à compléter le travail d'élaboration théorique du chapitre précédent (1a). Nous délimiterons alors les frontières du cas des préventeurs sécurité de VINCI Construction France (1b).

#### a. Méthode : une étude de cas encastrée à unités d'analyse multiples

La recherche au moyen d'études de cas a une longue tradition en sciences humaines et le développement des sciences de gestion s'est accompagné d'une réflexion sur les conditions de sa mise en œuvre. Certains auteurs se sont ainsi fait connaître par leurs efforts de théorisation du processus. Parmi ceux-ci, nous pouvons noter l'extraordinaire succès de l'article de Kathleen Eisenhardt, publié en 1989 dans l'*Academy of Management Review* « *Building theories from case studies research* » ou encore celui des livres de Robert Yin de 1984, « *Case Study Research: Design and Methods* » et de Charles Ragin « *What is a case ?* » (Yin 1984 ; Eisenhardt 1989 ; Ragin et Becker 1992)<sup>213</sup>. Néanmoins, il nous semble que la référence à ces auteurs est aujourd'hui largement rituelle dans la plupart des écrits s'appuyant sur ce procédé et que par conséquent il est primordial de revenir aux questions clefs qu'ils ont soulevées.

Certes, la majorité des écrits réflexifs sur les études de cas participe au débat philosophique qui oppose les tenants constructivistes, qui pensent que les cas sont des construits théoriques au service du chercheur, et les réalistes, qui avancent que les cas existent per se et doivent être découverts (Ragin et Becker 1992). Mais, il nous semble qu'une autre interrogation fondamentale traverse ces réflexions, à savoir, à quelles finalités peut servir une

---

<sup>213</sup> En juin 2009, le moteur de recherche de références *Google scholar* fait ainsi ressortir 8000 citations pour l'article d'Eisenhardt et plus de 27 000 pour le livre de Yin.

telle méthode ? Pour notre part, nous distinguons trois objectifs qui ont des conséquences importantes sur le dispositif de recherche à mettre en œuvre :

- Le premier type d'utilisation cherche à tester une relation causale ou tout du moins une coexistence non aléatoire de deux phénomènes. Abbott nomme ce type d'étude de cas « *causal analytic* » (Abbott 1992). Deux directions sont alors envisageables pour le chercheur voulant établir des corrélations par étude de cas. Soit il s'appuie sur un seul cas et son objectif est alors d'offrir la description la plus précise des mécanismes causaux qui peuvent relier deux événements. Au mieux, selon Abbott, il pourra alors mettre en valeur une relation causale « convergente », c'est-à-dire un ensemble de facteurs nécessaires mais pas forcément suffisants à la réalisation du phénomène. Soit, il veut effectivement tester le rôle joué par telles ou telles variables par rapport à d'autres et alors il devra forcément mettre en œuvre une étude comparative, s'appuyant sur les arguments logiques de Mill (Ragin 1989). Ce dernier a en effet défini deux tests nécessaires pour la détermination de relations causales (Mill 1889 [1843]) :

- La méthode de l'accord : il faut trouver des cas qui ont le même résultat et une seule cause possible en commun
- La méthode indirecte de la différence : en plus de la condition précédente, il ne faut pas retrouver la cause en question dans des cas qui ont un résultat différent

Le nombre de cas nécessaires pour prouver des relations causales dépend donc entièrement du nombre de variables considérées dans le modèle. Ce nombre augmente de manière exponentielle en fonction du nombre de variables à contrôler. La mise en œuvre d'une recherche de causes par étude de cas suppose donc la prise en compte d'un très petit nombre de variables dans le modèle. Et cette démarche souffre d'autres défauts. En suivant la critique des « *small n researches* » par Lieberman (Lieberman 1991), nous voyons que ce type de dispositif ne peut saisir les relations causales multiples et conjoncturelles, c'est-à-dire les corrélations « multivariées » (plusieurs combinaisons de variables peuvent expliquer le phénomène). Enfin, il nous semble aussi que cette méthode souffre de l'absence de raisonnement probabiliste. Il s'agit d'une logique essentiellement déterministe. Les études des cas ne peuvent absolument pas intégrer l'impact relatif des variables les unes par rapport aux autres. Par conséquent, le nombre d'occurrences des cas n'intervient d'aucune manière dans les conclusions qui peuvent être tirées d'un test de causes par études de cas. Pour prendre un exemple trivial, considérons une recherche qui voudrait comprendre les déterminants à l'embauche et qui s'appuierait sur dix cas de recrutement. Si 50 personnes de couleur blanche et 50 personnes de couleur noire sont candidates et que neuf postes sur 10 vont aux premiers, l'étude ne permet pas de conclure quant à l'influence de la couleur de peau sur l'issue du recrutement. L'utilisation de l'étude de cas pour le test de relations causales est donc soumise à un nombre important de conditions<sup>214</sup>.

- La seconde utilisation réglée d'un cas est celle qui poursuit l'objectif de contrôler la validité d'une théorie en cherchant un cas particulier qui lui échappe. Nous sommes alors très proche de l'utilisation des études de cas en médecine selon Wieviorka (Wieviorka

---

<sup>214</sup> Selon Lieberman, la recherche de causes avec un nombre faible de cas (*small n*) doit répondre aux conditions suivantes : des relations déterministes et non probabilistes, l'existence d'une cause unique, l'absence d'effets d'interaction entre les variables, la certitude que toutes les causes sont mesurées, l'absence d'erreur de mesure, la nature discrète des variables, et enfin le postulat que le même résultat serait obtenu suite à l'analyse de l'ensemble des cas pertinents par rapport à la question posée (Lieberman 1991)

1992). Pour ce dernier, les qualités d'une bonne étude de cas médical sont son occurrence (rare), la possibilité qu'elle offre de faire des liens avec la théorie générale et sa reproductibilité. Le cas doit alors être « typique », « exemplaire », « extrême » ou « contradictoire » par rapport aux manifestations « normales » de la théorie questionnée. Cet usage renvoie à un récent article de Siggelkow qui évoque une situation fictive dans laquelle un chercheur découvre un cochon doué de parole, rédige un article sur ce phénomène extraordinaire mais voit son article refusé sous le prétexte que son étude n'apparaît pas statistiquement représentative (Siggelkow 2007). Siggelkow ne fait pourtant ici référence qu'à une utilisation classique des cas dans d'autres sciences.

- Enfin, la troisième finalité possible pour l'étude de cas est l'élaboration de nouveaux concepts, d'idéal-types, d'un modèle explicatif reposant sur un ensemble de propositions. Cet usage se réfère à une dimension interprétative du cas, ce que Abbott nomme un « *narrative-account* » (Abbott 1992: 87). Ce dernier est assez radical quant à l'avantage de ce type d'usage pour rapprocher les sciences humaines des besoins concrets des praticiens. Pour lui, « *a social science expressed in terms of typical stories would provide far better access for policy intervention than the present social science of variables.* »<sup>215</sup>. C'est dans cette logique que nous allons inscrire notre travail. Le cas des préventeurs VINCI, ne permettra pas de tester le lien entre les activités des préventeurs et une performance sociale ou environnementale des filiales du groupe, mais d'amender, d'affiner le jeu de propositions et le modèle proposés quant aux activités des fonctionnels experts dans le processus de responsabilisation sociale de l'entreprise par une étude au plus près du terrain.

Après avoir arrêté les objectifs de notre étude de cas, il reste à déterminer la forme qu'elle va prendre. Nous nous tournons alors vers les écrits de Robert Yin qui a tenté de rationaliser ce qu'il appelle le « design de la recherche par étude de cas » (Yin 1984). Ce dernier distingue des études de cas types en fonction du nombre de cas analysés (unitaire ou multiple) et du nombre d'unités de mesure utilisées pour rendre compte d'un cas (unitaire ou multiple). Le tableau ci-dessous présente les quatre dispositifs possibles :

---

<sup>215</sup> Il existe également des liens évidents entre cette approche et la méthode de recherche développée par Gomez pour l'étude des crises conventionnelles, qui nécessite l'utilisation de la narration.

		<b>Nombre de cas</b>	
		<b>Cas unique</b> : approprié quand il s'agit d'un cas typique c'est-à-dire extrême, représentatif, unique, révélateur ou bien d'un cas longitudinal.	<b>Cas multiples</b> : l'étude comprend plusieurs cas, dont la sélection ne doit pas reposer sur l'échantillonnage mais sur le principe de réplication de l'expérience.
<b>Nombre d'unités d'analyse</b>	<b>Design holistique</b> : comprend une seule unité d'analyse. La recherche rend compte du cas dans sa globalité.	Ex : le cas de la délégation au développement durable VINCI	Ex : Comparaison des directions développement durable des entreprises du CAC 40
	<b>Design encastré</b> : comprend des unités d'analyses multiples. Un phénomène est appréhendé par l'étude de quelques unes de ses sous-unités.	Ex : Cas des préventeurs de VINCI Construction France	Ex : Comparaison du travail des préventeurs des entreprises du CAC 40

**Tableau 44 – Inscription de notre étude de cas dans la classification proposée par Yin (1984)**

Comme nous l'avons montré plus haut, VINCI a de nombreux traits de l'entreprise néolibérale idéal-typique. Le travail des préventeurs sécurité dans cette seule entreprise représente donc un cas typique, exemplaire du phénomène que nous cherchons à analyser. Néanmoins, étant données la taille et surtout la complexité de cette organisation, il est impossible d'aborder la problématique des fonctionnels experts de manière globale. Nous avons donc choisi un design de la recherche encastré, c'est-à-dire que nous allons approcher l'objet d'étude à travers l'étude d'un certain nombre de sous-unités membres de l'organisation en question, dans notre cas des préventeurs de la division construction et un certain nombre de situations de gestion qui seront relatées dans le chapitre suivant.

Nous allons maintenant présenter les unités d'analyse retenues pour l'étude de notre cas et les règles qui ont présidé à leur sélection.

### **b. Sélection des unités d'analyse : les préventeurs de VINCI Construction France**

Deux choix s'offraient à nous pour la sélection des unités d'analyse. Soit nous privilégions la diversité des situations analysées pour faire ressortir des points communs dans le travail de préventeurs placés dans des contextes radicalement différents au sein de l'organisation VINCI; soit nous choisissons un échantillon représentatif au sein duquel nous contrôlions un certain nombre de paramètres, pour tempérer les effets du contexte sur les activités analysées. Nous avons opté pour la seconde solution pour des raisons pragmatiques : la complexité de l'organisation étudiée était telle que l'investissement nécessaire pour rendre compte de cas variés dépassait les capacités d'un seul chercheur, même pendant le temps relativement long du contrat CIFRE.

Nous avons donc sélectionné un échantillon d'unités d'analyse en prenant en compte trois critères : la représentativité par rapport aux objectifs poursuivis, le niveau de saturation théorique et enfin le contrôle des paramètres de contexte. Nous allons relater la prise en compte de ces critères en décrivant les quatre étapes qui ont conduit à la sélection des unités d'analyse pour l'étude des activités des préventeurs de VINCI Construction France, à la suite de nombreux allers-retours entre données empiriques et travail théorique :

1. **Première étude exploratoire.** Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, la construction est l'activité historique de VINCI, la principale contributrice au chiffre d'affaires du groupe (47% en 2008) et celle qui se prête le mieux au fonctionnement décentralisé en raison de la nature très particulière des biens bâtis (voir I.1.a.). Au cours de la première année du contrat CIFRE, nous avons eu la chance d'être accueilli par le Responsable Développement Durable de Campenon Bernard Région, une filiale de VINCI Construction France dans la région Rhône-Alpes. Grâce à plusieurs entretiens et à l'observation de ses activités sur plusieurs chantiers de construction, nous avons découvert le travail spécifique des experts fonctionnels sur le terrain, la préoccupation pour l'enjeu sécurité au niveau opérationnel le plus fin et la diversité des activités menées dans la seule division de la construction.
2. **Première étude systématique.** Nous avons alors développé un dispositif de recherche pour rationaliser la collecte et l'analyse des données quant au rôle des préventeurs au sein de VINCI Construction France. Pour cela, nous avons constitué avec l'aide de plusieurs départements de VINCI (contrôle de gestion, prévention, RH) une base statistique contenant des informations de nature différente sur les filiales de VINCI Construction France que nous présentons dans le tableau suivant :

Type d'informations recueillies par année pour chaque filiale	Description des variables
Données sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raison sociale</li> <li>- Code APE<sup>216</sup></li> <li>- Localisation géographique</li> <li>- Nombre d'employés</li> <li>- Nombre d'heures travaillées</li> <li>- Nombre d'heures travaillées intérimaires</li> </ul>
Données accidents du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'accidents total</li> <li>- Nombre d'accidents avec arrêt</li> <li>- Nombre de jours d'arrêt suite à un accident</li> <li>- Taux de fréquence<sup>217</sup></li> <li>- Taux de gravité<sup>218</sup></li> </ul>
Données économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaires</li> <li>- Chiffre d'affaires par type d'activité : bâtiment, génie civile, canalisation (en %)</li> <li>- Marge nette chantier : marge opérationnelle réalisée par l'activité des chantiers</li> </ul>

**Tableau 45 - Variables de comparaison des filiales de VINCI Construction France**

<sup>216</sup> Lors de son inscription au répertoire SIRENE, chaque entreprise se voit attribuer par l'INSEE un code caractérisant son activité principale par référence à la nomenclature d'activités française (NAF)

<sup>217</sup> TF = nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois par million d'heures de travail. Voir Glossaire de la construction en annexe.

<sup>218</sup> TG = le nombre de journées d'arrêt de travail pour 1 000 heures travaillées, c'est à dire le nombre de journées perdues par incapacité temporaire pour 1 000 heures travaillées. Voir Glossaire de la construction en annexe.

Sur les 231 filiales de VINCI Construction France, nous avons sélectionné celles dont l'activité principale est la construction de bâtiment et non pas le génie civile<sup>219</sup> ni les canalisations ; ces trois activités nécessitant des modes d'organisation très différents les uns des autres et générant également des risques accident peu comparables<sup>220</sup>. Pour cela, nous avons croisés deux variables : le code APE, qui devait correspondre au code « bâtiment » (452B), ainsi que la part de chiffre d'affaires réalisée dans l'activité « bâtiment » qui devait être supérieure à 80%.

Suite à ce premier tri, nous avons pu comparer les données sociales, sécurité et économiques des 87 filiales restantes. En raison de la très grande variabilité des résultats économiques et surtout de sécurité au travail, nous avons compilé ces données sur une période de cinq ans de 2002 à 2006. Au-delà, en raison de la forte croissance externe du groupe VINCI au début des années 2000, le périmètre de l'échantillon n'était pas stable. 62 sociétés avaient des données sur l'ensemble de la période 2002-2006.

Nous avons ensuite dressé un panorama des 62 filiales en fonction de leur performance sécurité (mesurée à l'aide du Taux de Fréquence) et de leur performance économique (mesurée à l'aide de la marge nette chantier<sup>221</sup>).

L'annexe 10 permet de suivre les résultats des 62 filiales, année par année, entre 2002 et 2006. Ce document présente la trajectoire suivie par l'ensemble des filiales bâtiments de VCF sur la période. Celle-ci permet de repérer une amélioration régulière des marges chantiers et une progression plus chaotique du taux de fréquence par rapport à la balise constituée par les moyennes de l'année 2002. Cette trajectoire, mesurée par les indicateurs de performance formels, renvoie ainsi à la double pression sur la marge économique et le zéro accident exercée par la direction de VINCI à cette époque et l'incompatibilité, ressentie par la majorité, entre les deux objectifs.

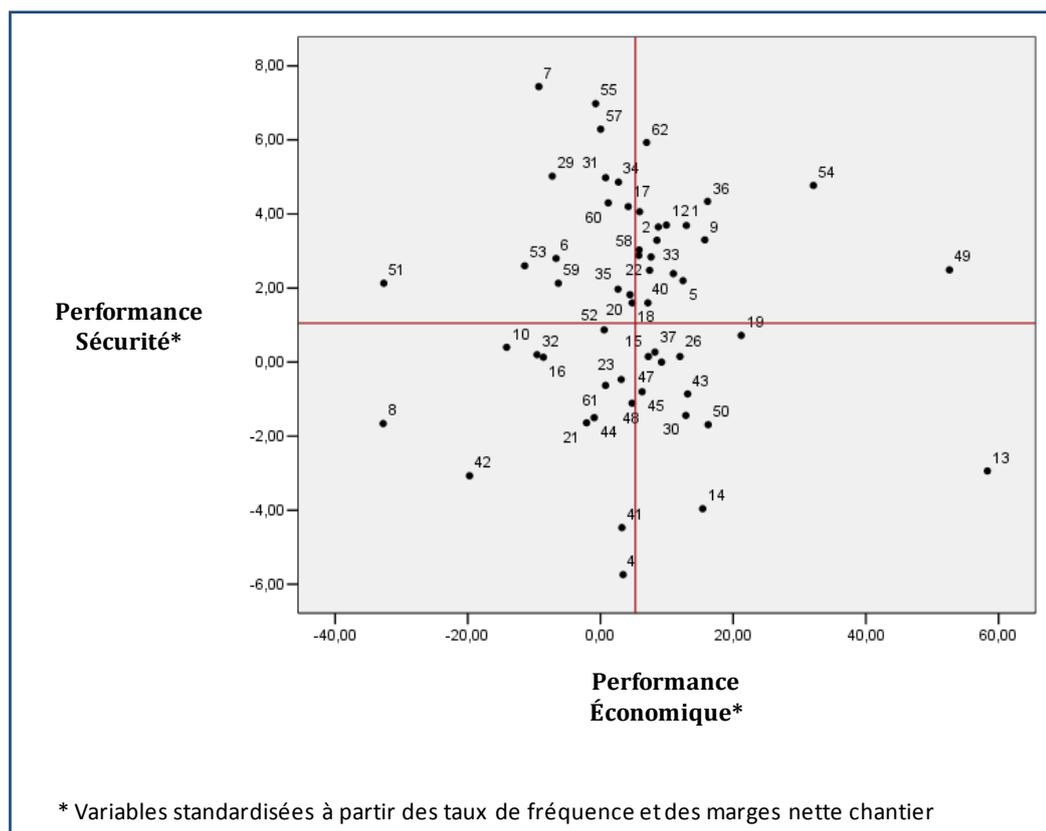
Le graphique ci-dessous représente quant à lui les performances moyennes des 62 filiales sélectionnées sur les 5 années analysées :

---

<sup>219</sup> C'est-à-dire la construction d'infrastructures publiques comme les ponts.

<sup>220</sup> Ces métiers reposent sur l'exécution de gestes techniques différents et engendrent donc des risques spécifiques, spécificité confirmée par les taux de cotisation imposés par la sécurité sociale en fonction des accidents réels engendrés par les activités. Bâtiment, Travaux Publics et canalisations ne relèvent pas de la même tarification sécurité sociale.

<sup>221</sup> Ces deux indicateurs nous ont semblé pertinents pour mesurer les performances relatives des filiales de l'échantillon. L'utilisation du taux de gravité donnait des résultats quasi-similaires sur une période de 5 ans. Quant à la marge nette chantier, il s'agit d'un indicateur plus précis que le résultat net de la filiale puisqu'elle ne prend pas en compte toutes les opérations financières réalisées au niveau de la filiale (provisions, remboursements des dettes, investissements exceptionnels...).



**Figure 40 - Performances sécurité et économiques moyennes de 62 filiales de VCF sur la période 2002-2006**

Ce tri croisé nous a permis de sélectionner 8 filiales qui présentaient des performances opposées en termes économiques et de sécurité<sup>222</sup>.

Le graphique ci-dessous offre une représentation simplifiée de l'organisation des filiales de VCF. Nous pouvons repérer la ligne opérationnelle constituée de la direction opérationnelle (directeur d'exploitation, directeurs de travaux) qui supervise l'ensemble des chantiers et s'occupe des relations clients, des conducteurs de travaux qui sont des ingénieurs responsables de l'administration du chantier et les maîtres compagnons et chefs de chantiers qui sont chargés de l'exécution des travaux par les compagnons, les intérimaires et les sous-traitants<sup>223</sup>.

<sup>222</sup> Pour sélectionner les 8 filiales, nous avons éliminé les cas éloignés de plus de 3 écarts-type de la moyenne, ces derniers représentant des situations extraordinaires : situation de quasi-faillite, métiers particuliers...

<sup>223</sup> Si formellement, les maîtres-compagnons et les chefs de chantier dépendent hiérarchiquement des conducteurs de travaux, dans les faits, cette relation est plus faible qu'entre les autres maillons de la chaîne hiérarchique.

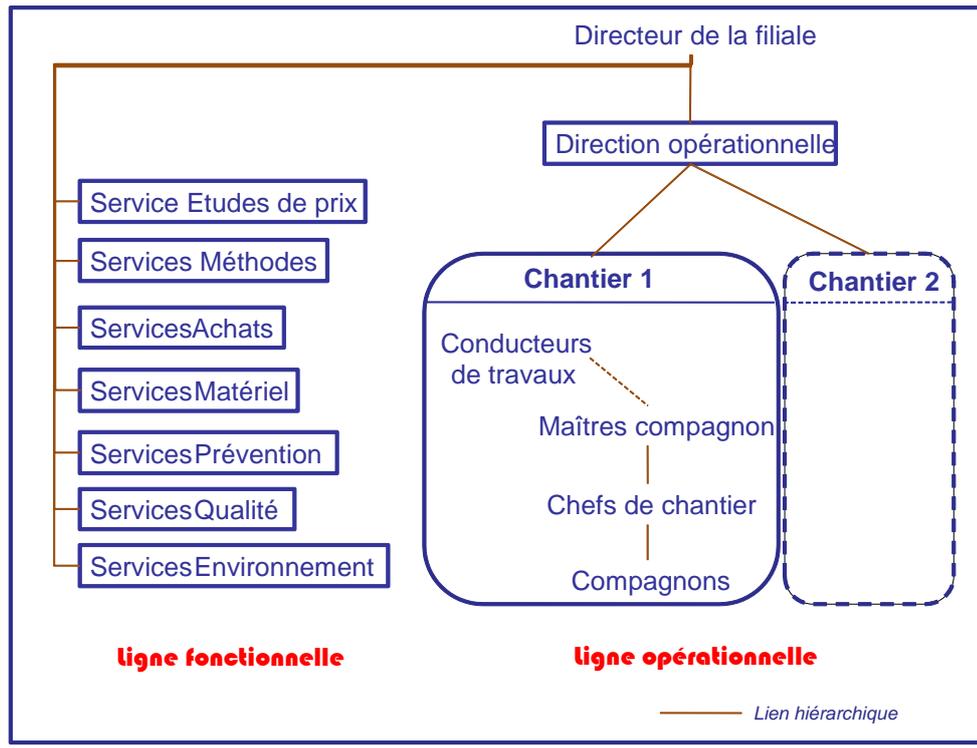


Figure 41 - Représentation simplifiée de l'organisation formelle d'une filiale de VCF

Dans ces 8 filiales sélectionnées, nous avons mené des interviews systématiques de :

- Préventeur sécurité
- Membres d'autres services fonctionnels (Etudes de prix, méthodes, achats...)
- Directeur de la filiale ou membres de la direction opérationnelle
- Ligne hiérarchique sur les chantiers : conducteur de travaux et chefs de chantier

L'objectif de cette première étude systématique était de relever les différentes activités menées par les préventeurs, en croisant trois sources d'informations :

- Des entretiens avec les préventeurs
- L'observation directe de leur intervention sur deux chantiers par préventeur
- Et des entretiens avec d'autres membres de leur organisation, pour obtenir un regard croisé sur leurs activités, aussi bien par des employés de la ligne opérationnelle (direction, conducteurs de travaux et chefs de chantiers) que par d'autres fonctionnels (études de prix, méthodes...).

Ce travail, mené au début de l'année 2007, nous a permis de constituer de manière inductive une base d'activités des préventeurs et de commencer à structurer ces données par des allers-retours avec notre revue de littérature sur le rôle des fonctionnels experts, exposée dans le chapitre précédent. Néanmoins, deux difficultés majeures empêchaient de tirer des conclusions de l'étude terrain et d'achever un bouclage théorique complet. Premièrement, une partie des données empiriques échappaient à notre compréhension, en raison de la complexité des situations opérationnelles et de notre faible exposition aux situations concrètes. Deuxièmement, un problème plus important se posait. Le faible nombre de cas ne permettait pas

d'atteindre une situation de « saturation théorique » (Glaser 1998 ; Strauss et Corbin 1998). Chaque nouveau cas apportait ainsi des informations supplémentaires qui ne correspondaient pas aux catégories analytiques préalablement construites.

Dans la dernière année de notre contrat CIFRE, nous avons alors ouvert une nouvelle phase d'exploration et de collecte de données systématiques.

3. **Seconde étude exploratoire.** Entre octobre 2007 et février 2008, nous avons passé plusieurs journées en compagnie d'un préventeur de la filiale Petit, sur le chantier de Cambon-Capucine dans le centre de Paris. Il s'agissait de l'opération de restructuration de l'ancien siège du Crédit Foncier de France sur la place Vendôme. Ce projet hors norme (plus 100 millions d'euros HT de travaux pour 46 000 m<sup>2</sup> de SHON<sup>224</sup>) présentait un niveau de risque accident très élevé, en raison de la complexité de la construction (4 bâtiments sur une zone réduite dans un environnement sensible) et du très grand nombre d'activités impliquées (niveau de « co-activité » très élevé). Les observations répétées, à différentes phases du chantier, nous ont permis de repérer dans le temps l'ensemble des processus dans lesquels sont impliqués les préventeurs. A partir de cette nouvelle observation, nous avons préparé une seconde étude systématique.
4. **Seconde étude systématique.** A partir de la base statistique établie précédemment, nous avons cette fois sélectionné 20 filiales, comprenant les 8 organisations visitées précédemment. Nous avons développé une grille d'entretien (voir la partie suivante) et interrogé les préventeurs de ces filiales. Nous avons choisi ces filiales parmi les 62 de l'échantillon, de manière à contrôler les liens entre le comportement des préventeurs et un certain nombre de variables contextuelles : performance économique de la filiale, performance sécurité, localisation géographique (Paris/Province), taille. Le tableau en annexe 11 dresse la liste des préventeurs interrogés, leurs filiales d'appartenance, ainsi qu'un certain nombre de paramètres de contexte. C'est ce dispositif, fruit de tous les autres, que nous allons exploiter dans le restant de ce chapitre.

Nous venons de détailler les quatre phases de sélection des unités d'analyse. Pour Yin, la sélection des unités d'analyse n'est qu'une des étapes importantes du « design » de la recherche. Pour lui, ce dernier est le plan logique qui relie la question initiale, la collecte et l'analyse des données et les conclusions finales (1984 : 40). En suivant les recommandations de Yin, nous allons maintenant rendre compte de la collecte des données de la seconde étude systématique.

---

<sup>224</sup> SHON : Surface Hors Œuvre Nette.

## 2. Données

Nous commençons par justifier la méthode de collecte des données mise en œuvre (a), avant de présenter la grille de questions utilisée pendant les entretiens (b).

### a. Méthodes de collecte des données

Il nous semble important de distinguer deux temps forts de notre recherche : premièrement, la constitution chemin faisant lors des trois premières études de la grille d'entretien mobilisée dans la dernière phase de la recherche, et ensuite l'utilisation proprement dite de cette grille auprès de notre échantillon final. Tous deux relèvent de méthodes de collectes de données fort différentes.

Yin distingue six types de sources pour mener des études de cas (1984: 85) : de la documentation, des archives, des entretiens, des observations directes, des observations participantes et des artefacts physiques. Nous les avons toutes mobilisées dans les trois premières parties de notre étude et ces sources ont permis la création du questionnaire de l'étude finale.

Concernant les données primaires, nous nous sommes appuyés sur des entretiens exploratoires. Ce sont, d'après Baumard et al., des entretiens non-directifs (1<sup>ère</sup> étude) ou semi-directifs (2<sup>nd</sup>e étude) « *utilisés de façon heuristique et émergente à des fins d'accumulation de la connaissance sur un domaine* » (Baumard, Donada, et al. 1999: 232). Cet usage permet à la grille d'entretien de s'enrichir au fur et à mesure des rencontres du chercheur et l'accroissement de sa connaissance du terrain. Dans les trois premières études, nous avons également mené des observations directes. En suivant la catégorisation de Jorgensen, ces observations peuvent être qualifiées de non-participantes. Notre statut de chercheur était clairement affiché et nous étions dans une posture de collecte de données, le dialogue étant seulement un moyen d'investigation pour clarifier des propos tenus (Jorgensen 1989). Ces observations étaient flottantes au sens de Baumard et al., c'est-à-dire qu'elles ne suivaient pas une trame stricte et semblable pour toutes les occasions d'observation (1999 : 234). Ces phases d'observation ont été déterminantes, non seulement pour affiner notre connaissance du terrain, mais aussi pour développer un regard critique permettant de définir des questions qui ont permis par la suite de pousser les préventeurs vers des discussions non conventionnelles. Concernant la critique, souvent formulée à l'égard de l'observation non participante, d'un biais de réponse chez les interviewés se sachant observés, il nous semble que notre dispositif a permis de franchir cette difficulté à deux reprises. En début d'enquête, notre méconnaissance du terrain donne confiance aux interviewés, qui se confient alors plus librement. A la fin du processus, le renforcement de notre expertise permet de développer une conversation qui incite les personnes interrogées à se dévoiler.

Pour les données secondaires, nous nous sommes appuyés sur la documentation de l'INRS<sup>225</sup> pour découvrir les risques spécifiques au BTP, mais surtout nous avons utilisé deux sources précieuses pour l'élaboration progressive de notre grille d'entretien : une liste de compétence des préventeurs de VINCI Construction France, établie par le Directeur de la prévention de VINCI Construction France et un DRH adjoint de VINCI, et une note technique de l'INRS rédigée par des chercheurs en ergonomie, portant sur les activités des préventeurs et

---

<sup>225</sup> Institut National de Recherche et de Sécurité. [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

leurs besoins en formation (Peissel-Cottenaz et Garrigou 2004). Enfin, nous avons rassemblé ce que Baumard et al. nomment des données discrètes (*unobstrusive*) qui nous ont renseignés sur l'activité des préventeurs à leur insu (Baumard, Donada, et al. 1999: 235). Dans les catégories classiques des mesures discrètes, nous pouvons citer les indicateurs statistiques utilisées pour comparer les unités de mesure entre elles, ainsi que les entretiens avec des personnes tierces lors de la première étude systématique dans 8 filiales de VINCI Construction France (Webb, Campbell, et al. 1966).

Dans la dernière partie de notre recherche, l'investigation systématique du travail des 20 préventeurs sélectionnés, nous avons utilisé, en suivant la recommandation de Baumard et al., le même guide d'entretien pour l'ensemble de préventeurs, ce qui permet une comparaison rigoureuse entre les unités d'analyse (Baumard, Donada, et al. 1999: 232). Cela ne nous a pas empêché de développer des conversations libres entre les bornes fixées par les grandes catégories d'activités listées dans la grille d'entretien.

Le tableau ci-dessous résume les méthodes de collectes de données mobilisées dans les différentes phases de la recherche :

<b>Phase de la recherche</b>	<b>Méthodes de collecte de données</b>
1 <sup>ère</sup> étude exploratoire (Rhône-Alpes)	❖ Observation directe flottante ❖ Entretiens non-directifs
1 <sup>ère</sup> étude systématique (8 préventeurs VCF dans leur contexte)	❖ Mesures discrètes ❖ Entretiens semi-directifs
2 <sup>ème</sup> étude exploratoire (Place Vendôme)	❖ Documentation ❖ Observation directe flottante
2 <sup>ème</sup> étude systématique (20 préventeurs VCF)	❖ Documentation ❖ Mesures discrètes ❖ Entretiens semi-directifs

**Tableau 46 - Méthodes de collecte de données pour chaque phase de la recherche**

## **b. Présentation de la grille d'entretien et des données**

L'annexe 12 présente la grille d'entretien utilisée lors de la dernière étude systématique, dont nous exploitons les résultats dans ce chapitre.

Sur les 20 unités d'analyse sélectionnées, 19 préventeurs ont accepté de nous recevoir et 18 entretiens ont pu être exploités. Ces derniers ont tous été intégralement enregistrés et retranscrits sur des documents Word. Leur durée varie entre 40 minutes et deux-heures quarante-et-une, totalisant près de 23 heures de conversation. Nous n'avons pas inclus dans ce jeu de données les 8 premiers entretiens réalisés auprès de préventeurs lors de la première phase de collecte systématique, tous les 8 ayant accepté de nous recevoir de nouveau lors de la dernière recherche et de répondre à notre nouvelle grille d'entretien « standardisée ».

Tous les entretiens ont débuté par une série de questions personnelles et de contexte professionnel (formation, date de prise de fonctions en tant que préventeur, effectif de la filiale, nombre de chantiers en cours, nombre et noms des préventeurs dans la filiale) permettant de mieux connaître l'interviewé et de le mettre en confiance sur des sujets ne représentant pas de difficulté particulière.

Puis une conversation libre s'engage, en référence permanente à la grille d'entretien qui offre des balises pour être certain de couvrir systématiquement l'ensemble des sujets listés. Le dialogue qui s'instaure comprend alors les trois types de questions de l'entretien semi-directifs repérés par les Rubin : principales (servent de guide durant l'entretien), d'investigation (destinées à compléter ou clarifier une réponse incomplète ou floue ou à demander des exemples ou des preuves) et enfin les questions d'implication qui visent à élaborer avec précision une idée ou un concept (Rubin et Rubin 1995, cité par Baumart et al. 1999).

Les dernières minutes sont consacrées à la confrontation du préventeur avec les mesures « discrètes » collectées sur son cas (cf partie précédente) : performances sécurité ou économique de sa filiale, accidents marquant des années précédentes, témoignages de collègues...

Enfin, l'entretien s'achève par une question ouverte qui propose au préventeur d'ajouter un commentaire par rapport à la conversation qui vient de se tenir.

L'annexe 11 offre une présentation synthétique des caractéristiques de nos 20 unités d'analyse : nom et caractéristiques des préventeurs interrogés et caractéristiques de leur filiale d'appartenance (taille, localisation, performances...).

### **3. Analyse des données**

Il nous faut à présent présenter la méthode d'analyse des données récoltées par le biais de ces entretiens (a). Nous introduisons ensuite brièvement la matrice brute des données analysées, disponible en annexe (b).

#### **a. Méthode d'analyse des données: opérationnalisation et codage**

Avant de présenter le dispositif d'analyse des données recueillies par les entretiens semi-directifs, il nous semble important, en suivant Alvesson et Karreman, de clarifier la valeur accordée aux propos tenus (Alvesson et Karreman 2000). Soit les propos sont faiblement reliés à des pratiques réelles ou même tiennent à une subjectivité essentielle de l'acteur, et ils relèvent d'une performance temporaire hautement politique. Il est alors nécessaire de compléter les entretiens par l'observation in situ des acteurs en action au moyen de dispositifs ethnographiques. Soit les propos reflètent la subjectivité intrinsèque des acteurs et le sens qu'ils accordent aux pratiques. Alors, le discours est un moyen d'accès direct aux représentations des acteurs. Nous proposons ici une troisième voie. Nous reconnaissons que la première situation est toujours possible. Les interviewés, particulièrement dans le cas où ils connaissent l'identité et le projet du chercheur, ont toujours une capacité de manier stratégiquement leur discours pour arriver à leurs fins. Néanmoins, nous postulons également qu'il est possible, par un design approprié de la grille d'entretien et l'expertise du chercheur, de contraindre indirectement les répondants pour les engager vers le second cas de figure. C'est ce que nous avons tâché de faire grâce à la longue élaboration de notre grille d'entretien au cours des trois premières phases de notre étude terrain qui nous a permis d'atteindre un recul critique et une connaissance fine de l'activité des préventeurs, avant même la réalisation des entretiens.

Ayant confirmé le potentiel explicatif des entretiens, il nous faut définir l'objectif assigné à l'analyse des données qu'ils contiennent. Grenier et Josserand distinguent deux grandes finalités au traitement des discours : la recherche sur le contenu ou celle sur les processus (Grenier et Josserand 2007). En suivant la taxonomie proposée par ces auteurs, notre étude

propose d'étudier le contenu des activités des préventeurs en décomposant des configurations d'actions en un ensemble d'activités types.

Nous suivons ensuite les recommandations de Laurence Bardin pour mener à bien notre analyse de contenu. Selon cette dernière, l'organisation du codage engage à réaliser trois choix (Bardin 2007 [1977]: 132):

- Le choix des unités de mesure. Dans notre cas, le découpage du corpus est réalisé au niveau des thèmes contenus et non pas des mots (analyse thématique vs analyse lexicale). Un thème est selon Berelson, « *une affirmation sur un sujet. C'est-à-dire une phrase, habituellement un résumé ou une phrase condensée sous laquelle un vaste ensemble de formulations singulières peuvent être affectées* » (Bardin 2007 [1977]: 136).
- Le choix des règles de comptage. C'est la fréquence des thèmes qui a de l'importance dans notre analyse (et non pas la co-occurrence, l'ordre ou l'intensité).
- Le choix des catégories. Etant donnée la taille du corpus, il est obligatoire de mettre en œuvre un processus de réduction des données (Strauss et Corbin 1998). Ce dernier est particulièrement utilisé par les chercheurs disposant d'un grand nombre d'informations ou de cas multiples pour passer des données brutes à un nombre restreint de catégories abstraites (Brown et Eisenhardt 1997). La catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie), d'après des critères préalablement définis (Bardin, 2007[1977] : 150). La méthode de constitution des catégories peut être soit déductive, lorsque ces dernières sont données par la théorie, soit inductive lorsqu'elles sont construites progressivement à partir de l'analyse des données. Dans notre cas, nous avons opté pour une stratégie hybride faite d'allers-retours entre des catégories fournies par la théorie mais complétées par l'analyse empirique. Nous avons mobilisé le travail théorique exposé au chapitre précédent pour définir a priori des grandes catégories d'analyse. Il s'agit des rôles joués par les fonctionnels experts dans l'organisation néolibérale, supposés d'après la revue de littérature<sup>226</sup>. Nous avons ensuite cherché l'opérationnalisation de ces construits dans la littérature managériale existante et établi des correspondances avec des activités types menées par les préventeurs et identifiées suite aux trois premiers travaux de recherche menés chez VINCI Construction. Puis, nous avons complété ces activités types, par un ensemble d'allers-retours entre le contenu des entretiens et ce tableau préexistant.

Pour rendre parfaitement transparent le processus de codage, il nous reste à expliciter les liens opérés entre les catégories analytiques et les thèmes retenus dans les entretiens (activités types). Nous présentons ces correspondances dans un tableau synthétique à la page suivante. Il s'agit de la clef d'interprétation du contenu des entretiens. Son exposition permet potentiellement de répliquer notre étude et a servi de guide pour les codages test (voir partie suivante).

Le codage a été effectué manuellement. Etant donné la taille de l'échantillon, il ne nous est pas apparu indispensable d'utiliser un outil informatique d'aide à l'analyse thématique dont l'utilité pour ce type d'exercice est toute relative en comparaison d'autres sortes d'analyse (se reporter au chapitre 2 de cette thèse).

---

<sup>226</sup> Voir chapitre 4, partie III.

Catégorie d'activités	Opérationnalisation dans la littérature (voir chap IV)	Sous-catégorie d'activités	Correspondance réalisée avec les activités des préventeurs VINCI Construction France
<b>Ajustement mutuel horizontal</b>	L'ajustement mutuel est la négociation directe entre les membres de l'organisation (Mintzberg [1982] 1979). Il est dit horizontal entre les fonctionnels et la ligne hiérarchique et entre différents types de fonctionnels (Heath 2000). Il est vertical entre les fonctionnels et leur supérieur hiérarchique fonctionnel ou opérationnel. - L'ajustement horizontal avec les opérationnels consiste en un rôle de conseil pour les accompagner dans leur changement de pratiques, notamment lors de démarches d'exploration (Ghoshal 1997). L'exploration inclut les activités capturées par les termes d'expérimentation, prise de risque, découverte, innovation, jeu, flexibilité, variation, recherche (March 1991: 71). - L'ajustement horizontal interfonctionnel a été mis récemment en valeur par les travaux sur les équipes transfonctionnelles adhoc qui se réunissent pour mener des projets communs qui demandent le rassemblement de compétences diverses (Pinto, Pinto et al. 1993). - L'ajustement vertical est la négociation directe avec la direction pour la mise sur l'agenda stratégique des enjeux sociaux. Il a été défini comme une activité de "cadrage" des enjeux qui comprend le "maquillage" des enjeux sociaux en enjeux économiques (Andersson et Bateman 2000) et la "vente" de ces derniers aux décideurs de la ligne hiérarchique (Doz et Prahalad 1988, Dutton et al. 2001, Balogun et Johnson 2004).	Accompagnement des opérationnels	* Fait régulièrement des visites chantiers pour "négocier" la prise en compte de la sécurité * Conseille la ligne opérationnelle dans des situations incertaines, non réglées * Intervient dans la définition des méthodes et le travail de conception des tâches réalisées par les opérationnels au fil de l'eau (définition des modes opératoires, PPSPS...) * Accompagne les processus d'innovation par les opérationnels * Participe à la diffusion des innovations entre les filiales
		Collaboration interfonctionnelle	* Collabore avec d'autres services fonctionnels pour la prise en compte de la sécurité (achats, matériels, méthodes, études de prix...), notamment dans des structures interfonctionnelles adhoc ou formelles comme le CHSCT
		Cadrage des enjeux émergents auprès de la direction	* Négocie et conseille la direction de sa filiale pour la définition de la stratégie locale * Traduit des enjeux sociaux en langage économique
<b>Travail à la frontière Externe=&gt; Interne Interne==&gt; Externe</b>	Le travail frontière se divise en deux activités : - Observation et traduction des pressions de l'environnement au sein de l'organisation, activité souvent saisie par le concept de <i>sense-making</i> (Aldrich et Hecker 1977, Culnan 1983, Gioia et Chittipeddi 1991, Thomas et al. 1993). - Influence sur le sens que donne l'environnement aux actions de l'organisation; activité souvent saisie par le concept de <i>sense-giving</i> (Gioia et Chittipeddi 1991, Rouleau 2005, Fiss et Zajac 2006).  Une partie prenante est un groupe qui affecte ou est affecté par le comportement de l'entreprise (Freeman, 1984). On peut distinguer trois types de parties prenantes: contractuelles, gouvernementales et secondaires (Eesley et Lenox, 2006).	Travail à la frontière avec parties prenantes secondaires et gouvernementales	* Est en relation avec des parties prenantes externes expertes de la sécurité au travail: administrations publiques (INRS), organismes sociaux (CRAM, CRAMIF, OPPBTP), universités, associations... * Transmet dans l'organisation les pressions réglementaires * Transmet dans l'organisation les pressions exercées par ces parties prenantes secondaires * Influence ces parties prenantes externes en transmettant des éléments de la politique sociale
		Travail à la frontière avec les parties prenantes contractuelles	* Est en relation avec des parties prenantes contractuelles au sujet de la sécurité (clients, fournisseurs, sous-traitants, agences d'intérimaires...) * Transmet dans l'organisation des pressions exercées par ces parties prenantes contractuelles * Transmet à ces parties prenantes la vision interne du management de la sécurité
<b>Maîtrise du système d'informations</b>	Les systèmes d'information sont des dispositifs administratifs qui relient le comportement des membres de l'organisation, et en particulier des managers, aux intentions stratégiques formulées par les cadres dirigeants en permettant la consolidation, la circulation et l'analyse d'informations (Bower 1970, Tabatoni Jarnio 1975, Bartlett et Ghoshal 1995).	Maîtrise du circuit d'information	* Construit et maîtrise un flux d'informations sur les accidents du travail * Exerce un contrôle sur la déclaration des accidents: gestion des déclarations, contestations, litiges, contentieux, entretien retour-accident
		Travail de reporting et sur les indicateurs de gestion	* Définition et interprétation des indicateurs de mesure de la performance
<b>Exercice de mise en conformité par la contrainte douce</b>	Mintzberg postule que la standardisation des valeurs, des résultats et des compétences est le principal moyen d'intégration de l'adhocratie (Mintzberg [1982] 1979). Ce sont des moyens pour relayer une politique centrale dans un groupe décentralisé. La formation, la compétition fondée sur la transparence des résultats, les incitations financières et les audits permettent l'internalisation des valeurs collective et la mise en conformité par la contrainte douce (Burawoy 1982; Power 1999; Courpasson 2000).	Liaison avec la politique groupe	* Relais la politique groupe * Encastrement dans le réseau interne des préventeurs de l'entreprise
		Formation	* Participation au dispositif de formation groupe. * Gestion du 1/4h sécurité
		Mise en compétition et incitation financière	* Mise en oeuvre d'une compétition interne fondée sur la comparabilité des performances: (challenge sécurité...) * Mise en place d'incitations financières à la performance sécurité (primes, intéressement...)
		Audits et contrôle	* Mobilisation de rituels de contrôle interne (visite inopinée par la direction) et externe (société d'audit)
<b>Légitimation</b>	La légitimation est le processus par lequel les actions d'une entité sont progressivement considérées comme désirables, naturelles, appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs croyances et définitions (Suchman 1995: 574). Les institutions existantes fournissent les matières premières variées aux stratégies de légitimation tout en étant progressivement transformées par celles-ci (Weber et Glynn 2006). Le fort encastrement dans l'organisation permet de formuler les enjeux dans un langage approprié et le faible encastrement donne des ressources pour développer une expertise unique (Reay et al. 2006).		* Mobilisation de plusieurs registres de légitimité: opérationnelle, bureaucratique... (la prévention permet d'être plus productif, la prévention c'est le respect de la loi, des règles...) * Mobilisation du pouvoir des supérieurs hiérarchiques * Hybridation entre objectifs du préventeur et les objectifs organisationnels * Mise en valeur d'une expertise unique (ensemble de compétences)

Tableau 47- Table de correspondance - catégories analytiques / unités d'analyse

## b. Présentation du tableau d'analyse

L'annexe 13 présente le tableau d'analyse contenant les données brutes des entretiens.

## 4. Validité

Nous avons pris un certain nombre de mesures pour nous assurer de la fiabilité de nos résultats. Pour cela, nous avons suivi les enseignements de Yin qui a cherché à établir les déterminants de la qualité d'un design de recherche (Yin, 1984 : 19). Le tableau ci-dessous reprend les tests de qualité définis par Yin et expose les procédés mis en œuvre dans notre étude de cas pour réussir ces tests.

Test	Procédés mis en œuvre dans notre étude de cas
<p><u>Validité des construits théoriques</u> : établir des mesures opérationnelles correctes des concepts élaborés et étudiés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utiliser des sources multiples de preuves :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triangulation des sources de données : le dispositif mis en œuvre, reposant sur 4 étapes, a permis la mise sur pied d'une grille d'entretien robuste par le croisement de sources multiples de données.</li> </ul> </li> <li>▪ Estimation de la fiabilité intercodeur : voir <a href="#">Tableau 49</a> ci-dessous.</li> <li>▪ Exposition des résultats de l'enquête aux personnes interrogées lors de 3 séances de restitution.</li> </ul>
<p><u>Validité interne</u> : relative à l'assurance que les variations de la variable à expliquer sont causées par les variables explicatives, et uniquement par celles-ci.</p>	<p>Ne s'applique pas ici, car notre étude de cas ne cherche pas à établir des corrélations, mais à construire un modèle théorique.</p>
<p><u>Validité externe</u> : possibilité d'extrapoler les conclusions de la recherche à l'ensemble du domaine qui a été l'objet de l'investigation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La représentativité du cas sélectionné a été clairement expliquée (Partie I.1. de ce chapitre).</li> <li>▪ La multiplication des unités d'analyse a permis d'atteindre un niveau de « saturation théorique » qui n'avait pas été atteint lors de la phase 2 du processus de collecte : « 1<sup>ère</sup> étude systématique »</li> </ul>
<p><u>Fiabilité</u> : démontrer que les opérations de l'étude peuvent être répétées avec les mêmes résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposition de la table de correspondance entre catégories analytiques et thèmes typiques.</li> <li>▪ Mise à disposition de la matrice des données brutes.</li> </ul>

**Tableau 48 - Tests de la qualité du design de recherche d'après Yin (1984)**

### **Validité des construits théoriques : double codage de contrôle**

Nous avons fait réaliser un double codage de nos données par une personne tierce extérieure à la recherche ayant une bonne connaissance de la thématique de la santé et sécurité en entreprise.

En suivant les recommandations de Bardin, nous avons fait coder plus de 150 segments d'analyse, correspondant à 25% du corpus total.

Nous avons donné au codeur test les données brutes ainsi que la grille d'analyse de correspondance entre catégories analytiques et unités d'analyse, en précisant que les catégories étaient mutuellement exclusives et les données homogènes (une seule catégorie attribuée par segment de texte).

Sur 166 segments codés, le taux d'accord classique (nombre d'accords/nombre total de jugements) est de 96%, soit largement au dessus du seuil d'acceptabilité de 80 % (Drucker-Godard, Ehlinger, et al. 1999: 457).

Nous avons pu également tester la fiabilité intercodeur qui permet, par rapport au taux d'accord classique de contrôler l'influence de l'alea dans le taux d'accord. Pour cela, nous utilisons le coefficient Kappa de Cohen (K), qui est un test classique dans les recherches en management (Drucker-Godard, Ehlinger, et al. 1999-270).

Test paramétrique Kappa de Cohen (K) :

n= nombre de jugements = 166

r= nombre de catégories analytiques= 11

P=taux d'accord classique= (nombre jugements-nombre de désaccords)/nombre de jugements)= (166-7/166)= 0,958.

Pe=1/n<sup>2</sup> x sigma de i=1 à 11 de (Aix Bi)= 3201/27556=0,116

**K= (P-Pe)/(1-Pe)=0,95**

**Le coefficient Kappa est donc largement supérieur à 0,81, qui représente la barrière de l'excellence de la fiabilité du codage (Landis et Koch 1977).**

**Tableau 49 - Double codage et test de Kappa Cohen (K)**

### III. Résultats

Nous allons maintenant présenter les résultats de l'analyse de nos 18 entretiens avec des préventeurs de VINCI Construction France (nommés dans les extraits ci-dessous de P1 à P18). Cette dernière a permis d'identifier quatre grands groupes d'activités pour ces fonctionnels experts de la sécurité, qui se sous-divisent en un certains nombres de tâches. Au-delà de la simple identification des activités, les données permettent de rendre compte de leur exercice concret. Nous distinguons l'ajustement mutuel, qui correspond à une négociation directe à la fois avec les opérationnels sur les chantiers, les autres fonctionnels et la direction de la filiale ; le travail à la frontière, qui permet une construction conjointe du sens avec des parties prenantes gouvernementales, secondaires et contractuelles ; la maîtrise du système d'information, qui passe par l'organisation d'un circuit de contrôle de l'information et la gestion d'indicateurs de reporting ; et enfin la mise en conformité des filiales par rapports à la politique groupe grâce à l'exercice d'une contrainte douce, qui s'exerce aux moyens des formations, d'une émulation fondée sur la compétition et l'incitation financière, et d'une utilisation stratégique des audits.

Ces résultats, parfois inattendus, permettent de compléter la modélisation, proposée à la suite de la revue de littérature sur le travail des fonctionnels, exposée au chapitre précédent.

#### 1. Ajustement mutuel

*« La grande difficulté de ce métier, vous pouvez être interpellé par un patron qui veut un certain nombre de réponses et ensuite un coup de fil d'un compagnon qui veut aussi des réponses. Et les réponses ne peuvent pas être les mêmes. En quelques secondes, il faut donner une réponse en matière de politique et d'organisation et quelques secondes plus tard en termes de problème technique très terre à terre. Vous avez à faire à tous les niveaux de l'entreprise depuis l'intérimaire jusqu'au grand patron de la société. Vous avez à faire à tout le monde : le service juridique, les achats, les RH, la formation, les méthodes et les études. » [P4]*

Comme nous le montre clairement cette citation, les préventeurs jouent le rôle d'« agent de liaison » entre trois groupes d'acteurs dans l'organisation : les opérationnels, les fonctionnels et la direction.

##### a. Accompagnement du travail des opérationnels

- **Contact privilégié avec la ligne hiérarchique sur les chantiers**

La présence sur les chantiers, qui permet les échanges avec les opérationnels, est très valorisée dans le discours des préventeurs :

*« La prévention doit être au cœur de l'opérationnel et de la ligne hiérarchique. Il doit être très très proche des chantiers, il doit connaître tous ses gens, les chefs de chantier les conducteurs de travaux. (...) Je suis favorable pour que les gens soient le plus possible sur le chantier : 3 ou 4 jours sur le chantier et 1 jour au bureau. On ne peut pas gérer la prévention dans les bureaux, c'est impossible. Ça marche pour les qualitatifs/formation, mais pas pour la sécurité ou l'environnement. » [P7]*

Les fonctionnels permettraient ainsi de pallier une déficience de certains maillons de la chaîne hiérarchique :

*« Le message de Pierre Coppey [DRH VINCI] ne passe pas jusqu'en bas de la ligne hiérarchique. Il y a des blocages à plusieurs niveaux sur la ligne hiérarchique. Il y a un grand rôle pour la coordination horizontale. (...) Le réseau de préventeur plonge au cœur de VINCI. » [P8]*

*« Dans les petites filiales performantes, la chaîne hiérarchique courte permet une forte supervision directe. Mais dès que la filiale grandit et que les chantiers deviennent très importants, le contrôle se dilue. (...) Dans les plus grosses structures, l'implication du dirigeant est diluée et le préventeur a un vrai rôle à jouer de liaison avec le terrain. » [P8]*

De manière transversale à l'ensemble des interviewés, le conducteur de travaux et le chef de chantier sont considérés comme les interlocuteurs clés des préventeurs sur les chantiers. Mais, ils sont identifiés comme ayant des rôles bien spécifiques : le chef pour son rôle de directeur des opérations et le conducteur pour les questions de conception, d'organisation et de coût :

*« En visite de chantier, l'interlocuteur c'est plutôt le chef de chantier ; mais si on veut parler méthodes, l'interlocuteur, c'est plutôt le conducteur de travaux. » [P17]*

*« L'interlocuteur clef, le patron, c'est le chef de chantier, mais on travaille aussi avec le conducteur de travaux. Le conducteur de travaux, c'est un gestionnaire de contrats et un responsable méthode : il travaille sur les MOS : modes opératoires spécifiques. Il doit construire sa réflexion prévention reflétée par le PPSPS, mais il subit aussi l'influence de la productivité et des nouvelles exigences environnementales. » [P7]*

Et dans certaines filiales, les rencontres entre la prévention et les chefs de chantier font l'objet d'un processus structuré :

*« On organise une réunion mensuelle sécurité avec tous les chefs. Cela dure 4 heures : 2 heures de discussion et 2 heures de visite sur un site. » [P11]*

- **Rôle de conseil de plus en plus marqué**

Les préventeurs se positionnent tous, avant tout, comme des conseillers auprès de la ligne hiérarchique opérationnelle, qui conserve la responsabilité des résultats sécurité :

*« On s'appelle service prévention, et service cela veut dire qu'on peut les aider à trouver une solution à leurs problèmes. » [P3]*

*« Le système de responsabilité et de délégation met l'emphasis sur la ligne hiérarchique. Mais le préventeur n'est que là en conseil. Le délégataire, c'est sa responsabilité pénale qui peut être mise en cause. » [P17]*

*« Cela fait 5 ans que je suis là, et je commence à récolter les graines que j'ai semées. Par exemple, récemment ils m'ont appelé pour régler un problème de passerelles. L'idée est qu'ils m'appellent pour avoir des conseils. Je me considère vraiment comme support. » [P17]*

Le service prévention peut prendre à sa charge des sujets que les opérationnels ne savent pas traiter ou qu'ils n'ont pas le temps de traiter. Les préventeurs développent également des outils qu'ils mettent à leur disposition :

*« Je m'occupe des nouveaux sujets trop gros pour les directions régionales : stabilisation des banches, formation, comportement... » [P1]*

*« La QSE<sup>227</sup> est un service producteur d'outils. Ce sont les outils concrets qui nous donnent notre légitimité. On ne lance pas des actions sans outil de pilotage. » [P8]*

*« La première phase de déploiement de la prévention a été une phase d'exploration et de développement de centaine d'outils. On a maintenant un gros travail d'épuration des outils à mener. » [P8]*

- **Diffusion des bonnes pratiques**

Cette proximité des préventeurs aux chantiers leur permet de repérer ou d'accompagner la naissance d'innovations locales qui permettent de traiter des risques émergents et d'aider ensuite à leur diffusion :

*« Mais nous on n'arrête pas de voir d'autres chantiers et on s'en inspire. On est avec notre bâton de pèlerin et on les met en connexion, on monte des rendez-vous tous ensemble. On apprend sur les sites. La vérité est sur le terrain, c'est sur les chantiers qu'on apprend tout. Ce n'est pas en restant dans un bureau au siège qu'on va apprendre des nouveaux risques. » [P17]*

*« Dans l'année, j'ai visité 60 chantiers. On gagne de l'expérience. Je mets en relation des conducteurs ou des chefs qui font face aux mêmes problèmes. Un de mes rôles est de faire partager ces bonnes pratiques. » [P2]*

*« J'essaie de me faire un petit dossier avec l'ensemble des bonnes pratiques que je vois. Car tu vois des trucs super sur les chantiers et c'est bien d'en parler aux autres. » [P3]*

*« Je sers bien souvent de relais entre ceux qui constatent les problèmes et ceux qui ont la solution. » [P10]*

Les préventeurs viennent ainsi compenser le syndrome NIH<sup>228</sup> (*not-invented-here*) souvent associé aux entreprises décentralisées :

*« Il faut donner de la cohérence à toutes ces innovations qui viennent du local. On souffre d'un manque de dirigisme de notre groupe. Du coup, il y a un problème de diffusion de bonnes pratiques. » [P8]*

---

<sup>227</sup> QSE : département Qualité, Sécurité, Environnement.

<sup>228</sup> NIH : *Not Invented Here*. Problème récurrent dans les entreprises décentralisées où les centres de profit, mis en concurrence, refusent de collaborer en matière d'innovation et préfèrent développer leurs propres solutions plutôt que d'adopter les bonnes pratiques internes au groupe. Voir par exemple R Katz. et T. J. Allen "Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups." R&D Management 12(1): 7-20, 1982.

*« Dans toute visite, on souligne les points forts et les points faibles. Parfois sur les chantiers ils ont des très bonnes idées, mais ne font pas remonter leurs idées ; alors nous on récolte ces bonnes idées et on les fait circuler. » [P12]*

- **Nouveau regard**

Les préventeurs portent un nouveau regard sur les situations à risque par rapport aux opérationnels. Ils ne sont pas pris par les exigences quotidiennes du chantier et apportent une certaine expertise sur les dangers pour la sécurité. Leur expérience leur permet de repérer des régularités où les gens de travaux ne voient que de la contingence :

*« Notre boulot, au-delà de l'administratif, l'essentiel, est d'être sur le chantier et d'apporter de la plus-value aux gars. Si tu dis « ce n'est pas bien » et que tu n'apportes rien d'autre, cela ne peut pas durer. (...) Moi je n'ai pas la pression du chantier comme ils peuvent l'avoir, moi j'arrive avec un œil neuf et je vois des choses qu'ils ne voient pas. » [P3]*

*« Au début, j'ai beaucoup tourné sur les chantiers, j'ai beaucoup appris avec les chantiers, mais je pouvais leur apporter la culture, une logique de prévention qui est adaptable à tous les métiers. Je ne viens pas en terrain conquis. C'était du donnant-donnant. » [P3]*

*« Même si je ne connais pas les techniques du bâtiment, j'ai quand même une logique qui fait que je peux avancer des arguments qui tiennent la route ; des choses que je peux voir sur les autres chantiers et que ne voient pas les conducteurs. » [P16]*

*« Il ne faut pas tomber dans la litanie habituelle du BTP, parce que c'est faux. On peut copier la rigueur des industriels. Mais c'est difficile. Il faut voir des régularités où les gens de chantier ne les voient pas. » [P7]*

*« Sur tous les sujets de prévention, il y a des paradoxes. Si tu ne te positionnes pas par rapport à ce paradoxe, tu peux te faire emporter par la complaisance et tu ne fais pas progresser les chantiers. » [P15]*

- **Co-construction des solutions**

Cette position différente leur permet de co-construire des solutions avec les opérationnels :

*« La formation pour devenir préventeur, ce n'est pas une boîte à outils mais avant tout un état d'esprit : le préventeur ne peut avoir une réponse à tous les problèmes techniques ; c'est une personne ressource vers laquelle on va chercher des informations. » [P10]*

*« Aller sur le chantier et dire : cela ne va pas et cela ne va pas, et puis partir sans rien faire, sans donner de solution, c'est impossible. Il n'y a rien qui va changer. La plus value d'un vrai service prévention c'est de dire cela ne va pas, mais trouvons ensemble une solution. Si c'est pour faire le flic, cela ne dure jamais bien longtemps. » [P17]*

Et cette posture se révèle même plus importante que la connaissance technique de la construction :

*« Je me forme sur le terrain auprès des gars du chantier. Pendant les visites de chantier, je pose des questions : pourquoi, comment... Je creuse tous les sujets sur le terrain. Il faut rester humble, excuse-moi, je ne comprends pas. A la quatrième explication, souvent on s'aperçoit qu'il y a un lézard et on progresse ensemble. » [P2]*

*« On n'a pas la science infuse. On nous reproche : « vous critiquez toujours mais vous ne proposez rien ». Je réponds : « Je débarque sur ton chantier à un moment donné. Il est clair qu'en 30 secondes je ne peux pas trouver une solution que toi en trois mois de travaux plus la préparation tu n'as pas trouvée. Je ne suis pas plus intelligent que toi. ». Ça je le dis systématiquement de façon très claire. Bien sur qu'on est là pour donner des conseils, mais les situations sont très complexes et on n'a pas la science infuse. Je dis ça pour couper court au folklore. Il se sent agressé, alors il attaque. Il faut passer ce chapitre pour passer à des relations plus constructives. » [P2]*

- **Aide à la conception au fil de l'eau**

Dans la prolongation de ce rôle de conseil, plusieurs préventeurs font état d'un renforcement de leur intervention au moment des phases de conception et de définition des méthodes d'exécution sur les chantiers. Mais cette activité n'est pas encore partagée par tous les préventeurs :

*« Avant y avait pas de méthodes, alors que maintenant je fais du conseil en méthodes. Je ne fais que du conseil, je ne m'en occupe pas. Les conducteurs viennent me voir, les méthodes viennent me voir. On élabore les plans. Les conducteurs viennent me voir, avant de mettre quelque chose en place, est ce que t'es d'accord, est ce qu'on est dans les cordes pour la sécurité ? On travaille un peu ensemble, c'est une chose que je ne faisais pas en 2003. » [P14]*

*« Et sur les méthodes au cours du chantier : on n'a aucun lien. Ils n'ont pas le réflexe de nous questionner. Il faudrait ouvrir une offre d'assistantat avec le paradoxe que l'assistantat entraîne l'assistantat. » [P5]*

*« Je n'interviens pas avec les conducteurs au moment des méthodes au fil de l'eau. Habituellement, Je pars du défaut sur le chantier puis interpelle l'encadrement là-dessus. Donc je n'interviens pas en amont. » [P10]*

Pour ceux qui ont réussi à instaurer un regard sur les méthodes de chantier, un moyen de prédilection semble être le pilotage des PPSPS. Ces documents techniques permettent formaliser l'analyse des risques pour des zones et étapes de construction précises sur le chantier.

*« Je n'interviens jamais sur les points méthodes qui se font sur les chantiers, sauf s'ils m'appellent et par l'intermédiaire des PPSPS. » [P3]*

Le préventeur peut valider le contenu des PPSPS ou aider à leur rédaction. Ce dernier se compose d'une partie administrative générale qui répond à une obligation légale, et d'un certain nombre d'avenants, qui eux, correspondent à l'ensemble des réflexions sur les zones de travaux :

*« De façon générale, les méthodes d'exécution sont faites sur le chantier. La première personne qui fait des méthodes, c'est le conducteur de travaux. Il y a 3 ou 4 ans en arrière, on avait 0 PPSPS. Ce qu'on a fait. Tous les PPSPS passent par mon bureau et je me suis engagé à les valider en 24h. J'ai un peu éduqué les conducteurs de travaux à faire des vrais PPSPS. On fait*

*des avenants tâche par tâche. L'idée c'est qu'ils soient autonomes. Je l'ai fait pendant 2 ans pour tous les chantiers, à peu près 500 par an. Maintenant on est un exemple dans le groupe car on a une marque de fabrique de PPSPS. Du coup, j'ai 50 à 70% de mes chantiers qui font à des vrais PPSPS, faits à la main, avec des schémas qui correspondent vraiment à la tâche. Maintenant 70% sont quasi autonomes. C'est de l'apprentissage, mais c'est super long. » [P17]*

*« On a une méthode particulière pour les PPSPS qu'on essaie d'instaurer. On veut séparer la partie administrative du PPSPS, de la production des avenants qui sont produits au fil de l'eau par les conducteurs de travaux et les chefs de chantier. Ils me l'envoient systématiquement pour une critique, un échange avant toute diffusion. Cela permet de corriger tout de suite, d'être plus formaliste. C'est pour eux une protection juridique. Après c'est décliné pour les ouvriers. Notre système, ça gagne du temps et du papier. L'avenant 0, c'est les risques généraux, l'avenant 1 les fondations, le 2 le dallage et ensuite on ne gère que des avenants et des indices d'avenant. On ne modifie que 2 ou 3 pages sur un document de 50 pages. » [P12]*

*« J'ai forcément un contact avec eux quand je valide des PPSPS. Je ne rentre pas trop dans le détail. Je ne dois pas devenir prescripteur technique. J'empêche leur propre autonomie. Ce n'est pas mon rôle. Je fais une validation superficielle. Ça les contraint, j'ai plus ce rapport convivial avec eux. Quand tu as une vision naïve, tu peux penser qu'il est facile d'imposer un PPSPS. Tout le monde n'a pas le même âge dans l'organisation et le même pouvoir. On ne peut pas forcer les gens à coopérer sur les méthodes. » [P15]*

La difficulté semble être d'impliquer tous les niveaux opérationnels dans la rédaction des avenants aux PPSPS :

*« On a simplifié la trame administrative du PPSPS. Le plus important c'est les avenants. Mais on ne fait pas assez d'avenants. On est dans la tranche basse. Un chantier de 50 millions, il faudrait tourner à 10-15 avenants. Nous, on est à 3 maximum. Ce n'est pas faute de leur avoir dit. Il faut les relancer, leur réexpliquer. C'est toujours le combat permanent. » [P5]*

*« Quand il y a des tâches compliquées, on essaie de faire des avenants participatifs avec les compagnons et les chefs. S'ils ont participé, après ils savent. » [P14]*

Dans les filiales les plus avancées dans la formalisation des PPSPS, cela a permis de constituer une bibliothèque de fiches de tâches types qui permet de répondre à la plupart des problèmes techniques rencontrés sur les chantiers. Les PPSPS peuvent être aussi intégrés à d'autres processus de prévention comme la formation.

*« Les méthodes doivent être concernées par le risque de production. On développe une bibliothèque de fiches de tâches. Je valide la sécurité de ces tâches avec la méthode des 5 M. (...) En bâtiment, beaucoup de tâches sont répétitives et si on tombe face à une tâche un peu particulière, on fait une nouvelle fiche. (...) On arrive à un niveau de détail de PPSPS de folie. On ne traite que des cas particuliers. C'est dans les objectifs des conduc de cette année, d'alimenter la base des méthodes avec les tâches spécifiques qui sortent de l'ordinaire. » [P 11]*

*« Un bon support pour animer les 1/4h sécurité, ce sont les avenants aux PPSPS. Il faut se poser la question : est ce que cet avenant mérite une présentation ? » [P2]*

## b. Collaboration interfonctionnelle

« Avant, notre rôle c'était d'aller sur des chantiers et faire des remarques. On travaillait très peu en amont. Aujourd'hui on est toujours sur les chantiers, mais on est beaucoup plus consulté qu'auparavant sur les méthodes, la préparation, l'achat de matériel. Beaucoup plus en amont. C'est tout nouveau. » [P4]

A l'image de cette citation, les préventeurs ont largement témoigné d'un second type d'ajustement mutuel avec les autres fonctionnels de leur filiale comme le service « études de prix » et le service « méthodes »<sup>229</sup>. Ces ponts tendus vers d'autres expertises leur permettent d'influencer le processus de construction en amont de la phase d'exécution du chantier auquel ils n'accédaient pas auparavant. En amendant la figure 2, nous voyons que ces collaborations interfonctionnelles permettent aux préventeurs d'intervenir dans les phases 2 et 3 de conception, c'est-à-dire au moment de la réponse aux appels d'offre et au moment du transfert du projet entre le service commercial et l'équipe de production (voir Figure 42).

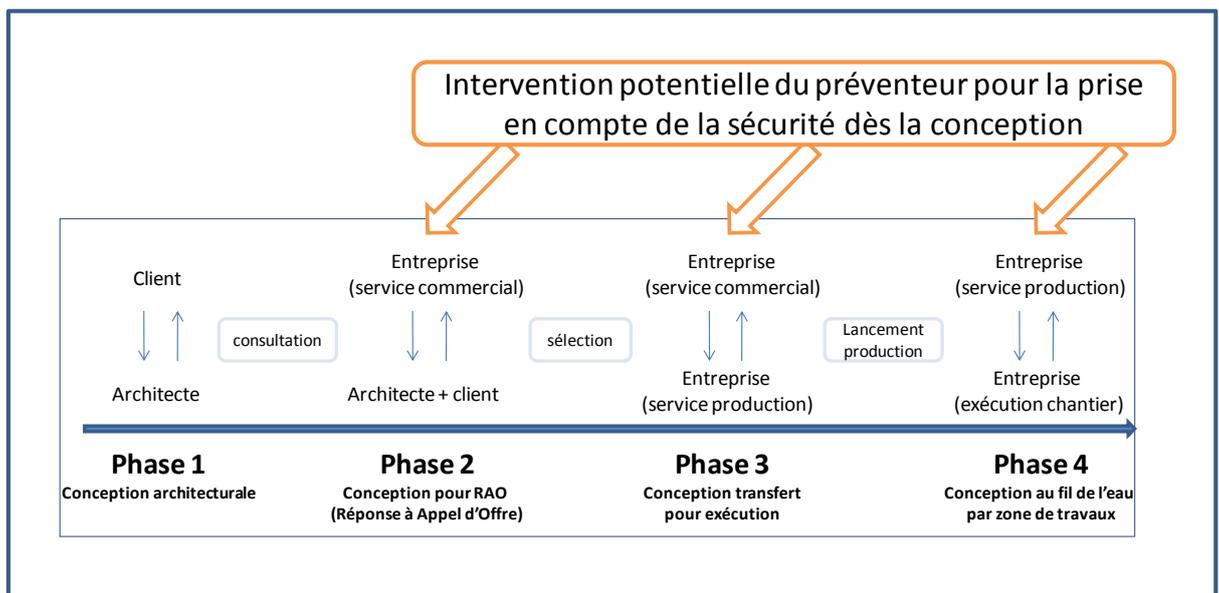


Figure 42 - Intervention du préventeur dans la conception fragmentée multipoint

Deux interlocuteurs clés semblent émerger des entretiens : le service des études de prix (service commercial) et le département des méthodes. A plusieurs reprises apparaissent également d'autres collaborations interfonctionnelles dans le cadre de structures établies ou de manière ad hoc au gré des projets.

### • Etudes de prix

La relation au service Etudes de prix semble la plus inégale. Même s'ils reconnaissent tous en théorie l'intérêt d'une telle liaison, une majorité de préventeurs avoue ne pas encore avoir initié de contact.

<sup>229</sup> Voir la Figure 41 dans ce chapitre pour visualiser l'organisation formelle typique d'une filiale de VINCI Construction France

*« Moi je n'ai pas de regard sur le prix. C'est au bouclage que beaucoup de choses se jouent : le patron a un dernier droit de regard sur l'affaire. » [P6]*

*« Je n'ai pas trop de lien avec les études de prix, sauf en cas de diagnostic amiante pour une opération de réhabilitation. » [P13]*

*« Aucun contact avec les études de prix. Mais j'ai toujours l'argument de dire que l'accident est toujours un mauvais calcul par rapport aux investissements qui n'ont pas été faits. » [P10]*

Pourtant, les problèmes sont bien identifiés. Beaucoup de risques sont générés dès cette phase initiale très en amont du chantier. En raison du délai très court qui leur est imposé pour faire leurs estimations du coût d'un chantier, les études de prix utilisent des ratios pour évaluer les ordres de grandeur nécessaires à la construction. Ceux-ci peuvent être déconnectés des préoccupations réelles du futur travail opérationnel, notamment concernant la sécurité. Par ailleurs, le rabais final accordé par les patrons pour gagner les affaires peut supprimer la marge nécessaire pour travailler en sécurité ou, en tout cas, accentuer la pression mise sur les opérationnels et donc augmenter les risques. Le travail des études ne permet donc pas de sensibiliser les clients aux coûts ou aux bénéfices futurs de la sécurité.

*« Si on résout les problèmes en amont au niveau des études, ou même si on les soulève, cela permet déjà d'alerter les gens de travaux. » [P6]*

*« Je n'ai pas encore de lien avec les études. On les a sensibilisés aux thèmes qu'ils devraient prendre en compte pendant leurs études, mais ça leur est passé au dessus de la tête. Ils continuent à chiffrer sans prendre trop en compte la prévention. J'ai des idées d'action là-dessus, les amener un peu sur les chantiers et chronométrer des tâches réelles pour voir s'ils sont réalistes dans leurs estimations. » [P7]*

*« Il existe toujours un delta entre le prix technique et le prix de vente. Il y a l'influence du patron qui négocie les rabais commerciaux. (...) Le problème principal est qu'on ne fait plus d'études détaillées mais au ratio étant donné les délais. On n'a pas assez d'informations pour étudier les risques. Et il y a en plus le problème de confiance entre travaux et études. Les spécialistes des études sont incapables de faire un chantier » [P8]*

*« Si à chaque accident, on ajoutait un délai de 10 jours ou si on pouvait faire le lien entre délai et accident alors il y aurait une vraie motivation du maître d'ouvrage. » [P8]*

Certains préventeurs ont entamé des collaborations avec les études de prix. C'est évidemment le cas (rare) lorsque le client exige certaines garanties en termes de sécurité. L'action la plus évidente est d'ajouter une ligne de prix sécurité dans les réponses à appel d'offre, mais alors le client reste le décideur en dernière instance. D'autres préventeurs ont développé des outils pour former ou aider le service des études à prendre en compte la sécurité dans leurs estimations. Enfin, d'autres encore créent des points de rencontre réguliers.

*« Dans certaines offres, on demande certains documents pour prouver qu'il y a une organisation de la prévention. Dans ces cas précis, on est en contact avec les études. » [P4]*

*« Moi qui travaille avec les études, on a inséré une ligne sécurité<sup>230</sup> dans nos études et c'est une des premières lignes qui dégage lorsqu'on va négocier chez un client. Le client estime que la sécurité est comprise dans le premier prix technique. C'est le genre de lignes qui s'en va tout de suite » [P17]*

---

<sup>230</sup> Une ligne de budget dans la réponse à l'appel d'offre.

*« Les études ont une grille sécurité/environnement à remplir qui porte sur les risques principaux : plomb, amiante, étude de sol, et j'essaie d'assister aux réunions de transfert. Je suis seulement invité, c'est-à-dire toléré. » [P11]*

*« Les gens des études de prix ne voient pas les risques qu'ils génèrent. J'ai développé une formation chez [X] pour les études de prix conjointement avec la CRAM. J'ai appelé mes copains à la CRAM. Cela concerne les risques amiante/plomb/terre polluée/talutage. On a organisé une formation de 3 jours avec les études et les directeurs de production. » [P6]*

### • Service des méthodes

Les entretiens témoignent d'un développement naissant mais beaucoup plus marqué d'une relation entre le service prévention et les méthodes<sup>231</sup>.

L'intérêt de la mise en place de cette connexion prévention-méthodes est largement reconnu par les préventeurs. Elle permet une intervention en amont pour l'identification et le règlement des risques. Cette liaison est d'autant plus importante que le processus des méthodes est encore largement perfectible. La préparation du chantier souffre aujourd'hui de délais trop courts pour la simple raison que le versement des paiements par la maîtrise d'ouvrage débute au commencement des travaux. La qualité des méthodes est également pénalisée par le travail peu cadré des bureaux d'études externes.

*« Tant qu'on n'a pas réglé les problèmes organisationnels, rien ne sert de travailler sur les comportements humains. Par exemple, sur les méthodes, beaucoup de processus sont encore très flous. Rien n'est standardisé. Combien de plans par affaire? Combien d'indices sur un plan? Délai de production d'un plan? Tout ça reste à régler. » [P8]*

*« Les méthodes vont fortement évoluer dans l'avenir. Très peu de plans sont aujourd'hui directement « bon pour exécution ». Les conducteurs de travaux travaillent avec des fax qu'ils agrafent sur le plan original. Les plans sont de mauvaise qualité à cause de la maîtrise d'ouvrage. La maîtrise d'ouvrage sous-traite à des bureaux d'étude sur lesquels les entreprises n'ont aucun moyen de pression. » [P8]*

*« Il faut être là aux étapes importantes du chantier : au départ lorsque les méthodes sont définies. La prévention se fait en amont avant la préparation du chantier. Après c'est les pompiers. Après, le fait de passer sur les chantiers en cours, c'est du contrôle. » [P12]*

*« On prend des marchés avec des délais qui tronquent la préparation. La formation Orchestra<sup>232</sup> est bien mais inapplicable au niveau du chantier. Les chefs découvrent les plans en arrivant sur le chantier. Il faudrait intégrer les chefs au moment de la préparation. » [P3]*

Les modes d'interaction avec le service méthodes sont variés : cela va de la simple vérification de la prise en compte de la sécurité, au conseil plus poussé sur la maîtrise des risques. Quel que soit le degré d'intervention du préventeur, celle-ci est clairement délimitée dans un processus total qui lui échappe largement.

*« On essaie de bosser avec les méthodes. On laisse le chantier définir les modes constructifs avec les méthodes, et une fois que les choix constructifs sont faits, un RDV est provoqué par le chantier et c'est au chantier de me justifier les principes retenus pour la sécurité. (...) Avant, cela se faisait, mais c'était largement informel. On était au courant des chantiers qui démarraient. On provoquait des visites de courtoisie pour faire le point sur la préparation. » [P12]*

---

<sup>231</sup> Dans un contexte d'investissement massif dans les services méthodes au niveau des filiales après une longue période de repli de cette fonction concomitante de la crise immobilière des années quatre-vingt-dix.

<sup>232</sup> Formation interne de gestion des projets de construction à destination des conducteurs de travaux qui met l'accent sur l'importance de la phase de préparation des chantiers.

« On intervient quand les modes constructifs méthode sont finalisés pour intégrer la sécurité et pour en arriver à des méthodes d'exécution annexées au PPSPS. On travaille en triangle entre les méthodes, le chantier et les préventeurs. » [P12]

« Depuis un an on a un service méthodes chez [X] le responsable méthode est [Y]. J'essaie de travailler avec lui au moment du démarrage chantier. J'essaie de développer des compétences sur l'installation chantier. Sinon, je ne travaille pas encore directement avec lui. » [P10]

« De manière systématique en début de chantier, j'assiste aux opérations préalables au démarrage et aux réunions de préparation. Mais je ne participe pas aux réunions de méthodes avant la phase travaux qui se tiennent sur le chantier entre chefs et conduc et qui parlent de technique pure. Mon intervention se fait aujourd'hui aléatoirement. On m'appelle parfois en cas de souci particulier. Vraiment au cas par cas. » [P5]

« On travaille avec eux pas tous les jours mais au moins une fois par semaine. Dès fois c'est programmé, on discute sur le matériel, sur la façon de mettre en œuvre ou sinon on fait une réunion improvisée. Eux, ils ne vont pas se mettre en face d'une feuille pour analyser les risques. Ils ne sont pas dans cet esprit. On apporte notre expertise d'analyse des risques. C'est la base de notre métier. « Si on fait ça comme ça, voilà les risques qu'on va avoir et si on fait comme ça, voilà les risques ». Et pour les deux méthodes, on analyse quelles mesures de prévention on a à disposition. Donc une certaine méthode apparaît finalement plus risquée. Mais après ce n'est pas moi le décideur. On apporte un élément de réponse pas au hasard, mais suite à un travail d'analyse. Par exemple, je privilégie toujours les méthodes qui favorisent la protection collective à la protection individuelle. » [P4]

- **Autres fonctionnels et plateforme interfonctionnelle**

Les préventeurs évoquent au cas par cas des relations de travail avec d'autres fonctionnels : achats, matériel, RH, paie... Il peut s'agir de contacts destinés à croiser des sources d'informations, ou bien d'interactions temporaires destinées à la réalisation de certains projets.

« On a développé une grosse collaboration avec le service RH. On travaille avec eux pour la médecine du travail, les formations. On connaît bien les gars. On s'apporte beaucoup mutuellement. Notre force, c'est de bien connaître nos gars. On connaît tout, comment ils travaillent, leurs enfants, tout. » [P4]

« Très souvent, moi je vérifie avec le service paie pour recouper les informations sur les accidentés sans arrêt. » [P7]

« On a un service matériel : on a des relations de travail avec eux, mais bon, ce n'est pas évident d'avoir des contacts directs. Ils répondent aux questions mais ne sont pas très moteurs pour développer de nouveaux produits. » [P10]

Mais de manière plus remarquable, les préventeurs sont impliqués dans des dispositifs qui permettent la rencontre entre les différents fonctionnels pour résoudre des problèmes précis. Il peut s'agir de structures formelles comme les CHSCT, mais aussi de groupes de travail ad hoc.

« [X] a un CHSCT très moteur. Le CHSCT, avant, on se contentait de le créer parce que la loi nous l'imposait. On ne le pensait pas comme un outil. Nous on essaie de faire un CHSCT vecteur. Chaque membre fait des visites de chantier, propose des solutions, fait des restitutions en réunion, recherche des améliorations et cherche à les imposer à tout le monde. C'est beaucoup

*mieux perçu car c'est un collège de membres de l'entreprise, des gens de terrain, ils rencontrent les organismes, les médecins de travail... Ça leur développe un esprit préventeur. Il y a une réunion tous les trimestres. » [P18]*

*« On a un pôle économique animé par [M. X] avec une équipe études de prix et une équipe méthodes. Il existe deux moments pour les rencontrer. Pendant le comité de pilotage au niveau de Sésame<sup>233</sup> qui réunit le responsable du pôle économique, la responsable RH, le directeur régional, et le DAF. Et la réunion avec tous les QSE qui a lieu tous les 1 mois et ½. Très souvent, j'invite des gens : extérieurs ou intérieurs. [M. X] est invité très régulièrement. C'est un point de rencontre. La communication, c'est ce qui est le plus important. » [P7]*

*« Je n'ai pas de lien avec les études de prix. Mais j'en ai avec les méthodes. Sur le sujet de la stabilisation des banches, on a bossé avec eux, les achats et le matériel. Car tous on dépend du même chef. Dans la Direction Déléguée, il y a la direction technique qui regroupe la prévention et l'innovation dont je m'occupe, les méthodes, les structures, achats, matériel. » [P1]*

### **c. Cadrage de la stratégie émergente**

L'ajustement mutuel peut également être vertical dans l'organisation décentralisée. C'est le cas lorsque les fonctionnels négocient directement avec leur supérieur hiérarchique. Dans la quasi-majorité des cas étudiés, les préventeurs reportent au directeur de leur filiale. Ils conseillent ces derniers pour la définition des objectifs stratégiques en termes de sécurité. Pour ce faire, ils essaient de rendre les enjeux visibles allant parfois jusqu'à dévoiler certains tabous que les pratiques passées avaient contribués à créer<sup>234</sup>. Un second moyen indispensable est le cadrage économique des enjeux de sécurité. Les préventeurs témoignent alors de la grande difficulté à actualiser le coût réel des accidents et à appliquer le principe du pollueur/payeur. Cette déficience du cadrage économique peut conduire à des frictions entre objectifs économiques et de sécurité. Les préventeurs doivent alors gérer d'éventuelles tensions avec leur supérieur hiérarchique.

#### **• Inscription sur l'agenda stratégique**

Les préventeurs conseillent la direction de la filiale quant aux enjeux de sécurité à inscrire sur l'agenda stratégique.

*« Ce que je veux absolument, c'est travailler avec les responsables des centres de profit pour que la politique sécurité vienne vraiment du management, qu'elle vienne du haut vers le bas. J'établis avec les responsables des centres de profit des plans annuels de sécurité. » [P9]*

*« Nouveauté cette année, on a travaillé avec la direction pour l'expression d'objectifs plus clairs : un objectif technique plus un objectif management. En 2007 : suppression des échelles + 1/4h sécurité. En 2008 : stabilisation des banches systématiques + Ne tournons pas la tête. » [P1]*

---

<sup>233</sup> Nom du centre de formation interne de VINCI Construction France

<sup>234</sup> Les morts sur les chantiers est souvent un thème difficile à aborder dans le secteur de la construction et la communication sur ces cas tragiques est toute récente.

*« Dès que tu proposes quelque chose, la direction est motivée pour mettre des choses en place. A partir du moment où la direction a envie, elle impulse une démarche. » [P3]*

*« Ce n'est pas à nous d'affirmer les règles, c'est à la direction de le faire. Nous on est seulement conseiller. Et sans la direction, on ne peut rien faire. » [P5]*

La mise sur agenda repose sur la participation à la définition du contexte stratégique sur la base duquel les directeurs de filiales prennent leurs décisions. Les préventeurs construisent donc la visibilité de certains enjeux et ce faisant, mettent fin à certains tabous.

*« J'ai réussi à imposer des choses à mon patron. Venant de la qualité. Il y a une différence entre les conseillers en qualité et les préventeurs. La qualité, c'est dire ce qu'on fait et vouloir s'améliorer. Il y a une valeur de transparence. Quand j'ai voulu m'occuper de la sécurité, ce n'était pas possible de créer un climat... Les accidents n'étaient pas connus. Les discussions tournaient au pugilat entre la direction, le chantier, les délégués syndicaux. Il y avait un très mauvais climat dans l'entreprise. Quand on veut s'améliorer, on se doit d'être transparent, de se dire les choses en face. » [P2]*

*« En 2004, certains sujets n'étaient pas à l'ordre du jour. Grande réticence, j'étais le poil à gratter. Dans le verbe, il y avait des sujets que je ne pouvais pas aborder. On passait pour des martiens. » [P5]*

*« Les fiches accidents avec arrêt sont présentées tous les mois lors du comité de direction au patron à l'ensemble de l'équipe de direction. Je peux y être amené à décrire un accident en détail. Il faut que je connaisse tous les cas sur le bout des doigts. » [P1]*

*« J'ai essayé de mettre en place des points d'actualisation entre le directeur régional et les responsables d'agences sur les accidents.(...) Donc les responsables d'agence sont obligés de se tenir au courant de ce qui se passe au niveau des accidents. » [P7]*

- **Travail de cadrage économique pour vendre la sécurité à la direction**

La « vente » des sujets de sécurité à la direction passe par leur traduction en enjeux économiques pour justifier une allocation de ressources. L'effort à fournir dépend évidemment de la motivation intrinsèque du directeur à vouloir diminuer les risques d'accident.

*« Il y a un vrai problème de volonté de la direction. (...) Chez [X], la porte est fermée. Cela change complètement mon travail de préventeur. Je vais plus calculer comment présenter ce que je veux faire pour que cela soit accepté. Il faut toujours que je leur prouve l'utilité. C'est épuisant. Il faut prouver qu'on ne va pas perturber l'organisation interne. » [P3]*

*« J'essaie de m'intégrer progressivement et de montrer que la vision prévention ajoute quelque chose à la vision production. Quand tu mets les deux ensembles tu peux gagner énormément d'argent. On commence à leur faire comprendre que faire de la prévention ce n'est pas*

*forcément sortir de l'argent. Et qu'au final, quand tu as un chantier en sécurité, tu as un chantier plus productif car les gars sont plus concentrés sur leur boulot et pas dispersés par les risques en termes de sécurité. Je ne fais aucun calcul économique. Mais c'est plus dans la persuasion. La sécurité, ça va avec l'organisation. J'évite de faire des calculs car si on ne tombe pas sur le bon résultat, on est décrédibilisé. Mais j'utilise l'économie dans mon argumentation ».* [P3]

*« J'ai fait les 2 côtés de la barrière. Le côté économique je le connais bien. C'est un aspect à ne pas négliger. C'est ce qui nous fait vivre. Mais la sécurité, ça peut coûter cher aussi. Moi je leur ai démontré que le manque de prévention influençait pour 10% du prix horaire. Je m'occupe du compte employeur, tout ce qu'on verse à la sécurité. Chaque accident a un coût. Je vois le coût annuel des accidents. Parler de prévention seule, le message est difficile à faire passer. Parler de prévention liée à l'argent le message passe beaucoup mieux ; c'est triste mais cela passe beaucoup mieux. Mais aujourd'hui les gens sont relativement convaincus quand même sur l'intérêt financier. Il faut aussi leur démontrer qu'avec des outils performants pour la prévention, on va gagner du temps ; et la main d'œuvre impacte sur le gros œuvre pour 45% du coût final. Donc c'est beaucoup d'argent. Le démontrer c'est facile à faire. On peut le faire on se focalisant sur une tâche précise. Ils ont un budget à respecter et c'est un impératif. On ne peut pas en sortir. Ce qui fait marcher notre société c'est le fric. La prévention oui, mais liée au fric. ».* [P6]

Le travail de traduction économique des enjeux de sécurité se heurte aux difficultés de l'actualisation du coût futur des accidents et de l'attribution des coûts aux responsables. Ces difficultés sont principalement d'ordre institutionnel. Le coût réel direct des accidents est donné par les montants des cotisations sociales que l'entreprise doit verser à la CRAM<sup>235</sup>. Or, il existe un décalage de 2 ans entre l'accident et la « facturation » par la CRAM. Les chantiers étant des activités nomades, et les équipes opérationnelles n'étant pas constantes d'un projet à l'autre, il est quasi impossible d'imputer le coût réel des accidents dans le calcul de marge global du chantier. Les préventeurs témoignent de cette difficulté du calcul :

*« A l'avenir j'aimerais bien que les résultats sécurité soient remis sur les chantiers pour avoir la rentabilité finale. Comme c'est l'entreprise qui paie les cotisations sociales, on ne fait pas de calcul au niveau des chantiers. Le problème c'est le décalage de temps. Les chantiers sont fermés quand les cotisations réelles tombent. »* [P17]

*« Les sociétés juridiques paient les cotisations AT aux CRAM mais refacturent aux établissements via les frais de siège. Par exemple, 13,2% du chiffre d'affaires. Ce taux est ensuite ajouté dans les études de prix. Normalement chaque patron sait combien lui coutent les AT car il a la décomposition du 13,2% de frais de siège. »* [P8]

*« Quand on a un gars par terre décédé, le coût du temps perdu est vite retrouvé. Je m'occupe aussi des contentieux. Ça chiffre à coups de 118 000 €. Des fois, le fait de gagner une affaire ou*

---

<sup>235</sup> Une autre difficulté vient du fait que cette cotisation est forfaitaire pour les entreprises de moins de 50 salariés, semi-forfaitaire pour les entreprises de 50 à 199 salariés et réelle pour les entreprises de plus de 200 salariés. Seules les entreprises de plus de 200 salariés paient donc le prix réel de leurs accidents du travail. Sinon le coût est mutualisé entre les entreprises du secteur.

*ne pas avoir une rente, ça peut représenter le même montant que la marge. Peut-être qu'on ne leur remonte pas assez les chiffres qui sont derrière toutes les activités : les IPP<sup>236</sup>, les maladies pro et même les cotisations annuelles. » [P17]*

Parfois le cadrage économique ne suffit pas et les relations avec la direction peuvent être conflictuelles quand les objectifs économiques et les objectifs sécurité sont antinomiques, du moins à court terme.

*« [Le chantier X] est pour moi un échec en matière de sécurité. On a eu de la chance, on n'a pas eu d'accident grave. Facialement c'est un succès. On a délibérément laissé les compagnons travailler sur des postes hors sécurité. Les contraintes financières étaient trop lourdes pour un arrêt de chantier pour remettre du matériel adéquat. On a délibérément sacrifié la sécurité au bénéfice du délai. Et ça je peux le prouver. A chaque fois je faisais des visites, je remettais ça sur le tapis. J'ai réuni une fois les quatre patrons des sociétés pour qu'ils s'expliquent aux conducteurs. C'est dur, mais on s'habitue. J'ai averti tout le monde. Leur réponse à la fin du chantier : « on n'a pas eu d'accident grave. Heureusement, qu'on ne t'a pas écouté ». » [P2]*

*« On est toujours dans des soucis. On nous demande des résultats économiques. Bien sûr qu'on nous dit, « il faut faire la sécurité, on ne veut pas d'accidents ». Le jour où on passera autant de temps à analyser les résultats sécurité que les résultats de gestion, on en reparlera. D'un côté on nous dit « la sécurité d'abord » et de l'autre on a une réunion de gestion tous les mois. Je souhaiterais que de la même façon qu'on fait des réunions de gestion, on fasse des réunions de prévention mensuelles au même moment où l'encadrement vient présenter son état d'avancement au siège. C'est carrément utopiste. Il faudrait un ordre du jour pendant les réunions de gestion où on passe autant de temps à la sécurité qu'à la gestion. Et aujourd'hui la sécurité est abordée de façon très légère. Moi je n'assiste pas aux réunions de gestion. Je n'ai pas le temps. » [P2]*

### **Résumé des apports : ajustement mutuel**

L'analyse de cette première activité montre l'importance des échanges directs pour les préventeurs. Ils sont des agents de liaison entre la direction, les opérationnels et les autres fonctionnels. La présence terrain est primordiale pour eux, tout en leur posant un vrai défi. Face à la contingence des situations de construction sur les chantiers, ils doivent trouver des « régularités » qui leur permettent de faire valoir leur savoir faire en termes de maîtrise des risques. Leur regard extérieur leur permet aussi le repérage et la diffusion des bonnes pratiques pour lutter contre le syndrome NIH. Cette position différente leur permet de co-construire des solutions avec les opérationnels.

Le terrain montre aussi les efforts qu'ils déploient pour intervenir dans les activités de conception à différents points de la chaîne de valeur et diminuer ainsi l'incertitude des phases opérationnelles où se matérialise concrètement le risque. Pour ceux qui ont réussi à instaurer un regard sur les méthodes de chantier, un moyen de prédilection semble être le pilotage des PPSPS. Ces documents techniques permettent de formaliser l'analyse des risques pour des zones de construction précises sur le chantier. Pour intervenir dans les autres étapes de conception plus en amont du chantier (cf [Figure 42](#)), les préventeurs ont largement témoigné d'un second

<sup>236</sup> Voir Glossaire de la construction en annexe.

type d'ajustement mutuel avec les autres fonctionnels de leur filiale comme le service « études de prix » et le service « méthodes ». Ces ponts tendus vers d'autres expertises leur permettent d'influencer le processus de construction en amont de la phase d'exécution du chantier auquel ils n'accédaient pas auparavant, c'est-à-dire au moment de la réponse aux appels d'offre et au moment du transfert du projet entre le service commercial et l'équipe de production.

L'étude de l'ajustement montre aussi l'utilité des dispositifs de gestion pour les préventeurs qui leur donnent une capacité d'intervention. Le PPSPS leur permet par exemple de s'immiscer au cœur de la définition des modes opératoires sur les chantiers, tandis que différentes plateformes comme les CHSCT ou des groupes de travail adhoc leur permettent de collaborer avec d'autres fonctionnels.

La palette de parties prenantes internes avec lesquels ils échangent est riche puisqu'aux côtés des opérationnels et des fonctionnels, ils sont aussi en contact direct avec la direction de leur filiale. L'ajustement mutuel peut également être vertical dans l'organisation décentralisée. Ils conseillent les cadres dirigeants de leur filiale pour la définition des objectifs stratégiques en termes de sécurité. Pour ce faire, ils mettent en scène les enjeux liés à la sécurité et doivent parfois dévoiler certains « tabous » masqués par des années de silence. Ils jouent énormément avec le cadrage économique des enjeux de sécurité. Mais, ils se heurtent à la grande difficulté à actualiser le coût réel des accidents et à attribuer les coûts aux responsables des accidents. Souffrant de cette difficile mise en scène, les préventeurs doivent aussi gérer d'éventuelles tensions avec leur supérieur hiérarchique.

## 2. Travail à la « frontière »

Les préventeurs sont à la « frontière » de l'entreprise puisqu'ils sont fréquemment en contact avec des parties prenantes qui n'appartiennent pas à son périmètre juridique. Dans le discours des préventeurs, on distingue nettement l'importance que revêtent à leurs yeux les parties prenantes gouvernementales et secondaires. Plus surprenant, les parties prenantes contractuelles sont également présentes. Les préventeurs témoignent clairement leur intention de renforcer leurs coopérations avec ces types d'acteurs. Mais dans les faits, les démarches concrètes sont encore balbutiantes.

### a. Parties prenantes secondaires ou gouvernementales

D'une manière générale, les entretiens avec les préventeurs révèlent des relations très disparates avec les parties prenantes secondaires et gouvernementales. Tous soulignent l'importance de la réglementation pour leur travail. Mais les « pressions » exercées par les organismes publics, comme l'inspection du travail ou la CRAM, diffèrent fortement. Et le travail de frontière n'est pas qu'une traduction dans l'organisation des pressions externes. Chaque filiale semble avoir ouvert des partenariats d'explorations variées avec la CRAM, la médecine du travail ou encore l'OPPBTP. Les préventeurs témoignent d'une certaine « utilisation » stratégique de leur réseau de spécialistes externes.

#### • Réglementation

La réglementation est présente à l'esprit de l'ensemble des préventeurs interrogés. Le texte de base est le code du travail, rendu accessible grâce au dictionnaire permanent. Ensuite, chaque préventeur se fonde sur sa propre interprétation et traduit ces exigences dans sa filiale.

*« Une boîte extérieure « Préventex » fait de la veille réglementaire pour nous. (...) La loi évolue, cela veut dire qu'on doit prendre en compte des nouvelles obligations. Pourquoi je me préoccupe des voussoirs<sup>237</sup> en bois sur les chantiers ou les échelles? Parce que c'est la réglementation qui change. » [P2]*

*« Je fais une revue de presse tous les mois. La presse c'est surtout pour la jurisprudence. La base, c'est le dictionnaire permanent. C'est beaucoup plus digeste que le code du travail. » [P11]*

*« Quand il y a 2 préventeurs sur le chantier, c'est le bordel, car même si il y a un même code du travail, on a tous une interprétation de la situation. Moi, je ne suis pas trop à cheval sur l'administratif. » [P13]*

*« Les lois ne changent pas trop souvent. On essaie déjà de respecter le code du travail. Quand le décret du 1er septembre 2004 est sorti, j'ai fait une présentation à tous les conducteurs. Puis ensuite, il y a eu des recommandations. C'est globalement respecté, mais on ne fait pas de zèle. » [P14]*

---

<sup>237</sup> Voir Glossaire de la construction en annexe.

- **Inspection du travail**

L'inspection du travail est le principal organisme de contrôle du respect de la réglementation. Le constat est unanime chez l'ensemble des préventeurs interrogés : les relations sont très dégradées avec les inspecteurs et oscillent entre ignorance, incompréhension et méfiance.

*« L'inspection du travail, on a du mal à communiquer avec eux. J'ai essayé une ou deux fois de les contacter pour avoir des conseils, je n'ai pas eu de réponse donc j'ai laissé tomber. ».* [P2]

*« Je n'en connais pas beaucoup sur la région des inspecteurs du travail. Sauf un ou deux qui daignent venir à nos CHSCT. Mais leur réponse classique est : « Je vois que ça tourne bien, je ne retournerai pas vous voir ».* [P3]

*« Le problème avec l'inspection, c'est qu'ils ont un regard de juristes et pas de techniciens. Nous n'avons pas les mêmes relations, le dialogue est plus difficile à instaurer. L'inspection ne nous apporte pas grand-chose. Ils nous demandent de nous mettre en conformité par rapport à leur petit livre rouge. Il n'y a pas de débats. Alors qu'on peut apprendre de la CRAM. »* [P6]

*« Par contre, on est fâché avec l'inspection du travail. On n'a plus aucune relation de travail. Tout ce qui concerne les accidents du travail, on ne leur envoie plus rien. »* [P14]

Et le niveau de pression ressenti est très différent en fonction des filiales :

*« Pourquoi certaines filiales sont plus performantes que d'autres ? Une réponse est évidente : c'est parce qu'ils ont plus de pression de l'inspection du travail ».* [P8]

- **CRAM**

Comme avec l'inspection, l'intensité des relations avec la CRAM est également très variable d'une filiale à l'autre. La CRAM est à la fois l'assurance publique, qui mutualise le coût des accidents du travail au niveau national, et un organisme de conseil et de contrôle auprès des acteurs économiques. En cas d'interactions fortes, plusieurs modes de relation peuvent être repérés dans le discours des préventeurs : entre le contrôle formel, la source d'information, le partenariat d'exploration, la manipulation comme outil de discipline des opérationnels, ou encore, la co-production des futures réglementations.

Les visites des inspecteurs/conseillers de la CRAM peuvent donner lieu à plusieurs types de conséquences pour les chantiers : l'envoi d'un courrier compte-rendu de visite est systématique ; les demandes de changement peuvent engendrer une injonction et une mise en demeure ; et enfin dans les cas les plus graves, l'inspecteur peut décider l'arrêt du chantier et l'administration d'une amende. Ces visites peuvent donc donner lieu à une gestion du contrôle formelle :

*« Avant, par la CRAM, on avait une notation tous les ans. Et il se trouve qu'on était dernier. On s'est complètement réorganisé pour les visites des inspecteurs [de la CRAM]. D'un point de vue administratif, on est au taquet maintenant. Systématiquement on fait les visites avec eux. Car*

*souvent on est corps d'état séparés<sup>238</sup> et des remarques ne nous concernaient pas. Les visites s'espacent maintenant et on est mieux vu.» [P17]*

*« Au début, on avait des rapports fréquents avec les organismes et en fait ça nous a desservis. On était plus contrôlés que les autres et on a eu plusieurs fois des sanctions. On a pris des distances, et maintenant on reçoit moins d'injonctions. » [P15]*

Mais le niveau d'interaction avec la CRAM semble varier fortement d'une filiale à l'autre, donnant lieu à une gestion plus ou moins active de cette pression.

*« Les modes d'action de la CRAMIF<sup>239</sup> : ils écrivent en manuscrit sur une feuille carbone puis rédigent un courrier, s'ils constatent que rien ne bouge, ça va jusqu'au recommandé et en dernier recours, l'arrêt du chantier. On reçoit énormément de courriers par an. 100 à 150 courriers par an, puis ils sont classés, analysés et repris dans mon document unique. » [P5]*

*« J'ai beaucoup moins de liens avec les organismes que mes autres collègues. On les connaît via l'ASE BTP<sup>240</sup>, mais moins bien. » [P17]*

*« L'avantage des visites des organismes, on mange bien le midi. Je connais tous les contrôleurs CRAM, les délégués OPPBTP, on se tutoie. Aujourd'hui, ils ne viennent plus vers les grosses boutiques. Ils n'ont pas besoin de nous. » [P4]*

La CRAM, dans son rôle de conseiller, peut aussi être source d'informations pour le préventeur.

*« J'ai des rapports de visite de mes préventeurs. C'est un premier son de cloche. De l'autre côté, j'ai les courriers des organismes qui me reviennent. J'ai aussi les CR des ci2sct<sup>241</sup>, les appels des délégués syndicaux. Je me fais une idée de la situation sécurité par ces différents retours. » [P12]*

*« La CRAM, ça peut m'aider quand j'ai affaire à une problématique spécifique que je n'arrive pas à résoudre, et en plus ça leur fait plaisir. Il faut les broser dans le sens du poil. D'abord je m'adresse à mes collègues et si on sèche je vais voir la CRAM. » [P16]*

Dans certains cas, les préventeurs développent même des partenariats d'exploration avec des experts de la CRAM ou bien utilisent leur venue pour faire progresser les chantiers.

*« On travaille avec la CRAM. On a des relations tendues mais constructives. Cela sert à ne pas les mettre devant le fait accompli. Et quand on fait des innovations, ils participent. Ils ne valideront jamais, mais s'ils ne disent pas non, ils nous laissent faire. Exemple, sur un chantier [X], on a imaginé une solution entre la QPE<sup>242</sup>, les méthodes, le matériel et le chantier et on a présenté l'outil sur plan et sur maquette ; et on a fait discuter la CRAM dessus. Et du coup, on*

---

<sup>238</sup> Voir Glossaire de la construction en annexe.

<sup>239</sup> CRAM Ile de France.

<sup>240</sup> Voir Glossaire de la construction en annexe.

<sup>241</sup> Idem.

<sup>242</sup> QPE : Qualité, Prévention, Environnement.

*n'a eu aucune remarque sur l'outil pendant le chantier. Certains contrôleurs peuvent nous apprendre des choses. » [P13]*

*« J'ai de très bonnes relations avec les organismes. C'est une aide pour nous. La CRAM, ce sont nos meilleurs alliés pour faire progresser les chantiers. Par exemple, un conseiller CRAMIF amène toute son équipe élargie sur un chantier [X]. Et pendant la visite, je glisse les sujets qu'on veut pousser en ce moment comme les prémurs<sup>243</sup>. On a besoin de règles pour faire avancer les sujets. C'est à force de les voir qu'on voit que c'est des humains comme nous. C'est de discuter qui fait avancer les sujets. Ça m'est déjà arrivé de demander aux gens de la CRAMIF d'allumer mes gars si le chantier ne fait pas ce que je demande. Cela veut dire, s'il ne m'écoute pas moi, il y aura la CRAMIF et donc le patron sur le dos. » [P5].*

*« Sur les préventeurs qui utilisent la CRAMIF pour mettre la pression sur les chantiers, je n'adhère pas. Faire intervenir la CRAMIF avec la direction générale ; ils ont raison de le faire, mais c'est une démarche personnelle. Cela veut dire que je dénigre le management de ma filiale. » [P2]*

Enfin, parfois la proximité entre le préventeur et la CRAM est telle que ce dernier co-construit avec elle les futures règles qui s'appliqueront au secteur :

*« Je fais partie du CTR2 de la CRAM qui est le comité technique régional qui statue sur les surcotisations et sur certains groupes de travail qui rédigent des textes qui nous sont par la suite imposés. » [P6]*

- **Collaborations ponctuelles avec d'autres parties prenantes**

Médecine du travail, INRS, OPPBTP, l'Association des préventeurs du BTP (ASE BTP) : d'autres parties prenantes apparaissent dans le discours des préventeurs comme des partenaires importants pour développer des actions ponctuelles.

*« Avec le médecin du travail, on fait beaucoup de travail ensemble, plus il participe aux visites CHSCT, nous aide à la mise en place des prothèses auditives. Il a aussi réalisé des mesures avec sonomètre, fait des points hygiènes... » [P10]*

*« L'INRS nous fournit des informations scientifiques. » [P10]*

*« On fait une action avec l'OPPBTP pour auditer les sous-traitants. Le problème, c'est la sous-traitance en cascade et pour aller chercher le dernier rang, ce n'est pas très évident. » [P6]*

*« Au niveau extérieur, je travaille avec l'ASE BTP qui réunit tous les 3 mois les professionnels intergroupes. On répond en commun à des demandes de l'inspection ou de la CRAM qui ne nous paraissent pas fondées. Cela permet d'avoir des réponses cohérentes » [P6].*

*« Et puis, il y a aussi le réseau externe à VINCI avec les Bouygues, les Eiffage. Cela surprend toujours nos patrons, mais cela marche bien. On fait tous partie de l'ASE. Ça permet de créer un réseau, d'échanger des bonnes pratiques. » [P17]*

*« Pour le côté réglementaire, on est abonné au dictionnaire permanent. On est au point au niveau code du travail et code de la sécu. On a des réunions avec l'ASE BTP où on parle des évolutions. » [P17]*

---

<sup>243</sup> Voir Glossaire de la construction en annexe.

## b. Parties prenantes contractuelles externes

« *Les enjeux sociaux ne se limitent pas aux frontières juridiques.* » [P8]

Comme le résume très bien ce court extrait d'entretien, les préventeurs sont également préoccupés par les membres de la chaîne de valeur, en dehors de VINCI, avec qui leur filiale entretient des relations contractuelles<sup>244</sup> : fournisseurs de matériel de façon anecdotique, mais surtout sous-traitants, agences d'intérimaires, et les clients, de manière croissante.

### • Fournisseurs de matériel

Dans un petit nombre de filiales, le préventeur a initié des démarches d'implication des fournisseurs de matériel dans sa propre politique de sécurité :

« *L'animation de certains 1/4h est réalisée par des fournisseurs de matériel comme Hilti fait avec [X]. [X] fait aussi intervenir un fournisseur d'équipement sur le bruit je crois.* » [P2]

« *On prend à notre charge, avec [X], de faire des 1/4h avec Hilti sur les outils électroportatifs, sensibilisation au bruit avec Syriane, récupération des attaches volantes avec Cofframat. On essaie de faire venir des extérieurs, c'est plus parlant. Le prochain, c'est les tours d'étalement<sup>245</sup> avec les fournisseurs.* » [P11]

« *Avec les fournisseurs de matériel, je ne veux pas avoir trop de liens par principe. Je ne suis pas un acheteur, ni commercial. Si je les vois, c'est pour un sujet de prévention bien particulier. Je fais le tour de tous les fournisseurs de premur, car je fais partie du groupe de travail de l'ASE. Sinon, ils t'appellent tout le temps pour te vendre le matériel. En plus, moi je suis un peu contre les EPI<sup>246</sup>. Ça veut dire que collectivement, on n'est pas arrivé à éliminer le risque.* » [P17]

« *On contacte les fournisseurs pour en savoir plus sur le matériel et faire progresser le matériel. On a créé un groupe de travail avec des fournisseurs sur les bennes au niveau de la région.* »

### • Sous-traitants

Concernant les sous-traitants, les relations semblent assez difficiles à établir. La situation est disparate entre quelques filiales qui ont lancé des démarches et les autres qui partagent leur volonté mais dans une visée relativement long terme. Parmi les quelques initiatives initiées, nous distinguons les actions liées à la relation contractuelle proprement parlée (audits par l'OPPBT, introduction de clauses contractuelles, contrôle des PPSPS et critères de sélection sur la sécurité), et les actions qui correspondent à un prolongement de la politique sécurité de la filiale à ses sous-traitants (suivi des accidents, invitation aux 1/4h et aux réunions sécurité sur chantier).

Les préventeurs peuvent ainsi s'appuyer sur l'enrichissement de la relation contractuelle avec les sous-traitants, notamment dans les projets où leur filiale est entreprise générale :

« *Quand on est entreprise générale, on a quand même du pouvoir sur les sous-traitants. On s'appuie sur les coordonnateurs SPS<sup>247</sup>.* » [P10]

« *Si les sous-traitants veulent travailler, ils doivent remettre leur PPSPS aux coordonnateurs.* » [P9]

---

<sup>244</sup> Se reporter à la figure 1 qui présente la chaîne de valeur de la construction.

<sup>245</sup> Voir Glossaire de la construction en annexe.

<sup>246</sup> Idem.

<sup>247</sup> Voir Glossaire de la construction en annexe.

« On est en train de développer un référentiel d'évaluation des fournisseurs plus détaillé au niveau de la prévention. » [P18]

« Jusqu'à maintenant, pour les travaux neufs, on utilisait un outil GESCO pour analyser nos sous-traitants. Or ne possédait pas une ligne d'évaluation sécurité. Donc à cause de l'outil, on ne suit pas nos sous-traitants selon le critère sécurité. Mais on va modifier l'outil pour l'intégrer. » [P12]

« On participe à une démarche prédiagnostic avec OPPBTP ; c'est la 4ème année. On donne une liste à l'OPPBT qui ensuite faire faire des prédiag avec contrat de progrès à la clef ou non en fonction de la motivation. On a passé 100% de nos sous-traitants habituels. La 2ème étape, l'objectif, c'est notre principal ferrailleur. On s'est fixé 3 objectifs : je le vois tous les mois sur un chantier pilote pour le respect de 3 objectifs. On fera un retour d'expérience sur ce chantier pour aligner les autres chantiers sur ce modèle. » [P11]

« On a signé la même charte que Bateg avec l'OPPBT pour intégrer les sous-traitants. Dans nos contrats, il y a des clauses particulières : respect des consignes générales du chantier avec des pénalités. Si le sous-traitant ne veut pas comprendre, on fait des mises en demeure. Cela arrive régulièrement. » [P13]

La deuxième voie d'amélioration est le prolongement de la politique interne aux sous-traitants. Et là aussi, cette extension du pouvoir d'influence de la filiale peut s'appuyer sur une modification contractuelle.

« Pour les sous-traitants, on essaie de faire un récapitulatif des accidents survenus sur nos chantiers. » [P12]

« Pour les sous-traitants, on arrive très bien à les cadrer pour les projets de réhabilitation. Ça marche aussi avec les ferrailleurs et les entreprises de plancher pour le gros œuvre. Et pour les corps d'état secondaires : soit on choisit un sous-traitant particulier soit une zone. Mais c'est ce qui fonctionne le moins bien. Les conducteurs ne savent pas quoi leur dire. Ça se limite pour l'instant à de l'organisation du chantier : règlement interne, rangement. C'est dans leur contrat qu'ils doivent participer à ces réunions » [P11].

« Avec les sous-traitants, cela ne marche pas aussi mal que ça. On leur expose l'ensemble de notre politique sécurité. Mais le problème, c'est qu'on n'a pas de sous-traitants réguliers. On les invite systématiquement au 1/4h. » [P18]

« Dans les 1/4h, on invite les sous-traitants gros œuvre. On a la volonté d'élargir, mais pour ne pas multiplier les présents, pour les corps secondaires, on fait venir les chefs de chantiers des corps techniques. On préfère avoir un interlocuteur qui fait descendre les consignes. On n'a pas mis dans les contrats des sous-traitants une obligation de participer au 1/4h. L'obligation est pour l'instant d'identifier un correspondant sécurité. On le fera peut être dans 10 ans. Je vois la montagne qui est devant moi. » [P2]

Mais des difficultés majeures se posent encore pour l'intégration des sous-traitants dans le dispositif de sécurité. Leur nombre très important, le fait que spécifiquement dans le bâtiment les sous-traitants n'ont pas de relations stables avec les donneurs d'ordre et l'absence d'autorité formelle de l'entreprise dans les contrats en lots séparés et dans toutes les situations de co-traitance rendent les progrès difficiles. La situation reste très opaque pour la majorité des préventeurs :

« C'est plus compliqué pour les sous-traitants. On connaît les problèmes quand il y a des accidents graves. Mais sinon on ne sait rien. Ils ne nous le disent pas et on ne le voit pas. Déjà, on ne sait même pas le nombre de sous-traitants qui interviennent sur le chantier. Les absences

*ne se remarquent pas et les coordonnateurs s'en foutent. Le SPS devrait faire une réunion une fois par mois en réunion de chantier avec les accidents du mois. Mais il ne fait rien. » [P4]*

- **Intérimaires**

Dans le cas des intérimaires, une démarche beaucoup plus sensible a été initiée pour construire progressivement la visibilité du risque encouru et développer des dispositifs de gestion adaptés. Les filiales sont plus ou moins avancées dans cette voie, mais l'ensemble des préventeurs considère la sécurité des intérimaires comme l'un de leurs objectifs du moment.

Il s'agit d'intégrer leurs accidents au dispositif d'analyse mis en place par les préventeurs : suivi des accidents, intégration dans les indicateurs, collaboration avec les agences d'intérim pour une meilleure circulation de l'information.

*« On veut suivre leurs accidents avec arrêt et sans arrêt, mais déjà on va essayer de suivre l'effectif d'intérimaires employé. Déjà pour nos effectifs propres, les statistiques sont fausses. Et comme au niveau national nos patrons ne veulent pas parler des TF/TG qui intègrent les intérimaires, alors au niveau régional, on ne va pas stocker les données, pour ne rien en faire. » [P18]*

*« Un exemple de gestion active : on suit tous les accidents intérimaires depuis plusieurs années déjà et aussi les jours d'arrêt. Tous les mois on fait le bilan sécurité et on appelle les agences d'intérim pour qu'elles envoient par fax le document de prolongation ou de reprise de manière à connaître les vrais arrêts. » [P17]*

*« 1/3 de la main d'œuvre sont des intérimaires. Ils sont depuis 2006, dans le TF. On gère la déclaration pour les ETT<sup>248</sup>, on fait une analyse pour les accidents intérimaires et sous-traitants comme pour les compagnons. » [P11]*

*« On démarre maintenant un projet pour encadrer les intérimaires. Seule pratique en place pour l'instant : les accidents intérimaires font l'objet d'une fiche accident comme les compagnons [X] et sont comptabilisés, mais ne sont pas intégrés dans les statistiques. Depuis un an, on utilise la fiche navette entre le chantier et l'agence ; elle va finir par remplacer le téléphone. » [P10]*

*« Au niveau de la direction déléguée, on traite tous les accidents de la même façon : intérimaire, avec arrêt, sans arrêt. Mais on a beaucoup de soucis pour la remontée d'informations. J'ai appelé 10 fois la boîte d'intérim rien que pour avoir des nouvelles de l'accidenté. » [P3]*

Le deuxième type d'actions est l'intégration parallèle des intérimaires dans les dispositifs d'encadrement : 1/4h sécurité, accueil nouveaux arrivants, formation...

*« Les intérimaires aujourd'hui c'est une difficulté. On essaie de se barricader avec les contrats cadres. On n'a toujours pas trouvé la bonne solution. On fait des choses au niveau de l'accueil. La formation au poste de travail ne suit pas. Nous, en tant que préventeurs, on ne peut agir directement. Ils participent aux 1/4h mais ne sont pas inclus dans le TF/TG. » [P18]*

*« Les intérimaires viennent systématiquement au 1/4h. Ils sont intégrés au TF depuis 2003. On ne fait pas de différence entre intérimaires et personnel propre. » [P2]*

*« Tous les accidents des intérimaires sont suivis et analysés comme si c'était des employés propres. On ne fait pas la différence. On n'a exactement la même procédure. Pour les intérimaires, c'est une obligation de suivre le 1/4h alors que les sous-traitants sont seulement invités. » [P13]*

---

<sup>248</sup> Entreprises de Travail Temporaire

- **Clients**

D'une manière générale, l'ensemble des préventeurs témoignent de leurs difficultés à entrer en relation directe avec les clients maîtres d'ouvrage sur la question de la sécurité des chantiers. Ils mettent en avant la grande insensibilité de ces derniers à cet enjeu. La plupart des arguments avancés pour justifier cette absence de responsabilité sont d'ordre institutionnel : les maîtres d'ouvrage ne sont pas responsables juridiquement de leurs chantiers, ils ne tirent aucun bénéfice économique de la réduction des accidents, ils considèrent par contrat que le prix s'entend « sécurité incluse » et peuvent choisir le moins-disant dans les appels d'offre.

*« J'ai une relation un peu spéciale avec les clients. Ils sont contents que quelqu'un leur évite les risques principaux. Mais d'un autre côté, ils auraient bien aimé que je ferme les yeux. Le client par nature veut dépenser le moins. C'est le jeu de la prise de risque. Il n'a pas beaucoup de risque de se faire inspecter. Alors il tente. Dans nos métiers, en plus, on valorise la prise de risque. On n'a du mal à l'avouer. » [P15]*

*« J'ai peu de liens avec les clients. Je suis conviée à certains CI2SCT ou rencontre pendant des événements officiels. C'est vraiment le CT qui voit le client. » [P10]*

*« Je n'ai aucune relation sur la sécurité avec les maîtres d'ouvrage. Mais c'est normal. On se dit entreprise générale. On dit aux prospects : « Traiter en entreprise générale même si on est plus cher qu'en corps d'état séparés, car on s'occupe de tout. » Quand il m'a filé le marché, il ne m'a pas mis le couteau sous la gorge pour que je signe. C'est bien moi qui ai décidé aux conditions auxquelles on a négocié. » [P2]*

*« Je travaille très peu avec les clients sauf si on arrête les chantiers. En deux ans, j'ai participé à une seule réunion de chantier pour dire à l'architecte et au client qu'on arrive à ce qu'on ne voulait pas : un arrêt de chantier. On a utilisé le droit de retrait de l'entreprise en attendant d'avoir des certitudes. C'était un échec d'autant plus que le client derrière a appelé le patron pour se plaindre du chef de chantier en disant qu'il était flemmard. Alors qu'on aurait du le féliciter de sa conscience sécurité. » [P3]*

*« On a de plus en plus de liens avec les clients. Mais les privés, ils s'en foutent. Vous ne pouvez pas savoir. Ils s'en battent royal. Pour quelques institutionnels, ASF, SNCF, GDF, TOTAL, il y a des enjeux commerciaux liés à la sécurité. S'il y a un accident c'est une catastrophe, ça apparaît dans tous les journaux. Après la livraison, plus personne ne se soucie de ce qui s'est passé pendant la construction. C'est une catastrophe. La seule chose qui les intéresse, c'est les délais. » [P4]*

*« Le problème, c'est que nos clients sont très peu sensibles à la sécurité. En Angleterre, il y a une nouvelle loi sur la délégation de responsabilité du maître d'ouvrage et de la conception. Mais en France, la loi de 1992 reste lettre morte. On ne peut faire aucun lien entre sécurité et choix constructif, il n'y a pas de variante possible. » [P8]*

*« Le système du moins disant pose d'énormes problèmes de qualité en France. En Suisse : on élimine le moins cher et le plus cher. On calcule la moyenne des restants, on sélectionne le mieux disant parmi les plus proches de la moyenne. » [P8]*

*« De toute façon, les maîtres d'ouvrage ne sont jamais inquiétés. La CRAM et l'inspection ne peuvent dresser des procès verbaux qu'aux personnes qui sont physiquement présentes. » [P17]*

En fait, le seul lien entre les clients et les préventeurs se fait par l'intermédiaire des coordonnateurs Sécurité et Protection de la Santé (SPS)<sup>249</sup>. Ces derniers sont obligatoirement embauchés par les maîtres d'ouvrages, si le chantier implique au moins deux entreprises ou une

---

<sup>249</sup> Fonction rendue obligatoire par la loi du 31 décembre 1993.

entreprise et un sous-traitant, pour assurer la coordination de la prévention entre ces acteurs. Le coordonnateur est donc théoriquement une porte d'entrée vers le client pour les préventeurs. Néanmoins, les préventeurs s'accordent sur l'inefficacité du dispositif.

*« En théorie, il y a toujours moyen de transférer des surcoûts au maître d'ouvrage même après la signature des contrats. Le maître d'ouvrage peut acheter certaines prestations après passation du contrat sur recommandation du coordonnateur SPS. Cette négociation a lieu pendant les réunions du CI2SCT et surtout en amont du projet pendant la phase de préparation. Le problème est que le coordonnateur ne joue pas son rôle. Il y aurait une place pour un coordonnateur sécurité maison quand VINCI est entreprise générale. Il aurait un rapport de dépendance vis-à-vis de VINCI, mais aujourd'hui le coordonnateur en a un vis à vis du maître d'ouvrage. Et il serait plus motivé pour résoudre ses propres accidents. Cela résoudrait en partie le problème de confiance actuel. » [P8]*

*« Je n'ai jamais de liens directs avec les clients. On en a avec les coordonnateurs, mais ce ne sont pas des liens vraiment intimes sauf avec ceux de la maison comme [X]. Je les rencontre pendant les réunions de la CRAM, aux CI2SCT où je suis convié environ 5 fois par an, ou encore au moment de litiges quand ils ne veulent pas exercer leurs responsabilités. Le problème c'est qu'ils ne font pas vraiment leur boulot : ils devraient être en amont pour coordonner l'action des sous-traitants et faire passer des sujets aux clients. Ils ne jouent pas leurs rôles. Ils font des visites de chantier et montent sur nos plates bandes. » [P5]*

*« Je n'ai aucun lien avec les coordonnateurs. C'est assez particulier, ils ne sont pas très présents. On les voit très peu. Ils s'occupent plus de la coactivité que de l'activité en elle-même. » [P18]*

*« Les coordonnateurs sont tellement payés au lance pierre qu'ils accumulent les chantiers et du coup ils ne servent à rien. Ils font juste leur obligation minimum. Ils voient les sous-traitants et encore ; ils font l'inspection commune. Comme ils ne sont pas sur le chantier, ils ne voient pas les grosses choses et ne s'intéressent qu'aux brouilles. » [P17]*

*« Les CI2SCT ne servent à rien. Je n'y vais jamais. C'est une perte de temps pour moi. Très peu de SPS sont bons. Je n'ai pas besoin d'eux. Je suis tombé sur des gros... J'envoie le chantier valider les choix de protection collective avec le coordonnateur. Il intervient juste pour valider. Ce n'est pas avec eux qu'on réfléchit à la sécurité. » [P11]*

### **Résumé des apports : travail à la frontière**

L'étude du travail des préventeurs aux frontières de l'entreprise révèle à quel point ces dernières sont rendues poreuses grâce à leurs activités. Les parties prenantes, avec qui ils sont en contact ou qui sont impactées par leurs activités, sont nombreuses : administrations publiques, sous-traitants, fournisseurs... Et ceci est d'autant plus vrai que la chaîne de valeur dans la construction est particulièrement éclatée. La diversité s'étend aussi aux modes de relations que les préventeurs nouent avec les parties prenantes. Tous soulignent l'importance de l'interprétation de la réglementation pour leur travail et la gestion délicate des contrôles de l'inspection du travail, sensée faire respecter la loi.

Mais le travail de frontière n'est pas qu'une traduction dans l'organisation des pressions externes. Les rapports avec la CRAM, ou d'autres organisations comme l'OPPBTP et la médecine du travail, semblent plus riches. Les préventeurs témoignent d'une certaine « utilisation » stratégique de leur réseau de spécialistes externes. Ces derniers sont alternativement, sources d'informations, partenaires d'exploration, ou validateurs de leurs stratégies internes.

Mais ce rapport d'influence inversé semble encore plus prégnant dans le cas des parties prenantes contractuelles. A travers un ensemble d'échanges et de négociations, une partie des

rationalisations en cours dans l'entreprise passe dans l'environnement. Pour les sous-traitants et les intérimaires, un premier travail consiste à rendre leur prise de risque visible par la construction des instruments de mesure adaptés et la mise en place d'un flux d'informations. Les systèmes d'information des filiales de VCF élargissent ainsi progressivement leur périmètre. La seconde tâche consiste à l'inclusion de ces parties prenantes dans les dispositifs de gestion existant : réunions, contrôles, formation. Enfin, un enrichissement progressif des clauses contractuelles rendent ces mesures légitimes. Si la démarche est naissante pour les entreprises d'intérimaires, beaucoup de chemin reste à parcourir pour les fournisseurs de matériels et les sous-traitants, dont les activités restent un territoire largement invisible.

Quant aux clients, là encore, le sens de la relation n'est pas celle qu'on croit. A part quelques exceptions<sup>250</sup>, leurs exigences en termes de sécurité des travailleurs sont quasi-inexistantes. Les préventeurs mettent cette relative insensibilité sur le compte d'un défaut institutionnel français qui rend les clients irresponsables juridiquement, les empêche de tirer un bénéfice économique de la diminution du risque et qui ne leur impose aucune obligation dans le choix de leurs prestataires. Les efforts des préventeurs pour intégrer les clients à leur démarche sécurité et pour leur vendre le surcoût engendré par la protection des travailleurs se heurtent à cette barrière institutionnelle. Et ceci est d'autant plus vrai que le dispositif de correction que constitue le coordonnateur sécurité est par essence inefficace.

---

<sup>250</sup> Grands clients industriels exigeant des certifications du management de la sécurité comme OSHAS 18 001 de la part de leurs prestataires.

### 3. Maîtrise des systèmes d'information

#### a. Maîtrise du circuit d'information

*« On est très très proches des chantiers. Mon patron dit qu'on est la tour de contrôle. Dès qu'il y a un accident on est au courant. On a encore un petit souci avec les boîtes d'interim. Mais sinon on est au courant quasiment en temps réel. » [P17]*

La gestion des accidents consiste à organiser les informations portant sur les accidents et les incidents. Cela comprend le contrôle des déclarations des accidents et les enquêtes menées sur le lieu de l'évènement pour en comprendre les causes exactes. Sont également concernées des démarches plus engagées de contestation des accidents ou d'entretien personnalisé au retour de l'accidenté. Les informations récoltées s'enrichissent avec le temps, et de plus en plus d'évènements sont rendu visibles et sont analysés par les préventeurs comme les anomalies et les incidents.

- **Déclaration des accidents et enquête**

Un accident, pour donner lieu aux remboursements des soins par la sécurité sociale ou un arrêt de travail, doit avoir été l'objet d'une déclaration aux caisses d'assurance maladie par l'envoi d'une « feuille accident ».

Le contrôle de ce processus est stratégique pour le préventeur, à la fois pour connaître le risque réel des chantiers, mais aussi pour gérer efficacement les déclarations afin de diminuer les accidents déclarés sans exposer le directeur à des risques juridiques et la victime à des risques supplémentaires pour sa santé<sup>251</sup>.

*« Il y a une prise de conscience et on en parle. Ce n'est plus un tabou. Aujourd'hui un accident il n'est plus caché. Avant, on essayait de minimiser cela, et on le gardait dans le périmètre du chantier. Maintenant on en parle ouvertement. On essaie que ce ne soit plus un tabou. On n'a plus honte de le dire. Aujourd'hui on n'a plus peur de le dire et au contraire on aurait peur de ne pas le dire. » [P13]*

*« Ce sont des blaireaux, ils n'ont toujours pas compris comment faire. L'astuce c'est de faire des absences autorisées. Tu vas voir un médecin conventionné avec l'accidenté. Pas le CHU, car à l'hôpital, ils sont toujours enclins à arrêter les gars. Et tu discutes avec le médecin. Tu te mets d'accord de faire un arrêt autorisé où tu paies le gars à la maison, mais c'est légal. En cas de rechute, cela ne pose pas de problème. Mais pour faire ça, il faut bien connaître tes gars, trouver un médecin conventionné avec qui tu t'entends. Mais attention, les gars doivent avoir confiance en toi, sinon, jamais ils n'accepteront. (...) Ça marche bien pour diminuer les petits arrêts. Ceux qui n'ont rien compris, c'est ceux qui ont un TF/TFA<sup>252</sup> trop grand ou trop petit. Trop petit, ça veut dire qu'ils déclarent tout ; et trop grand, qu'ils ne déclarent rien. » [P8]*

*« Chez [X], j'ai beaucoup de mal à avoir la remontée d'information. Quand tu vois l'accident qui a eu lieu il y a 15 jours sur ACCILINE<sup>253</sup>, cela perd de son efficacité. J'ai demandé qu'on m'appelle dès qu'il y a un accident, mais cela n'est pas encore dans la culture. Il y a encore la crainte de la sanction. » [P3]*

*« Depuis 2003, nous déclarons tous nos accidents du travail. Dès qu'un ouvrier reste trois jours chez lui, il est déclaré. C'est la règle dans la maison et la règle est écrite, diffusée et rabâchée. Si*

---

<sup>251</sup> L'absence de déclaration en cas d'accident est en effet un délit pénal

<sup>252</sup> TF = taux de fréquence et TFA = taux de fréquence absolu. Voir Glossaire de la construction en annexe.

<sup>253</sup> Logiciel de reporting des accidents du travail dans l'ancienne filiale GTM de VINCI Construction France.

*jamais, il arrive qu'il y ait des tentations de payer les gens chez eux, je ne vais pas dire que je joue au con, mais les gens comprennent très vite qu'on ne revient pas à ce système là. Pendant des années, les petits accidents souvent étaient payés à la maison. Ni vu ni connu. Personne n'était au courant. Ce n'est pas un moyen de faire améliorer le système. Quand on m'a demandé de mettre en place un système d'amélioration, c'est ce genre de pratiques là qui existaient. » [P2]*

*« La règle c'est de prévenir dans les 2 heures qui suivent l'accident par téléphone. C'est quasi systématique. Sauf la semaine dernière, on a eu un malaise, ils ne pensaient pas que c'était un accident. Je l'ai su le lundi, alors que ça c'était passé un vendredi. Le respect de la procédure AT fait partie du non négociable. » [P11]*

Le préventeur peut être amené à faire lui-même les déclarations pour être sûr d'être au courant :

*« Quand il y a un accident, on est systématiquement prévenu. On a une procédure. Pour que l'accident soit déclaré, il faut que cela passe par nous. Une fiche synthétique nous revient, nous la complétons par une visite sur site ou en interrogeant le chef ou le conducteur de travaux. On la remet au service Gestion administration qui fait la déclaration à la CPAM. C'est peut être pour cela qu'on a un taux de fréquence élevé. C'est parce que le circuit d'information fonctionne bien et que du coup, nous déclarons tout. » [P9]*

*« Systématiquement je suis appelé en cas d'accident. Ils n'ont pas le droit de délivrer une feuille accident sans m'avoir prévenu. Ils ont intérêt à respecter. Ceux qui ont oublié s'en souviennent encore. Une mauvaise déclaration, c'est de l'argent pour l'entreprise. C'est un truc avec lequel je ne joue pas du tout. Ils me demandent tous quoi faire parce qu'ils savent qu'il y a une marge de manœuvre. Si l'accident est grave, automatiquement je fais la feuille. Sinon, on peut attendre le lendemain... Cela laisse la possibilité au chef de négocier avec son salarié. Ils se retrouvent en position de chef. Ils aiment cette liberté. » [P15]*

Le système technique peut imposer des contraintes de transparence aux conducteurs de travaux ou faciliter le contrôle par les préventeurs :

*« Je suis forcément au courant car c'est moi qui m'occupe des statistiques. On a mis en place un système d'information en interne, dès qu'il y a un accident, il y a un message d'alerte qui m'arrive. On s'est aussi imposé de faire une analyse des causes pour chacun des accidents. Du coup, comme ils ne savent pas souvent faire, ils m'appellent. » [P18]*

*« Sur ACCILINE, il y avait une marge de manœuvre pour tricher. On ne remontait pas tout. Avec ANAEL<sup>254</sup>, il y a moins de possibilité. Tu fais ta déclaration d'accident au préalable directement sur la bécane. » [P7]*

*« On est prévenu systématiquement quand il y a un accident par téléphone. Tous les matins, on vérifie sur ANAEL si jamais une déclaration a été faite et n'a pas été communiquée. En cas d'accidents avec arrêt, le préventeur a une semaine pour faire passer la fiche d'accident selon un modèle existant. Puis on fait une relecture en interne avant mis en ligne sur intranet. » [P1]*

Les déclarations sont accompagnées d'une enquête menée par le préventeur qui lui permet de développer sa connaissance des risques et d'avoir un droit de regard sur la situation :

*« Je suis averti de 100% des accidents avec arrêt et une enquête est faite sur 100% des accidents avec arrêt. Le conducteur de travaux passe un coup de fil, soit à moi-même, soit au*

---

<sup>254</sup> Logiciel de reporting des accidents de VINCI Construction France.

responsable personnel. On déclare tous nos accidents. On mène une enquête en 2 phases. On va le plus vite possible sur le terrain pour comprendre la situation. Puis, presque systématiquement, on clôt l'enquête en présence du compagnon accidenté. On fait une petite réunion sur le chantier avec le compagnon, le conducteur de travaux et le chef. On lui dit voila ce qu'on a dit dans l'enquête. Es tu d'accord, pas d'accord? Est-ce-que tu as des remarques complémentaires ? Et presque à chaque fois, le compagnon apporte des éléments complémentaires. Ca fait partie d'une obligation. Les enquêtes sont faites par un des trois préventeurs. On diffuse les fiches d'enquête aux membres du CHSCT, à la victime et aux directeurs d'exploitation, plus à l'encadrement du chantier sur lequel est arrivé l'accident. » [P2]

« Mon patron et moi, on doit être informés dans les 2 heures qui suivent l'accident. C'est lui qui a entériné cela. Le préventeur va le plus vite possible sur le chantier pour faire une analyse à chaud. Quand la fiche d'accident arrive à la DRH, je relis les circonstances de la déclaration avant l'envoi de la déclaration à la Sécu. Ces points d'arrêt sont super importants. Et dans les 24h, le CHSCT est prévenu. » [P12]

- **Contestation des accidents**

La gestion « active » des accidents du travail comprend aussi la contestation des déclarations d'accident réalisées par les chantiers<sup>255</sup>. Chaque préventeur a sa règle informelle pour décider du déclenchement de la contestation, mais tous reconnaissent sa nécessité.

« On ne conteste pas systématiquement. On fait la chasse. On ne tolère plus les accidents du lundi matin. (...) On regarde l'antécédent de la personne dans son dossier, est-ce-que c'est un tire-au-flanc... » [P17]

« L'ensemble des conducteurs de travaux maîtrise le processus de contestation : sachant que la politique chez nous est « N'hésitez pas à contester car cela ne mange pas de pain ». Dès qu'il y a quelque chose de louche, ils le font d'office, car ils sont très sensibles au fait que le patron région analyse les accidents avec arrêt et sans arrêt, les TF et TG. » [P18]

« La politique de contestation est claire. Si le salarié va voir son responsable en disant qu'il s'est fait mal, nous ne contestons jamais ce genre d'accidents. Nous ne contestons jamais un accident honnête. Tous les accidents bizarres, on conteste systématiquement. On ne laisse rien passer. Ça représente 10% maximum des accidents. » [P4]

« La déclaration des accidents, je ne m'en occupe pas du tout. C'est géré au niveau des entités. Là-dessus, [X] est largement en avance sur nous. Je pense qu'ils ont raison. On a beaucoup d'accidents qu'on devrait rejeter. Chez [nous], il n'y a pas une gestion très active de la contestation et comme l'ambiance générale est mauvaise, il y a beaucoup d'arrêts. » [P3]

- **Entretien retour accidenté**

Le processus de contrôle des accidents s'accompagne de plus en plus d'une nouvelle étape finale : l'entretien au retour de l'accidenté. Plusieurs raisons sont avancées : mieux comprendre les causes des accidents en permettant une discussion à froid avec la victime, montrer aux compagnons que la direction s'occupe d'eux, mais aussi par là-même, leur montrer que la récurrence est mal venue...

---

<sup>255</sup> Le préventeur peut contester auprès de la sécurité sociale la validité de la déclaration d'accident réalisée sur le chantier et qui a par exemple donné lieu à des jours d'arrêt pour la victime. Si sa contestation est jugée recevable par la sécurité sociale, alors l'accident n'est plus défini juridiquement comme un accident de travail mais comme un accident domestique relevant du régime général de la sécurité sociale. L'entreprise ne paie donc pas de cotisation pour cet accident et les jours d'arrêt du salarié accidenté sont indemnisés selon le régime général de la sécurité sociale (un taux inférieur à l'indemnisation des accidents du travail).

*« Maintenant on convoque systématiquement l'accidenté au siège à Nanterre avec toute la hiérarchie et on fait une fiche accident pour connaître l'enchaînement des causes. C'est quasi-systématique. Cela permet vraiment de savoir la cause des accidents. Même les accidents bénins, quand on regarde attentivement, on s'aperçoit qu'il y a d'autres causes liées à l'accident. C'est vraiment une bonne pratique. Cela permet à l'accidenté de s'exprimer et de montrer que l'accident ce n'est pas normal. C'est pour progresser sur le sujet et montrer que les responsabilités sont partagées. » [P17]*

*« On est en train de mettre en place l'entretien de retour de la victime. Théoriquement, c'est le patron de l'agence qui doit faire l'entretien. Mais en fait tout dépend de l'accident et du gars. Si c'est un accident de longue durée, je demande à être présent. Ça permet de recadrer le gars, de le faire réfléchir. Et lui faire comprendre que, si c'est un « tire au cul », on n'est pas dupe et qu'il est dans le collimateur. C'est une occasion de lui dire. » [P16]*

Etant dans une phase d'expérimentation dans la plupart des filiales, l'entretien peut prendre des formes variées.

*« Annuellement, on organise une « réunion accidentés » avec les préventeurs et toutes les victimes, plus le patron qui vient faire l'introduction. Il s'agit d'essayer de comprendre à froid ce qu'il s'est passé et de réfléchir aux actions de correction. Cela permet de mettre l'accent sur les polyaccidentés. Il faut montrer que l'on s'occupe d'eux. On leur lit la déclaration des accidents du travail, car la hiérarchie pèse à chaud [sur les chantiers] pour la reconstitution de la situation. Le retour accident marche très mal car la hiérarchie ne voit pas l'intérêt et le salarié a un peu peur, car être reçu comme cela, c'est inhabituel. Objectif de cette réunion, dédramatiser l'accident et rechercher les causes vues par les accidentés. Cela passe mieux en groupe. Faut arriver à les mettre en confiance et à les faire parler. » [P6]*

Mais, la démarche est encore loin d'être généralisée et le préventeur n'est pas forcément impliqué dans la mise en place du processus.

*« L'entretien post-accident, on le fait depuis 2 ans, on n'a pas de retour, cela nous inquiète un peu. La priorité c'est de mieux comprendre les causes des accidents pour nous de notre côté affiner nos statistiques et qu'on puisse relier directement avec le plan sécurité de l'année d'après. Je ne suis jamais appelé pour faire cela, ce n'est pas ma mission. On n'aura pas suffisamment de recul pour faire d'autres choses. » [P18]*

*« On ne fait pas d'entretien post accident géré par la prévention. Car c'est un moment privilégié parmi les opérationnels. Le gars, il a l'impression qu'on va le fusiller et pour le chef de chantier, ce n'est pas du tout naturel. » [P15]*

- **Remontée des incidents et presque accidents**

Enfin, le circuit d'informations contrôlé par les préventeurs s'affine et le nombre d'éléments comptabilisés ne cesse de croître. Au-delà des accidents, s'ouvre le territoire encore largement inconnu des anomalies, incidents et presque-accidents<sup>256</sup>. En la matière, les pratiques des filiales restent relativement variées :

*« Si on remonte les presque accidents ? Je peux te dire exactement combien. 2005 : 30; 2006 : 60; 2007 : 135; 2008 : 17. Sur 140 l'année dernière, seulement 40 méritaient une fiche de diffusion. Cette année, 15 sur 17 ont été formalisés. On a diminué le nombre, mais la qualité s'est améliorée. On est en train de faire un petit bourrage de crâne. L'objectif est de 100*

---

<sup>256</sup> Voir Glossaire de la construction en annexe.

annuels. Les sources sont les 1/4h, visites des préventeurs et visites du CHSCT et heure prévention une fois par mois avec les patrons où ils font un tour de table. On les diffuse par mail à l'ensemble de l'encadrement et aux filiales avec une demande d'explication au prochain quart d'heure et discussion avec les chefs de chantier pendant la réunion mensuelle avec tous les chefs. » [P11]

« Je fais des comptes-rendus des visites de prévention(...). J'enregistre des anomalies constatées lors des visites. Tout le monde a le même format de compte-rendu. Puis c'est rentré dans le système informatique et on fait un classement et une étude statistique des anomalies. 800 anomalies depuis le début de l'année. Mon objectif : le nombre d'anomalies doit être en augmentation constante. Cela veut dire qu'on est plus près de nos chantiers. Ce que voit le préventeur sur le chantier, ce n'est qu'une goutte d'eau de ce qui se passe sur le chantier. On ne peut pas tout faire remonter, il faut remonter les principales. On stabilisera certainement le nombre de visites, et à ce moment là on s'attachera à diminuer les anomalies sur le périmètre. Puis on peut analyser le contenu des anomalies. L'anomalie est l'étape qui précède l'incident, car pour qu'il y ait incident, il faut la survenu d'un évènement. » [P2]

« Pour les presque-accident/incident : ça commence à venir mais c'est dur. Ils ont beaucoup de mal à dire ce qui va pas sauf si c'est pour balancer les sous-traitants. On fait de plus en plus de fiches qu'on diffuse, j'imagine que ça va finir par payer ». [P5]

« Mais on a plus de mal pour les fiches incidents ; on a fait un rappel devant tout l'encadrement où on a présenté le plan annuel de sécurité. C'est la plus grande difficulté actuelle. On n'a pas le réflexe de communiquer si il n'y a pas de victime ». [P10]

Au final, les préventeurs peuvent être amenés à passer plus de temps à « gérer les accidents » qu'à réellement les prévenir, c'est-à-dire qu'à empêcher qu'ils ne surviennent :

« Les préventeurs sont trop souvent sollicités pour éteindre le feu : chantier mal parti, accident grave, courrier organisme. On ne travaille pas toujours sur la prévention. Si on arrive à éteindre cet incendie, on est vite reconnu. On a rendu un service. Quand vous travaillez très en amont et que le chantier se passe bien, alors il n'y a aucune visibilité pour ceux qui interviennent avant la phase travaux. On éteint le feu et puis on montre qu'on aurait pu prévenir le feu. » [P4]

« Ce n'est pas facile pour les préventeurs. Ils sont au cœur des contradictions. S'ils ont choisi cette voie, c'est qu'ils veulent faire de la prévention, sauver des vies, améliorer les conditions de travail, et on leur demande de faire de la gestion des taux et des contestations. Ils font tout sauf de la prévention. C'est une population de schizophrènes. Ils ne peuvent pas faire de prévention, car cette activité n'est pas assez visible et si on peut dire rentable en termes d'indicateurs sécurité. » [P8]

## **b. Reporting et indicateurs**

Une partie du circuit d'informations organisé par les préventeurs sert à alimenter un système de reporting fondé sur quelques indicateurs de performance comme le taux de fréquence et le taux de gravité. Si tous les préventeurs reconnaissent la montée en puissance du besoin d'informations et l'importance accordée aux indicateurs, ils sont très sceptiques quant à la valeur d'un tel système.

- **Reconnaissance de l'importance croissante du reporting et des indicateurs**

« Le garant du déploiement de la politique de la Direction Déléguée, c'est un tableau de bord à tenir. Il faut fournir de plus en plus de reporting pour les besoins du groupe. (...) On a besoin de beaucoup plus de reporting qu'auparavant, d'autant plus que le siège en demande également. » [P1]

« Notre métier de préventeur a fortement évolué. Avant 1991, date du premier logiciel, on s'occupait du matériel, des méthodes et de la sécurité. Puis progressivement, c'est devenu un métier d'épicier. On comptabilise les morts, les blessés. On devient vraiment des contrôleurs de gestion. » [P8]

- **Méfiance généralisée par rapport à l'utilité des indicateurs**

Un premier type de critiques porte sur le peu de lisibilité des indicateurs choisis.

« Un TF<sup>257</sup> c'est causant. Mais un TF tout seul n'est pas suffisant, il faut le traduire aux gens. Un TF égal à 15, ça veut dire qu'on garantit contractuellement 3 accidents pendant sa carrière à un nouvel embauché. Un TG de 1,5, ça veut dire 2,5 jours d'arrêt payé par an. Ça cela cause. » [P13]

Mais, plus grave, la quasi-unanimité des préventeurs remettent en cause leur signification. Ces indicateurs ne mesurent pas la performance réelle.

« On a des bons taux, on cotise à 3,18. Les chantiers ne sont pas plus sûrs, mais on gère mieux les accidents. » [P13]

« Les taux, c'est notre réalité de tous les jours. Il faut passer cet obstacle. Ce n'est pas ça qu'il faut regarder, car ce n'est pas regardable. C'est qu'un jeu de dupe, une manipulation, le taux de fréquence et même le taux de fréquence absolu. Il y a plein d'entreprises qui sont capables, parce qu'elles ont une super relation avec leurs employés, de leur dire : « bon on déclare rien, je te paie à la maison et je paie tous tes frais ». Ces accidents n'apparaissent ni sur le taux de cotisation, ni sur le taux de fréquence, ni sur le taux de fréquence absolu et encore moins sur le taux de gravité. Pourtant, c'est une entreprise qui a des accidents. » [P15]

« Les taux ne veulent rien dire. En province, les gars ne déclarent pas les accidents. On voit le risque réel encouru quand les chantiers sont en SEP<sup>258</sup>. J'ai vu l'exemple d'une des meilleures sociétés qui faisait bosser un gars avec des côtes cassées. Une façon de bien sentir le niveau de prévention, c'est les courriers des organismes. Une fois, chez [X], je me suis amusé à comparer le contenu des courriers avec les accidents déclarés. Aucun lien. » [P8]

« Il faut communiquer sur la valeur de la prévention. Est-ce qu'on parle du taux de fréquence ou de l'organisation de la sécurité dans notre entreprise ? Ce n'est pas la même chose. C'est sujet à d'infinies interprétations. Il ne faut pas s'arrêter aux chiffres. On est aveuglé, il y a des choses qu'on ne veut plus voir et qu'on ne peut plus voir. » [P15]

Ils sont également nombreux à critiquer l'utilisation de ces taux à des fins politiques ou de communication et donc le découplage existant entre la valeur des indicateurs et la réalité des chantiers.

« Ce qui vous intéresse, c'est les résultats qu'on communique au groupe ou les résultats de sécurité réels de nos comptes employeurs ? Si tout le monde était transparent, on pourrait

---

<sup>257</sup> Taux de fréquence. Voir glossaire en annexe.

<sup>258</sup> SEP : Sociétés en participation. Groupement momentané d'entreprises pour la réalisation d'un chantier.

*faire des analyses, ce qui n'est pas le cas. Moi j'ai des consignes de mon patron de ne pas camoufler les accidents, ce qui explique peut être que je suis dernier. » [P17]*

*« Je suis contre la prise en compte de l'ensemble du personnel dans le calcul des taux. Ce n'est que de la comm et le problème, c'est que ça va lisser les variations. Une petite variation du futur taux, correspondra à une variation importante aujourd'hui. Moi, voilà ce que je dis lors de la journée d'accueil des nouveaux compagnons : « Faut savoir que chez [X] ; on a un taux de gravité de 2 ; c'est-à-dire tous les 20 ans, 2 mois à l'hôpital et un taux de fréquence de 15, c'est-à-dire en moyenne, 2 accidents lors de la carrière. » Moi je voudrais pouvoir afficher ce slogan, « Venez chez [X], on vous déroule le tapis rouge ». Malheureusement, on prend le chemin inverse, en baissant les taux artificiellement en élargissant le périmètre de consolidation pour faire plaisir aux investisseurs. » [P2]*

Une des conséquences principales est le développement des stratégies de gestion des taux qui peut empêcher l'allocation de ressources pour le « vrai » travail de prévention :

*« On a divisé par trois nos accidents depuis 2000. Je vais vous dire la vérité pourquoi cela a baissé. On a fait beaucoup de contentieux sur nos accidents du travail. On a donc mieux géré nos accidents. » [P6]*

*« Les indicateurs peuvent te donner des tendances, mais rien de plus. Il faut distinguer la prévention de la gestion de la communication sur la sécurité. On ne reconnaîtra jamais qu'on joue avec nos taux. Le débat sur les taux permet d'éviter la vraie question de VINCI Construction France qui est la difficulté de faire de la sécurité sur ses chantiers en changeant son organisation. » [P15]*

*« On a commencé vraiment à faire des stat en 2003. En 2003, on a eu 1 340 jours d'arrêt et en 2007 : 29 jours d'arrêt. Voilà l'effet d'une gestion active des accidents ! » [P14]*

### **Résumé des apports : maîtrise des systèmes d'information**

Nous voyons donc que les préventeurs sont les organisateurs d'un vaste circuit d'informations qui leur permet d'être « les tours de contrôle » du risque pris par les chantiers. Cet ensemble de processus de remontées de données fonctionne comme un révélateur des risques, mais également des solutions mises en œuvre. L'accumulation de données saisies au plus près du terrain permet de construire une représentation réaliste des situations et de choisir les moyens adaptés pour remédier aux problèmes de sécurité. Adossé au reporting et à sa batterie d'indicateurs, ce circuit d'informations constitue ainsi l'outil qui permet de rendre l'entreprise néolibérale transparente. D'autant plus que son périmètre d'investigation est de plus en plus large, les accidents intérimaires, les incidents, les presque-accidents et demain les accidents des sous-traitants étant progressivement comptabilisés. Des liaisons sont parfois faites avec les cotisations sociales pour coupler les informations sociales à des informations économiques. Dans ses versions les plus raffinées, ce système est intégré au reste de la panoplie des processus de prévention : l'analyse des accidents et des incidents vient nourrir les plans stratégiques et les supports de formation. Les comptes-rendus des visites chantier des préventeurs sont mis au regard des courriers des organismes sociaux et des rapports d'audit...

Mais les entretiens révèlent également des aspects inattendus du système d'information. Les données récoltées ne servent pas uniquement l'objectif de la prévention. Les préventeurs font ainsi une distinction intéressante entre cette dernière et la « gestion des accidents » auquel le système conduit. Et c'est ainsi que le préventeur devient « pompier » puis « épiciier » comme le remarque l'un des interviewés. La maîtrise du processus de déclaration des accidents apparaît alors comme une tâche décisive du travail de préventeur. Bien loin de l'image aseptisée du

fonctionnement des systèmes de gestion, les différentes étapes du circuit d'information semblent être la scène de l'exercice d'un pouvoir bien réel. Déclarations des accidents, enquêtes, contestations, entretiens retour-accidenté, toutes ces activités sont le théâtre de rapports de pouvoir entre le préventeur et les opérationnels et sont beaucoup moins réglées que ne le laisseraient penser la réglementation et l'observation de l'aspect formel du système d'information. Paradoxalement, ce dernier devient l'instrument d'un pouvoir « personnalisé », celui des préventeurs. Tout aussi paradoxale est la propre méfiance des préventeurs à l'égard du système de reporting qu'eux-mêmes alimentent. Tous condamnent ouvertement le non-sens des indicateurs utilisés et leur utilisation à des fins politiques.

#### **4. Courroie d'exercice de la contrainte douce**

Non seulement, les préventeurs ont des contacts privilégiés avec les parties prenantes en dehors de l'entreprise, mais ils sont aussi des relais de la politique groupe. En effet, depuis 2003, la sécurité est l'objectif social prioritaire de VINCI (voir I.1.b. de ce chapitre). Malgré l'autonomie affichée des filiales, les préventeurs sont donc vecteurs de contraintes venant du groupe. Mais celles-ci s'exercent par des moyens détournés : formation, compétition fondée sur la transparence, incitations financières variables couplées aux performances sécurité, et l'utilisation parcimonieuse des audits internes et externes.

##### **a. Transmission de la politique groupe**

Les préventeurs considèrent souvent qu'ils ont un lien privilégié avec la politique groupe et qu'ils sont porteurs de messages spécifiques.

*« Certains préventeurs sont des marqueurs ; c'est à dire des personnes relais pour la direction plus bas dans l'organisation. » [P7]*

*« Tous les messages reposent sur les fonctionnels avant les opérationnels. Car la distance au siège est plus courte. Ce sont donc les fonctionnels qui portent les nouveaux actes légitimes. Mais en face, on nous oppose un « je te rappelle que c'est moi qui paie ». Le service transversal peut être vu comme vecteur de la fusion Sogea-GTM. » [P8]*

*« La sécurité était l'instrument pour fédérer autour d'une valeur et transmettre une culture d'entreprise pour les nouvelles entreprises arrivantes. » [P15]*

Le service prévention a donc une structure qui reflète celle de la ligne hiérarchique et les décisions du siège sont relayées tout au long de la chaîne fonctionnelle.

*« Le groupe fonctionne par strate, avec un nœud fonctionnel/opérationnel à chaque niveau » [P7]*

*« Le rôle des services centraux : construire le cadre général pour chacune des expertises. » [P8]*

*« Au niveau de Direction Déléguée, il y a [X]. Il sert d'intermédiaire entre moi et [le responsable prévention pour l'ensemble du groupe VINCI]. Il permet la circulation de l'information. » [P9]*

Les préventeurs des différentes filiales se réunissent entre eux au niveau régional et national, ce qui permet de faire circuler l'information de manière horizontale mais aussi verticale.

*« Chez VINCI, je fais partie de la première boucle, c'est-à-dire les 40 Responsables Prévention. C'est le seul réseau qui fonctionne assez bien chez VINCI. C'est vraiment pas mal. Ça permet d'être assez critique et d'avancer. Là, on n'a pas la langue dans notre poche. » [P7]*

*« Je transmets les communications qui viennent du groupe, je participe au partage d'informations. Tous les trimestres on fait une réunion QPE avec les 18 préventeurs et on se transmet les messages. On demande les avis des uns et des autres. Chacun a une façon de faire son métier, donc c'est intéressant d'échanger. » [P18]*

*« Il y a aussi les réunions en Ile de France, on se réunit tous les 2 ou 3 mois. On se téléphone pas mal. Par exemple, [X] nous a envoyé un mail sur les dalles alvéolaire<sup>259</sup>s et je l'ai fait suivre aux trois chantiers qui les utilisaient, et on s'est aperçu qu'on avait les mêmes problèmes. » [P17]*

En conséquence, plusieurs préventeurs témoignent de l'influence de la politique groupe sur leurs propres pratiques :

*« Il y a une politique formalisée chez [X] qui est celle de VINCI : par exemple, il faut faire des audits. Les figures incontournables nous viennent de VCF. » [P16]*

*« [Le 1/4h] est généralisé depuis l'obligation de VINCI. Il y avait des choses de faites, mais il est formalisé depuis l'incitation de VINCI. » [P12]*

*« L'entretien retour-accident, c'est un objectif VCF 2008, donc quelque part on n'a pas le choix » [P16]*

## **b. Formation**

La formation semble être un moyen privilégié des préventeurs pour jouer sur le comportement des opérationnels. Cet instrument répond particulièrement à l'enjeu du rajeunissement des effectifs VINCI et au fait que la plupart des risques sont connus mais nécessitent une évolution des comportements sur le chantier. Il s'agit d'autant plus d'un outil de relais de la politique groupe qu'un certain nombre de formations sont organisées dans le cadre de l'école de formation du groupe : SESAME. Un dispositif en particulier est mis en avant par les préventeurs : le 1/4h sécurité, qui délègue le travail de formation aux gens de terrain, tout en gardant un œil sur le contenu de la formation grâce au pilotage à distance du dispositif.

### **• Former pour changer les comportements**

La plupart des préventeurs évoquent la formation comme un moyen de « formatage » des comportements. C'est un outil adéquat quand les risques sont connus et quand beaucoup d'ouvriers manquent d'expérience en raison de la très forte croissance du secteur de la construction :

*« L'objectif VINCI est un TF de 15. Pour cela, c'est être sans arrêt sur le dos des gars. Ce n'est pas forcément de la discipline, mais un combat de tous les jours. Les risques sont connus, les solutions sont connues. 90% des accidents du travail c'est du comportemental. C'est de la sensibilisation, du rabâchage. J'anime des causeries, des sensibilisations. Je leur mets le nez*

---

<sup>259</sup> Voir glossaire de la construction en annexe.

*dedans et pas la peine de me dire que ce n'est pas vrai. Après, c'est de la pédagogie autour de ça.» [P16]*

*« 90% des formations ont un lien avec la prévention. Même les formations au management, car la prévention c'est 80% de message. Une fois que vos gars ont compris pourquoi il fallait qu'ils se protègent ; ils le font. S'ils ne comprennent pas, ils ne le font pas. Je participe à tous les plans de formation. Mais je ne me substitue pas au service formation. Mais je leur apporte une vision du chantier car eux ils ne vont jamais sur le terrain. On essaie de trouver les formations les plus adaptées au niveau d'avancement des filiales. Les formations doivent être adaptées aux gens qui les suivent. Si dans toutes les formations, si on arrivait à parler un peu de prévention ce serait génial. Ils ont une formation achat, si on arrêta de ne parler que du prix, cela irait un peu mieux. » [P4]*

*« Tout le monde est moteur aujourd'hui. Le problème c'est le comportement individuel maintenant. (...). Les prochaines actions, c'est aller au plus proche du chantier et former les compagnons. J'essaie d'être plus formateur, plus force de conseil et moins dans les statistiques. (...) On essaie de développer une formation accueillante pour donner un esprit prévention à tous les nouveaux embauchés et à tous ceux qui évoluent. » [P18]*

*« On travaille beaucoup sur le comportement. On est beaucoup sur l'individu et l'équipe. On fait des comparaisons avec les palanquées en plongée ou les cordées en alpinisme. L'organisation et les moyens on les a. On développe des formations, on laisse des espaces d'expression. » [P1]*

*« 75% des accidentés ont moins de 2 ans d'ancienneté. L'objectif est à la formation. Il faut trouver un juste milieu entre la vie du chantier et la formation. On ne peut pas tous les sortir d'un coup. (...) Je crois beaucoup à la formation et à la sensibilisation pour changer les comportements. Je veux qu'on insiste sur l'accueil des gens à la fois dans l'entreprise et sur les chantiers. (...) Le problème est de trouver du temps. Il va falloir prioriser les formations. La formation, on ne peut pas faire ça sur une année. Les échelles du temps entre la vie économique et la formation ne sont pas les mêmes. » [P9]*

*« La formation à la sécurité initiale avant le premier travail sur chantier a toute son importance. Sinon, on tombe dans le chaudron des mauvaises habitudes et les messages qui viennent de la QSE<sup>260</sup> ont alors moins de poids. La sécurité n'est que le résultat de la prévention. Et la prévention vient d'une meilleure connaissance des dangers et des moyens pour les éviter. » [P8]*

*« On suit les recommandations du groupe en matière de formation: Situation d'urgence, Attitude prévention (120 personnes de toute la ligne hiérarchique cette année), Orchestra<sup>261</sup>, CACES<sup>262</sup>, plus lancement formation échafaudage pour 150 personnes en 2 ans. » [P5]*

- **Le ¼ d'heure sécurité**

Tous les préventeurs évoquent la mise en place du 1/4h sécurité dans leur filiale. Il s'agit d'un moment imposé aux chantiers, généralement le lundi matin, qui rassemble compagnons, chef de chantier, conducteur de travaux et éventuellement sous-traitants et intérimaires. L'idée est d'amorcer une discussion sur un thème de sécurité à chaque session.

Beaucoup soulignent les difficultés de la mise en œuvre, qui correspond à la formalisation de moments qui existaient déjà de manière informelle sur les chantiers.

*« Le 1/4h décrété c'est nul, c'est typique de la personne qui ne sait pas ce qu'est la vie de chantier. C'est complètement une contradiction de la vie sur un chantier ou chacun est*

---

<sup>260</sup> Qualité, Sécurité, Environnement.

<sup>261</sup> Voir note de bas de page 232

<sup>262</sup> Voir glossaire de la construction en annexe.

*autonome. C'est l'expression de l'autorité. La plupart des chefs de chantier ont horreur de faire ça. Les 1/4h y en a plein sur le chantier, mais c'est au bon endroit et au bon moment. A la base, c'est intéressant car ils servent à révéler les contradictions paradoxales, mais l'autoritarisme du lundi matin à huit heures, c'est vraiment nul. » [P15]*

*« Depuis l'année dernière, le 1/4h sécurité est fait de façon hebdomadaire. Au début, on a eu quelques réticences. On a formé tous les chefs de chantier à l'animation du ¼ h en juin dernier. On avait l'impression qu'on leur avait imposé quelque chose en plus. Ils l'ont toujours fait sur les chantiers, mais ce qui est nouveau c'est la formalisation. » [P10]*

Cette formalisation permet le suivi et le pilotage des 1/4h. Le degré de gestion des 1/4h par les préventeurs est variable : de la comptabilisation des 1/4h effectués, à la mise à disposition d'outils de formation et de ressources que peuvent utiliser les animateurs de 1/4h, jusqu'à l'animation effective de certains 1/4h.

*« Les ¼ h sont appliqués partout parce qu'on a un indicateur de suivi. Parfois avec pas beaucoup d'enthousiasme. Ils sont informatifs mais peu participatifs. On a développé une formation « animation 1/4h » et « technique de comm » pour les chefs de chantier. On a encore des difficultés à recueillir de l'info. Là où ça marche très bien, ils ont été un peu militaires : un fax doit rendre compte de l'activité dans les 24h. Mais si on relâche la pression, alors c'est moins fait. Il y a compétition avec d'autres activités le lundi matin comme l'accueil. » [P1]*

*« On a généralisé le 1/4h avec indicateur de suivi depuis 2006. Mais les premiers 1/4h remontent en 2003. Depuis 2007, on a mis ça en place de façon très formalisée. Dans les CR du CHSCT, il y avait déjà une fiche de suivi des 1/4h dès 2005. Tous les mois depuis fin 2007, on suit le nombre 1/4h effectués par rapport aux prévus. On est proche de 80%. » [P2]*

*« ¼ h sécurité a été mis en place de façon obligatoire depuis 2 ans, on n'est pas encore à 100%. (...) On utilise des rubriques de classement pour faire des analyses sur les retours des ¼ heures. On remonte cela à la direction tous les mois, mais ils ne savent pas bien comment les utiliser. On fait des stats mais pour l'instant elles n'ont aucune conséquence de gestion. Si on se contente de dire ce n'est pas bien, cela ne sert à rien. Mais on va vers le plus qualitatif. » [P5]*

*« En 2006, c'est la mise en marche du 1/4h sans aucun contrôle. Au dernier trimestre 2006, on a instauré un fax de CR obligatoire. En 2007, on en recevait 80%. En 2008, 95%. On fait une analyse selon 4 points : Thème abordé, Nombre de thèmes abordés, Participation du sous-traitant, Suggestion d'amélioration. Je fais des diagrammes, que je montre au patron tous les mois, aux CHSCT tous les trimestres et dans [le magazine interne] tous les semestres. (...) Les chefs ou les conducs font les ¼ h et là où ça fonctionne le mieux, un chef d'équipe ou grutier<sup>263</sup> est choisi chaque semaine pour faire l'animation. » [P11]*

#### • Initiatives multiples de sensibilisation

Certaines filiales vont plus loin que le 1/4h et développent des outils innovants de formation et de sensibilisation.

*« On a lancé une autre idée il n'y a pas longtemps. On a lancé un click-box. On a préparé plein de questions sur les accidents de l'année dernière. On a arrêté la production pendant une journée complète. On a fait venir tout le monde dans un amphithéâtre. Et on fait une séance style code de la route. A la suite de ça, on a vu des carences dans l'entreprise. On a descendu les visites inopinées jusqu'au niveau hiérarchique des directeurs de travaux. On a donc huit personnes qui tournent maintenant à la place de trois. On a décidé qu'une fois par mois, le*

---

<sup>263</sup> Idem.

*service prévention impose le thème du 1/4h sécurité sur les chantiers. On prépare un dossier technique de cours pour l'encadrement, par exemple sur les « big bag » et tous les chantiers ont le même thème. » [P17]*

*« On a mis en place des sentinelles prévention, c'est généralement des chefs d'équipe. On leur a fait du coaching individualisé et je passe les voir fréquemment. Ils font un relais de la prévention sur place. » [P6]*

### **c. Compétition et incitations financières**

La compétition entre les chantiers et les filiales fondée sur la transparence des performances sécurité et les incitations financières, couplées aux résultats sécurité, sont deux dispositifs répandus dans les filiales de VINCI Construction France ; néanmoins, les préventeurs développent un discours relativement critique à leur égard.

#### **• Compétition**

Si de rares préventeurs mettent en valeur la saine compétition entre les unités opérationnelles due à la transparence, la plupart condamne la comparaison systématique au même titre qu'ils critiquent les indicateurs sur lesquels elle s'appuie :

*« Aujourd'hui les indicateurs sont obligatoires. Ils mettent tout le monde sur le même pied d'égalité pour voir si la machine de l'amélioration est en marche. Je suis quelqu'un de très compétiteur. J'aime la compétition et la concurrence. Des indicateurs comme ça amènent de la pression et de la compétition. Cela a du bon. » [P7]*

*« Quand on est dans une compétition entre toutes les filiales, c'est pervers. On n'a pas envie d'être le dernier de la classe parce que certains déclarent tout et pas les autres. » [P2]*

*« Mon patron est revenu d'une convention VINCI, complètement furax. On est mal classé. Mais bon quand on voit les meilleurs, [X] et [Y], ils occupent plus de 50% d'intérimaires. » [P6]*

#### **• Incitations financières à la performance sécurité**

A écouter les préventeurs, il semblerait que dans la grande majorité des cas, les incitations financières, sous formes de prime ou d'intéressement, couplées aux résultats sécurité ont été mises en place dans leur filiale malgré leur réprobation. Impossibilité d'attribuer des responsabilités, encouragement à la triche, stigmatisation des situations sans accident... les raisons sont nombreuses pour rejeter le dispositif.

*« On donne des primes sur les chantiers liées à la différence entre le prévisionnel et le réalisé. Si le conducteur débloque des montants non prévus, il perd une partie de sa prime. Ce n'est pas dans l'intérêt de quiconque de faire des efforts pour la sécurité, non prévus. Même le compagnon, il veut faire les tâches difficiles pour maximiser les primes de fin d'année. L'argent ça pourrait tout. C'est un vrai problème. Tu as des gens suffisamment vicieux pour agiter la carotte. » [P2]*

*« On a un challenge chez [X]. Je trouve que c'est une énorme erreur. Non seulement cela incite à la triche, mais c'est comme si vous vous êtes au volant de votre voiture et qu'on vous donne de l'argent si vous conduisez bien. Il faut conduire bien. Terminé. C'est la loi. Quand vous vous comportez bien, vous êtes rémunéré normalement. Point. Il n'y a pas d'argent à donner si on n'a pas d'accident. Cela fait partie du travail normal. » [P4]*

« Il y a un problème avec l'évaluation individuelle : on donne aux bons chefs volontairement les chantiers les plus durs. De forts accidents peuvent aussi signifier des situations pourries plus que de mauvais responsables. Et cela encourage le « pocket-bloody<sup>264</sup> » syndrome. » [P8]

« Quand on a rempli nos objectifs sécurité, on donne un cadeau au mois d'avril à tous les gens. C'est ce qu'on appelle le Challenge. Depuis deux ans, c'est 10% de l'intéressement en moins si on est inférieur aux objectifs et 10% de malus en fonction des TF/TG hors bureau. Je suis ni à l'initiative, ni d'accord. Ça n'a jamais été ma politique, j'ai toujours eu peur des travers, le fait de dissimuler les accidents. » [P11]

#### **d. Audits**

« Si tu n'associe par le couple formation-prévention au couple surveillance-répression ; ça ne marche pas. Souvent on n'a pas besoin de dire : « je vais te dénoncer ». Ils savent par ma posture que je représente le directeur, même si je ne suis pas directeur. Je représente la valeur sécurité qu'on imagine tous. Je suis là pour sanctionner au sens positif ou négatif. Et souvent c'est négatif. C'est complètement implicite. » [P15]

Les préventeurs semblent enfin faire une utilisation stratégique des audits : que cela soient des audits internes sous la forme de « visites inopinées » ou bien des audits externes dans le cadre de démarche de certification.

##### **• Audits externes**

Les audits externes sont utiles aux préventeurs à plusieurs titres. Ils apportent un regard extérieur sur les problèmes internes. Ils peuvent ainsi permettre aux préventeurs de renouveler leur appréhension de certaines pratiques. Ils peuvent aussi venir appuyer les actions menées par les préventeurs en légitimant des pratiques qu'eux-mêmes mettent en avant et en en sanctionnant d'autres :

« On fait des fiches incidents car on a une obligation par la certification (ILO). C'est toujours intéressant d'avoir un œil extérieur qui va venir valider ce qui se passe dans ton entreprise. Je vais utiliser l'audit comme un outil de légitimation des actions qui ont été prises dans l'entreprise. Je vais m'arranger pour que la présentation de l'entreprise soit en ligne avec les axes qu'on s'est fixé. Je vais plutôt choisir des terrains d'étude qui sont dans ma ligne de travail. » [P15]

« Aujourd'hui on encourage que les centres de profit soient certifiés. Nous on accompagne à chaque audit AFAQ et on prend les notes de chaque audit interne. Le but c'est de s'orienter vers quelqu'un de l'extérieur qui a un regard neuf. » [P18]

« Cela devrait être complété par un audit annuel d'une filiale. On a un référentiel prévention et on a mandaté un auditeur extérieur avec 180 indicateurs et qui donne une note aux chantiers. Cela permet de compléter le TF/TG. En 2007, cette société a fait 180 audits. » [P1]

##### **• Audits internes et visites inopinées**

Les visites inopinées sont un moyen pour les préventeurs d'appuyer leurs actions sur le soutien de la direction de la filiale. Le caractère imprévisible rend ce dispositif efficace et peu coûteux en ressources. D'autant plus que les conséquences peuvent être immédiates comme

---

<sup>264</sup> Pocket-bloody syndrome : tendance qu'ont les ouvriers, sous pression, à ne pas déclarer leurs accidents du travail et à continuer à travailler, « la poche du bleu de travail ensanglantée ».

l'arrêt d'une zone de chantier ou la victoire au challenge sécurité. Encore faut-il en accepter la logique.

*« Il y a contradiction entre l'autonomie et le système de règles. L'entreprise[X] ne veut pas utiliser des caméras pour ne pas humilier ces gars. En tant que conducteur de travaux, tu es patron d'entreprise. Tu as une méga-délégation en tant que conducteur de chantier ; ce n'est pas dans la culture d'entreprise qu'un patron vienne surveiller ce que tu fais. Le patron n'est pas là pour humilier tes cadres. C'est très mal vécu. Quand tu es dans un rapport équilibré, cela ne convient pas. La sanction n'est pas dans la culture. » [P15]*

*« Après 2 visites de prévention, et rien n'avait bougé et on leur a dit, je vous préviens demain matin visite de chantier à 7h30 et je vous préviens cela va tomber. Et on est passé avec M. [le directeur de la filiale]. » [P17]*

*« Ça m'arrive de faire appel au [patron]. Je lui parle de tout, mais de là qu'il ait besoin d'intervenir, c'est rare. Je fais une visite inopinée par mois sur trois chantiers avec trois patrons et un chef d'équipe. C'est devenu un jeu de savoir quand ce sera le tour du chantier. » [P11]*

*« On a eu le cas d'un arrêt chantier récemment suite à une visite inopinée. Ce n'est pas que les gars n'en avaient rien à foutre de la prévention ; ils se sont laissés déborder par les phases de production. On sait que la dernière roue du carrosse ce sera malheureusement la prévention. Je suis repassé deux jours après, et le chantier était nickel. Très souvent, on fait des arrêts, complets ou de zone, mais ces arrêts ne sont pas officiels. Ils sont négociés entre le préventeur et la direction chantier. Si le lendemain, ce n'est pas fait, alors cela devient un arrêt officiel. Si les gars te connaissent bien, ils savent que ce n'est pas pour les embêter, que c'est une question de sécurité. »*

*« Le climat est très bon avec les délégués syndicaux. Ils n'aiment pas écrire. Quand ils font des visites inopinées dans le cadre du CHSCT, ils n'écrivent rien dans les registres, mais dès qu'il y a un problème qu'ils n'arrivent pas à régler sur place, ils nous appellent et nous on fait une visite avec l'appui du patron, donc cela change tout. » [P17]*

Plusieurs préventeurs font également appel à des auditeurs venant d'autres filiales de VINCI Construction France. Cela leur permet d'avoir un regard extérieur qui, sans être complaisant, n'est pas hostile et n'a pas de conséquences sur les certifications :

*« On fait aussi intervenir des audits internes au groupe. Je leur ai demandé de ne pas auditer le système, mais d'étudier les vrais processus de l'entreprise. On n'en a eu pour notre grade, on s'est fait tartiner, mais c'est ce qu'on voulait. Ils étaient très critiques, très bien. » [P17]*

*« Quand on est certifié, on mène des audits internes annuels par des gens du groupe extérieur à la région. » [P18]*

### **Résumé des apports : courroie d'exercice du soft power**

L'étude concrète de la mise en œuvre de la contrainte douce révèle de nouveau une situation paradoxale : les préventeurs se distinguent par l'utilisation des outils classiques d'animation dans une entreprise néolibérale : formation, incitations financières, compétition, mais tout en gardant une grande distance critique à l'égard de la plupart d'entre eux. Seule la formation semble faire l'unanimité pour influencer le comportement des opérationnels. En les orientant vers les programmes proposés par le centre de formation du groupe, qu'eux-mêmes parfois animent, les préventeurs participent à l'harmonisation centrale des compétences. Le 1/4h sécurité est également très présent dans leur discours. Il a ceci de remarquable qu'il permet la formation des opérationnels sans l'intervention directe des préventeurs qui restent en arrière scène. La formalisation et l'outillage croissants des 1/4h constituent un pilotage à

distance qui s'accompagne d'une responsabilisation des opérationnels. On aurait là une image d'Épinal des mécanismes d'intégration d'une organisation néolibérale.

Mais ceci s'accorde mal avec d'autres propos des préventeurs. Ils dénoncent ainsi d'une seule voix les conséquences perverses des rémunérations individuelles qui seraient arbitraires et engendreraient des tricheries. Ils ne croient pas non plus aux vertus de la compétition fondée sur la transparence, puisqu'ils n'accordent aucune valeur aux indicateurs de mesure de la performance. Les audits ne sont pas pour eux un instrument constitutif du marché de l'information au service du contrôle par les parties prenantes externes. Ils ont surtout une valeur pratique puisque ils servent à légitimer leurs propres objectifs et à asseoir leur pouvoir dans l'organisation. Enfin, le récit de la menace que font planer les visites inopinées de la direction sur les opérationnels contraste fortement avec l'idée d'une intégration fondée sur la simple négociation entre partenaires égaux et responsables. Comme le dit un des préventeurs : « *sans le couple surveillance-répression, le couple formation-prévention ne marche pas* ». Les préventeurs incarnent ainsi implicitement la hiérarchie dans leurs échanges avec le personnel de chantier. L'étude du fonctionnement de la « contrainte douce » révèle des mécanismes de pouvoir bien plus forts que ne le laisse penser la *soft bureaucracy*.

## Conclusion

L'analyse des données enrichit le modèle d'activités issu de la revue de littérature du chapitre 4 et donne également un certain nombre de résultats inattendus.

L'ajustement mutuel confirme à quel point les préventeurs sont des hommes de négociation. Leurs cibles sont multiples : ils doivent faire valoir leur savoir-faire en termes de maîtrise des risques face aux opérationnels ; ils cherchent aussi à intervenir en amont dans les activités de conception à différents points de la chaîne de valeur. Pour cela, ils s'appuient sur une panoplie de dispositifs de gestion qui leur confèrent une capacité d'intervention. Aux côtés des opérationnels et des fonctionnels, ils sont aussi en contact direct avec la direction de leur filiale à qui ils « vendent » leurs enjeux de sécurité par une traduction économique appropriée.

L'étude du travail aux frontières de l'entreprise a montré comment les préventeurs rendent ces frontières poreuses. Ils sont en contact avec des parties prenantes très diverses qu'ils sont parfois les seuls dans l'organisation à côtoyer. Le travail de frontière ne se limite pas à une traduction dans l'organisation des pressions externes. Leur réseau de spécialistes externes peut servir alternativement de source d'informations, de partenaire d'exploration, ou de validateur de leurs stratégies internes. Dans le cas des parties prenantes contractuelles, un rapport inversé, d'influence de l'entreprise sur son environnement, est beaucoup plus visible. A travers un ensemble d'échanges et de négociations, une partie des rationalisations en cours dans l'entreprise passent dans l'environnement et impactent les sous-traitants et les intérimaires qui sont progressivement intégrés dans les systèmes d'informations et les processus de gestion. Quant aux clients, là encore, le sens de la relation n'est pas celle qu'on croit. A part quelques exceptions, leurs exigences, en termes de sécurité des travailleurs, sont quasi-inexistantes. Et les efforts des préventeurs pour les intégrer à leur démarche sécurité et leur vendre le surcoût engendré par la protection des travailleurs se heurtent à des barrières institutionnelles, que, seuls, ils ne peuvent dépasser. Les fonctionnels experts ici ne sont pas les forgerons de la « cage de fer » comme nous l'avions postulé dans le chapitre 4 ; ils construisent plutôt les maillons de chaînes de fer qui tiennent ensemble dans une même rationalité des acteurs distants qui n'appartiennent pas au même périmètre juridique.

Pour mailler ces parties prenantes internes et externes, les préventeurs sont les organisateurs d'un vaste circuit d'informations. Il constitue, en théorie, l'outil qui rend l'entreprise néolibérale transparente et évaluable. Mais, nuancé ce fonctionnement idéalisé, les entretiens révèlent certains aspects inattendus. L'importance accordée au système d'information conduit à une « gestion comptable » des accidents. La maîtrise de la mesure des performances, dont l'objectivité est remise en cause, confère aux préventeurs un certain pouvoir dans l'organisation. Cet espace de discrétion les rend artisans du couplage/découplage entre performance réelles et performances communiquées.

Enfin, l'étude concrète de la mise en œuvre de la contrainte douce révèle de la même manière une situation paradoxale. Au premier abord, les préventeurs semblent exceller dans l'utilisation des mécanismes d'intégration de l'entreprise néolibérale : formation, individualisation des récompenses, compétition, audits externes... Mais à y regarder de plus près, nous découvrons qu'ils conservent une grande distance critique à l'égard de la plupart d'entre eux. Tout en dénonçant les effets pervers de ces instruments d'animation, ils les manipulent pour poursuivre leur propre stratégie sur un terrain contesté par d'autres logiques. L'étude de la « contrainte douce » en action révèle ainsi des mécanismes de pouvoir bien plus forts que ne le laisse penser la *soft bureaucracy*.

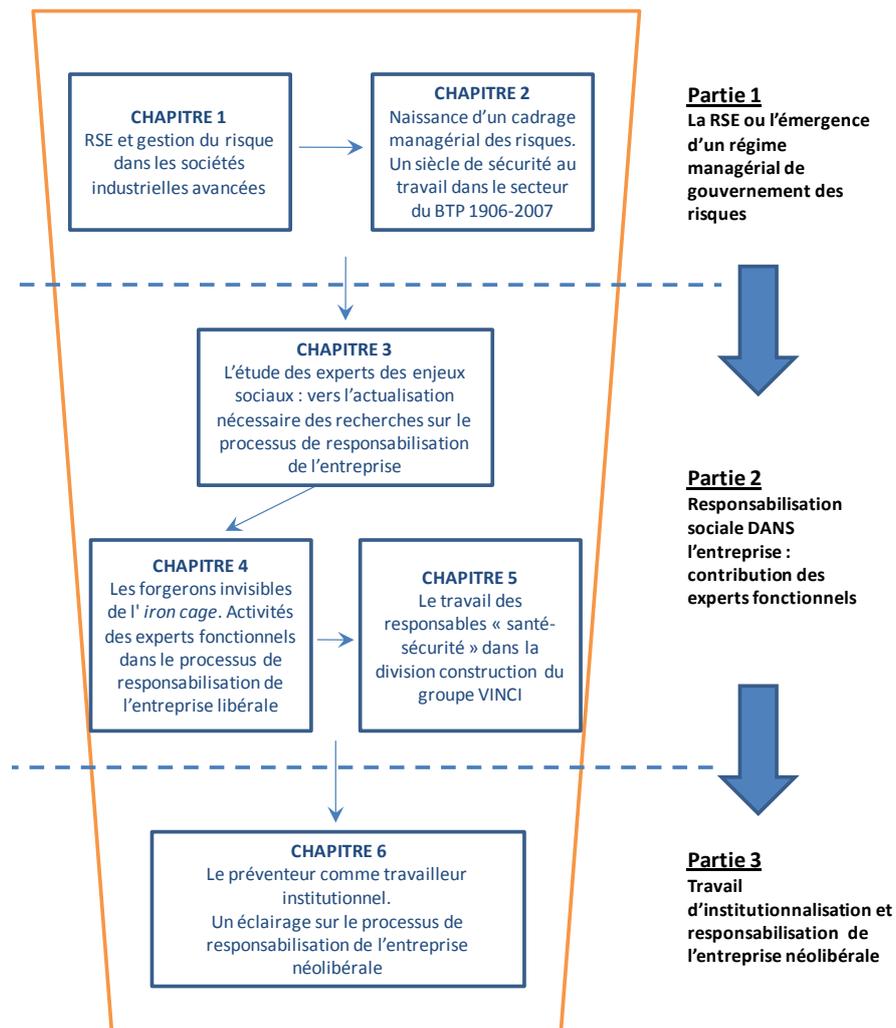
Il nous reste maintenant à prendre du recul par rapport à cette analyse brute des activités des préventeurs de VINCI Construction France. Ces professionnels se jouent de la configuration de l'entreprise néolibérale pour construire des espaces discrétionnaires et poursuivre leurs propres objectifs. Mais, les contraintes sont particulièrement fortes. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 4, les fonctionnels experts des enjeux sociaux souffrent d'un déficit de pouvoir et de légitimité dans l'entreprise néolibérale. Où les préventeurs trouvent-ils leur capacité d'action ? Quel poids ont-ils dans le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale ? Permettent-ils la réalisation de la nouvelle logique institutionnelle de gouvernement des risques que nous avons soulignée au début de cette thèse ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons dans le chapitre suivant une réinterprétation des activités de prévention en considérant les responsables sécurité comme les artisans d'un travail d'institutionnalisation dans et autour de leur entreprise.



# PARTIE 3

## Travail d'institutionnalisation & responsabilisation de l'entreprise néolibérale



## Chapitre 6

### Le préventeur comme travailleur institutionnel Un éclairage sur le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale

*« To see the corporation “as an institution” is to view the enterprise as a going concern taking account of relevant stakeholders, attending to long-term interests, being sensitive to the operative structure of authority”. (...) An institutional theory of the firm is a voice of resistance to [the] culture of shortsightedness, offers guides to thinking about corporate responsibility and brings into question the goal of maximizing profits or returns on capital ».*

Selznick, 1996, p. 272

*« Je ne suis pas persuadé qu'il faille qu'on se multiplie si les gens sont convaincus. Le but final ce serait de ne plus avoir des préventeurs dans les filiales. Ou alors on ne ferait que de la veille sur les risques potentiels au-delà des seuls risques avérés. Mais là, on est débordé par les tâches de contrôle de risques que tout le monde connaît déjà. »*

Préventeur de VINCI Construction France

#### Résumé

Les premiers chapitres de la thèse nous ont montré le niveau d'exigence sociale accru qui pèse sur les activités des grandes entreprises capitalistes. L'analyse des discours sur la sécurité au travail dans le secteur de la construction a bien confirmé la mise en scène croissante du risque accident et la naissance d'un cadre d'interprétation managérial du risque dans lequel l'entreprise est considérée comme une source autonome de son règlement. Restait à comprendre comment cette nouvelle logique « travaille » les grandes entreprises capitalistes dont la fonction première est censée être la maximisation du profit pour leurs actionnaires. Le chapitre 3 a montré que l'étude des activités des experts fonctionnels paraissait une piste intéressante pour décrire par quels processus ces organisations intègrent et développent des nouvelles règles et gèrent le changement. Dans le chapitre 4, nous avons alors fait certaines propositions quant aux activités des experts fonctionnels pour « fabriquer » au quotidien la responsabilité sociale de l'entreprise. Le chapitre 5 a permis d'observer sur le terrain le travail des responsables sécurité dans une grande entreprise de construction et ainsi d'enrichir mais aussi de contredire le modèle d'activités construit d'après une revue de littérature.

Dans ce dernier chapitre, nous proposons de mettre en relation les résultats accumulés dans les chapitres précédents et ainsi de prendre du recul sur le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale.

Tout d'abord, nous revenons sur la position des experts fonctionnels entre organisation et institutions. Nous proposons alors une interprétation de leurs activités en les rapprochant du changement de logique institutionnelle mesuré dans les premiers chapitres. Il s'agit de considérer les responsables sécurité comme les artisans d'un travail d'institutionnalisation dans et autour de leur entreprise. Nos résultats permettent ainsi de repérer des compétences clefs, politiques et culturelles, qui sont mobilisées pour construire la « contagion » entre institutions et routines organisationnelles.

Dans un second temps, nous proposons d'amender les modèles de responsabilisation de l'entreprise exposés dans le chapitre 3. Nous espérons ainsi rendre compte de manière réaliste des transformations en cours dans les organisations contemporaines et participer à la compréhension des leviers de leur responsabilisation.

Pour finir, nous capitalisons sur le regard « de côté » qu'offre l'étude des fonctionnels experts sur le fonctionnement de l'entreprise néolibérale. Nous mettons en regard les résultats empiriques du chapitre 5 avec la modélisation issue de la revue de littérature exposée dans le chapitre 4. Cette épreuve du réel permet d'élaborer quatre lignes de critiques à l'égard du fonctionnement idéalisé de l'entreprise néolibérale en situation d'incertitude, portant sur : l'interprétation biaisée des managers opérationnels, le simplisme et l'inflexibilité du pilotage par les systèmes de mesure explicite de la performance, les difficultés de contrôle des chaînes de valeur éclatées, et enfin les problèmes d'intégration et de conformation au sein même de l'entreprise néolibérale.

## Introduction

Dans ce dernier chapitre, nous proposons de mettre en relation les résultats accumulés dans les chapitres précédents et de les interpréter à l'aide de plusieurs outils analytiques : théorie néo-institutionnelle de l'organisation (TNIO), théorie des processus stratégiques et enfin théorie de la bureaucratie.

Jusqu'à présent, nous avons traité isolément les facteurs institutionnels et organisationnels qui concourent à l'instauration de pratiques responsables. Dans les deux premiers chapitres, nous nous sommes demandé pourquoi l'entreprise « voulait » être socialement responsable. Nous avons décrit l'émergence d'une nouvelle logique institutionnelle mettant en avant la capacité des entreprises à devenir la source autonome de règlement des risques sociaux que leurs activités génèrent. Et nous avons formulé des hypothèses quant aux raisons de l'adoption d'une telle logique. Dans les trois chapitres suivants, nous avons plongé dans l'organisation pour comprendre comment les experts fonctionnels participaient à la transformation des processus de production pour réaliser au quotidien la RSE.

L'enjeu est maintenant de comprendre comment, par ce biais, les institutions pénètrent le périmètre de l'entreprise et impactent les routines organisationnelles et individuelles jusqu'à transformer les éléments cœur de l'entreprise qui fondent ses compétences premières et son modèle économique (Siggelkow 2002 ; Canato 2007). Inversement, il s'agit également de décrypter comment l'entreprise participe à la création et au maintien du nouveau cadre institutionnel en (re)produisant sa logique dans son réseau de parties prenantes<sup>265</sup>.

Nous procédons en trois étapes. Tout d'abord, nous partons de la position des experts fonctionnels des enjeux sociaux entre organisations et institutions. Nous avons montré, dans les chapitres précédents, que le passage de la bureaucratie à l'entreprise néolibérale a fait de cette dernière un lieu privilégié d'institutionnalisation dont le mécanisme reste largement à expliciter. Le chapitre 5 a permis d'identifier précisément les activités des préventeurs dans une entreprise de construction. Nous en proposons une réinterprétation en considérant les responsables sécurité comme les artisans d'un travail d'institutionnalisation dans et autour de leur entreprise. En participant au cadrage du risque accident, ils contribuent à l'élaboration de règles, de normes et de valeurs qui permettent une action collective détachée, en partie, des exigences réglementaires et donc propice à la réalisation de la RSE. Cet autre regard sur nos résultats permet ainsi de repérer des mécanismes clés qui construisent l'imbrication entre institutions et routines organisationnelles et individuelles. Il conduit en particulier à identifier un certain nombre de compétences « politiques » et « culturelles » nécessaires aux experts fonctionnels pour la gestion des enjeux sociaux. Il permet aussi de réinterroger la nature de l'expertise des responsables des enjeux sociaux, qui n'est pas fondée sur un champ de connaissances stabilisées.

Dans un second temps, nous nous appuyons sur ces résultats pour amender les modèles de responsabilisation de l'entreprise exposés dans les chapitres trois et quatre. Nous partons du modèle des processus stratégiques dit de l'« évolution guidée » de Lovas et Ghoshal<sup>266</sup> développé pour rendre compte du fonctionnement de l'entreprise néolibérale idéal-typique. Nous le modifions pour donner à voir le rôle des experts des enjeux sociaux dans les quatre

---

<sup>265</sup> Par l'analyse de ce double mouvement, nous laissons entrevoir le processus de structuration constitué par la répétition à l'infini de l'influence mutuelle entre les normes sociales et les pratiques individuelles, phénomène difficilement observable (Giddens 1986).

<sup>266</sup> Voir chapitre 4, partie II., 2.c.

réponses types aux enjeux sociaux identifiés par Winn et Angell<sup>267</sup>. Nous espérons ainsi participer à la compréhension des leviers de responsabilisation de ces organisations.

Enfin, nous voulons capitaliser sur le regard « de côté »<sup>268</sup> qu'offre l'étude des fonctionnels experts des enjeux sociaux sur le fonctionnement de l'entreprise néolibérale et ainsi prendre la mesure des difficultés de la transformation en cours. Pour cela, nous mettons en regard les résultats empiriques du chapitre 5 avec la modélisation issue de la revue de littérature exposée dans le chapitre 4. L'épreuve du réel permet d'alimenter quatre lignes classiques de critiques à l'égard du fonctionnement idéalisé de l'entreprise néolibérale en situation d'incertitude. En particulier, nous soulignons l'interprétation biaisée des managers opérationnels, le simplisme et l'inflexibilité du pilotage par les systèmes de mesure explicite de la performance, les difficultés de contrôle des systèmes de valeur éclatés, et enfin les problèmes d'intégration et de conformation des différentes parties prenantes de l'organisation décentralisée. Ceci montre bien que le processus de responsabilisation dans ce type d'entreprise est loin d'aller de soi.

---

<sup>267</sup> Voir chapitre 3, partie III, 2.b.

<sup>268</sup> Par contraste avec les approches classiques « *top-down* » ou « *bottom-up* » des processus stratégiques.

## **I. Travail d'institutionnalisation des pratiques responsables par les experts fonctionnels**

Comment l'« ordre social » de l'entreprise néolibérale pourrait-il être produit alors qu'elle récite dans son discours tous les dispositifs d'institutionnalisation qui ne reposeraient pas sur la discipline des marchés des produits et des facteurs ? Se pose alors la question de la légitimité du processus de « responsabilisation » de l'entreprise, c'est-à-dire la légitimité des pratiques « étiquetées » responsables, mais également celle des experts des enjeux sociaux qui les défendent. C'est sur ce problème que nous voulons maintenant réfléchir en interprétant les différentes activités des experts fonctionnels exposées dans le chapitre 5 comme les briques d'un travail d'institutionnalisation dans et autour de l'entreprise. Comment ces employés qui n'ont aucun pouvoir hiérarchique et qui sont inexistantes dans le schéma de fonctionnement idéalisé de leur organisation construisent-ils leur acceptabilité sociale et gagnent-ils une capacité d'action ? La question n'est donc pas de savoir si ces derniers sont légitimes, mais comment ils le deviennent.

Les experts fonctionnels des enjeux sociaux sont au croisement d'un triple enjeu de légitimité : celle des pratiques, qu'ils jugent responsables, auprès des dirigeants et des opérationnels, celle des efforts consentis par les filiales qui suivent leurs conseils face aux exigences diverses du siège social, et enfin celles de leurs propres activités dans un contexte organisationnel qui ne leur est pas forcément favorable<sup>269</sup>. Dans le cas que nous avons étudié, comment la croyance en la nécessité du travail des responsables sécurité est-elle produite et maintenue au sein de l'organisation ? C'est en exposant les sources de la confiance dans les discours et activités des experts fonctionnels que nous espérons montrer comment le collectif de l'entreprise intègre et réalise progressivement les mythes rationnels portés par son environnement, à savoir ici la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Ce questionnement invite à adopter une perspective microsociologique sur le travail d'institutionnalisation des pratiques responsables pour mieux en dévoiler les mécanismes. Historiquement, c'est l'école scandinave de théorie des organisations qui avait la réputation d'avoir mis l'accent sur l'étude des microprocessus d'institutionnalisation (Brunsson et Olsen 1993 ; Sahlin et Wedlin 2008 ; Boxenbaum et Strandgaard Pedersen 2009). L'objectif central de son programme de recherche était de comprendre comment les organisations et les individus se comportent en relation avec les modèles d'action introduits dans l'organisation pour des raisons symboliques. Questionnement pertinent pour l'étude des objets « RSE et développement durable ». En cela, elle prolongeait les travaux fondateurs de la théorie institutionnelle organisationnelle (TNIO) qui mettaient l'accent sur la capacité d'intervention des individus et des organisations dans le processus de construction sociale de la réalité (Selznick 1949 ; Abbott 1992 ; Selznick 1996 ; Stinchcombe 1997). Le positionnement scandinave contrastait avec le chemin suivi par le néo-institutionnalisme organisationnel qui, lui, cherchait à rendre compte dans ses modélisations, de l'influence sur le comportement individuel des institutions

---

<sup>269</sup> A ce sujet, se reporter au chapitre 4 de cette thèse.

considérées comme variables indépendantes (Greenwood et Hinings 1996 ; Hirsch et Lounsbury 1997)<sup>270</sup>.

Or, depuis une dizaine d'années, cette image de la division du travail académique a été largement bouleversée. Toute une série de travaux se sont appuyés sur l'invitation de DiMaggio à pas sous-estimer la capacité d'agence des acteurs comme avait tendance à le faire la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio 1988). Tandis que, dans les années 90, le courant de la TNIO allouait de plus en plus de ressources à la compréhension des dynamiques institutionnelles, une partie de cet effort s'est récemment orientée vers l'étude du travail d'institutionnalisation (Greenwood, Oliver, et al. 2008). Cette perspective vient compléter les travaux qui ont cherché à définir dans une approche holiste les grandes étapes des processus d'institutionnalisation (Tolbert et Zucker 1996 ; Hasselbladh et Kallinikos 2000 ; Greenwood, Hinings, et al. 2002). Leur objectif est de comprendre les activités nécessaires à la création, au maintien ou à la destruction des institutions (Lawrence et Suddaby 2006). A ce stade de la réflexion, une précision s'impose. Le retour de l'acteur dans la TNIO a en fait donné lieu à deux groupes de travaux : le premier en définissant une nouvelle figure d'acteur, l'« entrepreneur institutionnel », s'est intéressé à la capacité d'individus isolés à bouleverser l'ordre institutionnel d'un champ (Battilana, Leca, et al. 2009). Le second, plus modeste quant à la capacité d'agence effectivement accordée aux acteurs, a pour ambition d'éclairer les interactions entre les activités individuelles et le cadre institutionnel (Lawrence et Suddaby 2006). C'est résolument dans cette seconde direction que nous allons inscrire le décryptage des activités des préventeurs sécurité, et au-delà, de l'institutionnalisation des pratiques responsables par les experts fonctionnels.

Dans l'arrière scène des grandes évolutions du cadre institutionnel, se trouvent les fonctionnels experts, qui par leur activités quotidiennes, sont les machinistes de ces transformations. La littérature n'a pas encore défini de terme pour évoquer ces acteurs épars du processus d'institutionnalisation. Scott parle d'« intermédiaires » qui sont capables de « manipuler » les quatre vecteurs d'institutions (*institutional carrier*) qu'il identifie : système symbolique, artefacts matériels, routines et relations interpersonnelles (Scott 2003: 888). L'expression « convoyeur d'institutions » (*institutional conveyer*) pourrait convenir si l'on admet que l'objet transporté est altéré pendant le trajet et qu'un cadre institutionnel n'est jamais statique mais porté et défini par une multitude de convoyeurs.

L'objectif de cette première partie est donc de revenir à notre analyse des activités des préventeurs et de montrer en quoi elle éclaire le « convoi » de la nouvelle logique institutionnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Pour cela, nous commençons par proposer une synthèse des développements récents sur le travail institutionnel. Ceci nous permet d'identifier deux composantes principales du travail d'institutionnalisation : politique et culturelle (2.1.). Nous relisons alors les résultats des chapitres précédents à travers ces dimensions. Ceci nous conduit à interroger deux nouvelles facettes du travail des fonctionnels experts des enjeux sociaux : le caractère ambigu de leur expertise fondée sur la mise en relation (2.2.) et leur maîtrise des ressources et des instruments de cadrage (2.3.). Enfin, nous concluons sur les nombreuses contradictions sur lesquelles repose leur légitimité (2.4).

---

<sup>270</sup> Une exception notable est le programme de recherche menée par Lynne G. Zucker depuis la fin des années soixante-dix (Zucker 1988).

## 1. Les dimensions culturelles et politiques du travail institutionnel

Lorsque Tolbert et Zucker analysent le processus d'institutionnalisation de la théorie institutionnelle elle-même (Tolbert et Zucker 1996), ils omettent de discuter une caractéristique fondamentale de ce champ, à savoir sa capacité de se nourrir de concepts importés d'un très large éventail de théories. Les auteurs font bien référence à la base conceptuelle et méthodologique assez souple de la TNIO, mais ils en tirent peu de conclusions quant à sa dynamique. Pourtant cette « exo-référentialité » est très certainement un des facteurs explicatifs du foisonnement des travaux se rattachant explicitement à la théorie néo-institutionnelle, mais aussi d'un certain nombre de critiques qui s'élèvent pour dénoncer l'absence d'identité de ce courant<sup>271</sup>.

Les travaux portant sur le travail institutionnel n'échappent pas à la règle. En résonance avec la phase d'émergence des « construits parapluie » identifiée par Hirsch et Levin (1999), ces dernières années ont été marquées par l'ouverture de la TNIO à de nouvelles influences sociologiques pour saisir le phénomène de travail institutionnel. Historiquement, la sociologie de la connaissance et l'ethnométhodologie ont souvent été reconnues comme les parents de la perspective microsociologique en TNI (Meyer et Rowan 1977 ; Zucker 1977 ; DiMaggio et Powell 1991), mais depuis le début des années 2000, les ancrages théoriques se sont multipliés.

Nous avons mené une analyse des courants théoriques qui sont venus renseigner l'analyse du travail institutionnel ces dernières années. Un tableau de synthèse est disponible en annexe 14. L'objectif n'était certainement pas d'être exhaustif car les influences sont nombreuses et parfois difficiles à détecter<sup>272</sup>. En revanche, ce premier travail de recensement nous est utile de deux manières : premièrement, il permet de définir une axiomatique commune aux outils analytiques « importés » qui définit le cadre général d'action de nos experts des enjeux sociaux. Ensuite, une réflexion transversale sur les raisons de ces importations permet de déceler deux composantes principales dans le travail institutionnel, « politique » et « culturelle » qui vont nous permettre de réinterpréter les activités des préventeurs identifiées dans le chapitre 5.

Est-il possible de trouver une logique aux importations variées qui nourrissent l'analyse du travail institutionnel, ou bien faut-il conclure à leur caractère aléatoire, infini ou même politique qui permettrait à leurs auteurs de publier abondamment dans des revues académiques classées et de maintenir ainsi leur position dominante ? Sans nier le caractère auto-reproductif des travaux des experts de la TNIO, nous faisons le pari qu'il existe néanmoins une logique à ces références variées. Nous postulons en effet qu'il est possible de définir une ébauche d'axiomatique commune aux différents concepts/outils analytiques qui sont mobilisés par la TNIO pour l'étude du travail institutionnel<sup>273</sup>. Elle repose sur cinq piliers :

---

<sup>271</sup> A notre grande surprise, il est difficile de trouver des références académiques porteuses de cette critique, qui circule pourtant dans les ateliers de recherche consacrés au développement de la théorie néo-institutionnelle.

<sup>272</sup> L'analyse critique des discours ou la sémiotique auraient par exemple leur place dans le tableau 2.

<sup>273</sup> Certains pourront remarquer, à juste titre, que plusieurs courants théoriques mobilisés souffrent eux-mêmes d'un déficit d'identité épistémologique ce qui rend leurs frontières relativement poreuses. Nous argumentons néanmoins que lorsque la TNIO convoque une de ces théories, c'est généralement en mobilisant un ou des auteurs et même souvent un appareillage analytique précis développé par ce(s) dernier(s) plutôt que l'ensemble de la théorie. Et cette sélection s'opère par la compatibilité axiologique des projets de recherche des auteurs importateurs et importés. Par exemple, l'influence de l'interactionnisme passe essentiellement par la mobilisation des travaux de Strauss pour étudier les phénomènes d'interaction locale dans les organisations.

- L'action est encadrée. L'analyse de l'action individuelle prend en compte l'influence de l'environnement et notamment une attention particulière est portée à l'environnement organisationnel de l'action. La rationalité de certaines actions peut échapper aux individus qui sont influencés par des éléments de l'environnement tenus pour acquis.
- L'action est située. S'il existe des « méta-normes » qui influencent le comportement individuel, ce dernier ne peut être appréhendé sans une étude fine des interactions locales.
- La dimension sociale de l'action est caractérisée par son nature systémique. L'action modélisée est donc avant tout collective et les pratiques et connaissances sont distribuées entre plusieurs « actants » : individus et dispositifs matériels. Une des conséquences directes de l'approche systémique est la reconnaissance de la complexité de l'action. Cette dernière peut avoir des conséquences inattendues ; il peut exister un découplage entre les maillons du système faiblement reliés entre eux ; et des relations non-linéaires peuvent relier les causes et leurs conséquences.
- La dichotomie structure/agence doit être dépassée. Soit ces travaux font référence explicitement à la théorie de la structuration (Giddens, Bourdieu) en affirmant la relation dialectique entre normes et comportement individuel, soit ils insistent sur le caractère dynamique et non déterministe de la structure en permanente co-construction avec la pratique des acteurs.
- Les dispositifs matériels jouent un rôle dans la structuration de l'action.

Ceci constitue donc les premières briques d'une axiomatique commune qui devrait conduire, à terme, à l'élaboration d'un modèle d'action clairement défini et partagé par les recherches voulant rendre compte du travail institutionnel.

Au-delà de ce travail de clarification épistémologique, un regard transversal sur les sources d'influence de l'analyse du travail institutionnel permet d'essayer de mettre à jour les raisons de cette mobilisation et, par delà, d'éclairer d'une nouvelle manière les objets analysés par les chercheurs. Dans un projet ambitieux, Lawrence et Suddaby avaient déjà réalisé une comparaison systématique des travaux se réclamant de l'analyse du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby 2006). Ils en déduisaient une liste de 18 tâches typiques composant le travail institutionnel. En nous référant exclusivement aux sources théoriques du travail institutionnel, notre projet est différent puisqu'il permet d'isoler deux chantiers au sein même de ce courant.

Il nous semble en effet que les concepts mobilisés pour analyser le travail institutionnel mettent en valeur deux de ses composantes : politique et culturelle<sup>274</sup>. Notre analyse rejoint en cela plusieurs auteurs qui, à notre sens, mobilisent des termes différents pour évoquer la même dichotomie : Scott décrit les dimensions symboliques et relationnelles du travail institutionnel (2003), Elsbach parle, elle, de manipulation cognitive et d'influence sociale (2002) ; Barley, quant-à-lui, dissocie les registres de l'action et ceux de la construction du sens (2008). Les auteurs néo-institutionnalistes ont donc eu tendance à mobiliser différents courants en fonction de la composante principale qu'ils voulaient analyser : interactionnisme, Théorie de l'acteur réseau, et théorie de l'activité pour développer un modèle relationnel de développement des

---

<sup>274</sup> Cette distinction n'est pas sans rappeler le modèle d'action collective élaboré par Armand Hatchuel qui repose sur le couple savoir-relations (2000) et, en toile de fond, la dialectique savoir-pouvoir mise en avant par Michel Foucault (1997). Une comparaison systématique de la place accordée au pouvoir et au savoir dans ces différents modèles d'action collective serait une piste intéressante pour aller plus loin dans l'intégration de ces travaux, mais est hors de propos dans ce chapitre de thèse.

institutions ; sociologie de la connaissance, courant des conventions pour éclairer la construction du sens.

Nous allons maintenant revenir vers les résultats des chapitres précédents en les réinterprétant à la lumière des deux dimensions, « culturelle » et « politique ». La dimension politique est abordée à travers une interrogation sur la nature de l'expertise des fonctionnels en charge des enjeux sociaux et la dimension culturelle par la mise en miroir du discours des préventeurs avec les cadres institutionnels identifiés au chapitre 2. Cette analyse nous permettra de dévoiler les mécanismes de construction de leur légitimité.

## **2. Une compétence politique : rôle ambigu d'une expertise fondée sur l'interaction**

- **Une expertise ambiguë**

Revenons aux résultats de notre étude sur les activités des préventeurs sécurité du groupe VINCI en interrogeant les fondements de leur expertise. Une telle question appellerait normalement à explorer la nature des connaissances qui les rendent indispensables à la sécurité des processus de production. Néanmoins à la lumière des résultats du chapitre 5, ce savoir paraît ambigu. Si les préventeurs mettent en avant leur rôle de service, de conseil à la production, ils reconnaissent en même temps qu'ils tirent l'essentiel de leurs connaissances des opérationnels eux-mêmes<sup>275</sup>. Certains parlent de « récolter de bonnes idées », d'autres de « faire circuler les innovations du terrain ». Leur expertise n'est pas définie sur la base d'un corpus théorique abstrait sanctionné par un diplôme, ce qui permet en règle générale aux professions de définir leurs « juridictions » (Abbott 1988). Ces fonctionnels parlent plutôt pour définir leur spécificité d'un certain « état d'esprit », du « regard différent » qu'ils portent sur les activités de production ou encore d'une « logique de la prévention » qu'ils posséderaient. Nous précisons dans le chapitre 5 que l'expérience leur permet ainsi de « voir » des régularités là où les hommes de production ne voient que de la contingence<sup>276</sup>. Et cette vision repose sur une certaine posture par rapport à leurs interlocuteurs qui, dans le discours des préventeurs, semble plus importante que leurs connaissances techniques des enjeux de sécurité. D'ailleurs, la plupart n'évoque pas leurs compétences en termes de stock de connaissances mais décrivent leur capacité à co-construire le savoir de sécurité avec leurs différents interlocuteurs.

- **Une expertise relationnelle**

Cette posture nécessite donc une proximité très forte, non seulement aux chantiers, mais à toutes les étapes clefs de la chaîne de valeur, de la conception à l'exécution. Un des préventeurs parle de la nécessité vitale de « faire partie de la production »<sup>277</sup>. Finalement, la possibilité d'agir, d'interpréter en situation, d'être impliqué dans le processus de production semble avoir plus

---

<sup>275</sup> « On apprend sur les sites. La vérité est sur le terrain, c'est sur les chantiers qu'on apprend tout. Ce n'est pas en restant dans un bureau au siège qu'on va apprendre des nouveaux risques. » [P17]

<sup>276</sup> Ce comportement renvoie au concept de « consolidation » définie par Knight comme un des mécanismes indispensables à la coordination en situation d'incertitude (1921: 205). La consolidation consiste en l'identification des éléments similaires, c'est-à-dire des éléments qui ont une identité invariante et qui se comportent toujours de la même manière quel que soit le moment ou la localisation.

<sup>277</sup> « Nous perdons le lien au terrain. Maintenant quand on va sur le terrain c'est pour faire des audits, l'inspecteur des travaux finis, on ne fait plus partie de la production. » [P8]

d'importance que la connaissance que les experts fonctionnels peuvent mobiliser dans les situations de travail. Plusieurs personnes interrogées insistent ainsi sur l'importance de la « personnalisation de la connaissance » : la prévention ne s'apprend pas dans les livres mais se négocie au quotidien. D'autres précisent même qu'ils peuvent être impliqués dans des situations qu'ils ne maîtrisent pas, et que l'important est surtout d'être inclus dans le processus. Ce résultat contredit la thèse de Zuboff sur l'impact des nouvelles technologies de communication sur l'évolution historique de l'expertise (Zuboff 1988). Ce dernier postule en effet que les compétences intellectuelles abstraites nécessaires aux fonctionnements des équipements technologiques avancés pourraient discréditer les compétences interactives et centrées sur l'action des experts traditionnels. Notre étude de cas tendrait à prouver que les ajustements mutuels restent nécessaires, même dans les environnements technologiques complexes<sup>278</sup>.

L'expertise des préventeurs se définit ainsi avant tout dans l'interaction avec les autres fonctions de l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, ces derniers tissent des liens directs avec les opérationnels, les autres fonctionnels et les différents niveaux de la ligne hiérarchique. Les préventeurs ne sont ainsi pas avertis de mots lorsqu'ils évoquent leurs compétences relationnelles : « homme de social », « relations humaines », « beaucoup de contacts », « politique », « consensuel », « comprendre les gens », « respecter les gens », « poil à gratter », « véhémence et pugnacité », « conseiller », « une machine à relancer », « leader d'hommes », « pédagogue », « connaissance des gens », « persuasion »... Leur expertise n'est pas donnée d'avance, mais est mise à l'épreuve dans chacune des micro-interactions avec les représentants des autres fonctions de l'entreprise.

- **Nomadisme structurel**

Mais paradoxalement, cette posture exige également une certaine prise de distance par rapport à la production pour disposer du recul nécessaire à l'exercice de la « logique de prévention ». Les préventeurs évoquent ainsi leur relative indépendance vis-à-vis de la ligne hiérarchique opérationnelle et leur liberté par rapport aux objectifs de délais et de marge, qui structurent fortement les représentations de leurs interlocuteurs. Leur regard distancié, ils le gagnent aussi par leurs contacts fréquents avec une large palette de parties prenantes extérieures à l'entreprise : administration publique, sous-traitants, clients, universitaires... Le chapitre 5 avait en effet mis en valeur leurs différentes interactions avec les parties prenantes secondaires et contractuelles.

Cette position « nomade » du fonctionnel expert des enjeux sociaux, combinant proximité et distance avec les autres membres de l'organisation, questionne les derniers résultats des travaux qui analysent le lien entre la position des travailleurs institutionnels dans les champs organisationnels et leur capacité à transformer ce dernier. En effet, une littérature a récemment rediscuté les apports de la théorie des champs de Bourdieu quant à l'importance de la position sociale pour bousculer l'ordre institutionnel d'un champ (Battilana 2006). Ces recherches mettent en avant le faible statut social ou la position de « marginal sécant » entre des parties prenantes variées qui seraient tous deux propices à l'entrepreneuriat institutionnel. Le « nomadisme » des fonctionnels experts des enjeux sociaux vient compléter ces deux résultats. Si le contact avec une large palette de parties prenantes leur permet de porter un regard distancié sur les processus de production, ce dernier serait inutile sans leur capacité à négocier directement avec les différents membres de l'organisation. La position périphérique n'est utile

---

<sup>278</sup> Les lecteurs sceptiques quant à la dimension technologique complexe du secteur de la construction peuvent se référer aux résultats similaires mis en avant par des études récentes de la gestion du risque dans les industries nucléaires (Journé 1999).

que si le travailleur institutionnel a un accès privilégié au cœur du champ. Ensuite, la position de marginal sécant n'est pas acquise mais construite sur la base d'une multitude d'interactions. Les experts des enjeux sociaux doivent tisser sans relâche les liens qui leur permettent de naviguer entre les parties prenantes externes et les éléments cœur de l'organisation. Ces résultats rappellent l'analyse récente de Reay, Golden-Biddle et Germann qui ont étudié le processus de légitimation d'un nouveau rôle dans l'organisation en s'appuyant sur les travaux de Weick (Reay, Golden-Biddle, et al. 2006). Ces auteurs discutent de la corrélation entre l'encastrement social d'un individu et sa capacité à modifier l'ordre institutionnalisé. Ils montrent que le lien est indéterminé en raison d'une double relation contradictoire. D'une part, l'encastrement permet une connaissance intime des problèmes et un cadrage adéquat de la situation pour mobiliser du soutien. D'autre part, il empêche la distance critique nécessaire à la volonté de changement. Cette ambiguïté est levée dans le cas de nos experts fonctionnels qui sont capables à la fois d'être au plus près des situations de gestion et de prendre du recul grâce à leur large réseau de contacts<sup>279</sup>.

- **Le rôle des dispositifs de gestion comme outils de mise en relation**

L'attention portée à l'expertise relationnelle des fonctionnels chargés de la gestion des enjeux sociaux révèle également un rôle inattendu des outils de gestion et, plus généralement, des artefacts matériels dans le processus d'institutionnalisation. Nous avons montré dans le chapitre 5 que des outils comme le « PPSPS<sup>280</sup> » leur permettent de s'immiscer au cœur de la définition des modes opératoires sur les chantiers, alors que ces activités sont d'ordinaire réservées aux managers opérationnels et aux ingénieurs méthodes. Nous avons vu aussi que différentes formes de plateformes, comme les CHSCT ou des groupes de travail adhoc, créent des occasions de collaborer avec d'autres fonctionnels. Nos résultats ont également montré que si la légitimité des préventeurs est fondée en partie sur l'appareillage de leurs activités, ces derniers mettent en doute son utilité technique. Traditionnellement, les artefacts matériels sont considérés comme un vecteur d'institutions au même titre que les systèmes symboliques ou les routines (Scott 2003). Il serait donc logique que les experts fonctionnels manipulent ces instruments pour les aider dans l'intégration des nouvelles pratiques responsables. Or, à la lecture de nos résultats, il nous semble qu'une partie de l'équipement des préventeurs n'est pas destiné à l'application d'une connaissance technique au risque accident, mais plutôt à la mise en relation entre ces derniers et les autres membres de l'organisation pour permettre l'ajustement mutuel, qui, lui, joue le rôle de vecteur des institutions.

- **Une expertise relationnelle qui s'étend aux relations marchandes**

Enfin, l'analyse des interactions des fonctionnels experts des enjeux sociaux met en valeur un dernier aspect intéressant du travail institutionnel. Nous avons montré dans le chapitre 5 que les préventeurs développaient des relations plus ou moins abouties avec les parties prenantes contractuelles de l'entreprise, sous-traitants ou clients. La construction et le transfert des institutions dans l'environnement de l'organisation sont alors indissociables des relations marchandes entre ces acteurs. La capacité d'influence des experts fonctionnels est fortement reliée aux rapports d'échange entre les deux partis. Cette friction entre institutions et rapports de pouvoir marchands questionne la distinction classique des trois sources de

---

<sup>279</sup> Cette perspective relationnelle du travail institutionnel rejoint les travaux qui mettent l'accent sur l'action collective et non pas sur un acteur isolé dans le changement institutionnel (Rao, Monin et al. 2003 ; Hargrave et Van de Ven 2006).

<sup>280</sup> PPSPS : Plan de Prévention Santé et Prévention de la Sécurité. Voir Glossaire de la construction en annexe.

légitimité des institutions que nous avons exposée dans le chapitre 3 : coercitive, normative et cognitive<sup>281</sup>. En effet, la première catégorie de relations fondée sur la coercition, c'est-à-dire les rapports sociopolitiques, pourrait être élargie à l'ensemble des rapports d'échange. Dans la typologie actuelle, cette dimension est souvent réduite aux contraintes exercées par la loi et les règles juridiques explicites. Cela vient en partie du travail de Scott qui définit ce pilier institutionnel comme étant le « *regulative pillar* » (Scott 2008 [1995]: 52).

A notre sens, cette conception est réductrice. Nous défendons ici l'idée que les rapports marchands sont de puissants vecteurs institutionnels, ce qui n'est pas du tout pris en compte dans les modélisations actuelles. Généralement, les travaux interrogeant la relation entre marché et institutions cherchent à montrer le fondement institutionnel du marché et donc sa nature socialement construite (Callon 1998). Ici, c'est la relation inverse que nous voulons mettre en valeur : comment le marché peut participer à la création et à la diffusion d'institutions. A titre d'illustration, sur notre terrain d'étude, lorsqu'une des filiales de VINCI demande à ses sous-traitants de faire des efforts pour prendre en compte la sécurité de leurs employés, nous sommes dans la seconde configuration. Les préventeurs travaillent par exemple à la modification des clauses contractuelles pour ajouter de nouvelles exigences aux termes classiques de l'échange. Ils développent des dispositifs de gestion qui traversent la frontière juridique de leur organisation et qui viennent structurer la politique sécurité des sous-traitants (système de reporting obligatoire, participation aux dispositifs de formation...). Et lorsque les sous-traitants répondent à cette invective en tentant de contractualiser les efforts supplémentaires fournis et de négocier une revalorisation de leurs prestations, nous sommes les témoins d'une « marchandisation » du nouveau cadre institutionnel, c'est-à-dire le premier cas de figure.

Le tableau ci-dessous propose ainsi une typologie renouvelée des relations organisation-environnement à partir du travail de Scott (1995) :

<b>Légitimité des éléments de l'environnement</b>	<b>Socio-Politique</b>	<b>Normative</b>	<b>Cognitive</b>
Fondement du respect	Pressions sociopolitiques explicites via le marché ou non (pragmatique) Règles d'action imposées Capacité d'agence forte	Valeurs morales (évaluatif)	Vision du monde légitime Tacite Croyances tenues pour acquises Schèmes cognitifs
Mécanisme	Coercitif	Normatif	Mimétique
Logique	Rationalité instrumentale	Caractère approprié	Normalité
Indicateurs	Lois, règles, clauses contractuelles, résultats de négociations	Codes de conduite Chartes Accréditation	Logiques d'action Croyances partagées
Base de la légitimité	Pouvoir	Morale	Culture

**Tableau 50 - Révision de la grille analytique de Scott(1995)**

<sup>281</sup> Voir chapitre 3, partie I, 2.b.

Ce tableau rend compte des types de « régulation » mises en avant par Pasquero lors de ses recherches doctorales sur l'« Entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement » : régulation par le marché, régulation par le contrôle social ou régulation par les normes socio-culturelles (Pasquero 1980). Dans la littérature managériale récente, la combinaison de ces trois types de régulation donne lieu à ce qui a été appelé la *licence to operate*, littéralement le « droit à produire », c'est-à-dire le niveau minimum de légitimité à obtenir pour ne pas susciter de contestations sociales qui mettraient en péril la poursuite des objectifs de l'entreprise. Et d'une manière générale, la conceptualisation de la *licence to operate* distingue les trois facettes de notre nouvelle typologie. Ainsi, comme le résume Jennifer Howard-Grenville :

« *Companies' environmental practices, including their decision to participate in voluntary programs are shaped by a license to operate comprised of social, regulatory and economic pressure. (...) Firms' environmental practices are generally thought to result from a constellation of factors including regulatory requirements, competitive and economic pressures, evolving social demands and institutional norms.* » (Howard-Grenville, Nash, et al. 2008: 73-74).

L'analyse de la composante politique du travail institutionnel a ainsi permis d'identifier plusieurs aspects inattendus des activités des fonctionnels experts des enjeux sociaux. Premièrement, leur expertise principale repose sur leur « nomadisme », c'est-à-dire leur capacité à être au plus près des situations de gestion, tout en gardant une certaine distance par rapport à celles-ci. Ensuite, les instruments de gestion sont souvent pour eux un médium de mise en relation plutôt que des outils techniques qui mettraient en avant leur expertise abstraite des enjeux sociaux. Enfin, les relations qu'ils tissent avec les parties prenantes contractuelles nous rappellent que les rapports marchands sont de puissants vecteurs d'institutions, au même titre que la coercition politique, les normes professionnelles ou l'« esprit du temps ». Nous allons maintenant explorer la dimension « culturelle » du travail des préventeurs.

### 3. Une compétence culturelle : la maîtrise des ressources et des instruments de cadrage

- **Une rhétorique adaptable, signe de la maîtrise des ressources cognitives de cadrage**

Tournons nous maintenant vers l'activité « culturelle » des fonctionnels experts des enjeux sociaux. Comme le dit un des responsables sécurité interrogés dans notre étude, « *la prévention, c'est 80% de messages* »<sup>282</sup>. Ces messages sont les signes visibles de l'activité intense de construction du sens auquel s'adonnent les responsables sécurité. Or, leurs discours étonnent par la grande diversité des arguments et des références culturelles qu'ils mobilisent. Ceci n'est pas sans rappeler un des résultats du chapitre 2 : si l'analyse longitudinale sur longue période montre un enchaînement séquentiel de différentes logiques institutionnelles du traitement des accidents du travail, un focus sur les dix dernières années fait apparaître que ces logiques ne sont pas exclusives, mais coexistent. En augmentant l'échelle de temps, l'analyse est seulement capable de déceler les cadres d'interprétation dominants alors que l'environnement institutionnel est de plus en plus pluriel<sup>283</sup>. Les experts fonctionnels sont ainsi encadrés dans un enchevêtrement de logiques : managériale, administrative, comptable, juridique, technique...

Nous pouvons alors montrer que ces dernières sont mobilisées alternativement par les responsables sécurité que nous avons interviewées. Pour cela, nous mettons en regard les cadres institutionnels identifiés au chapitre 2 et les arguments développés par les fonctionnels experts. La figure ci-dessous reprend la chronologie des logiques de traitement des accidents du travail repérées dans les dix dernières années, tandis que le tableau suivant donne un aperçu du lien entre ces logiques et le contenu du discours des préventeurs.

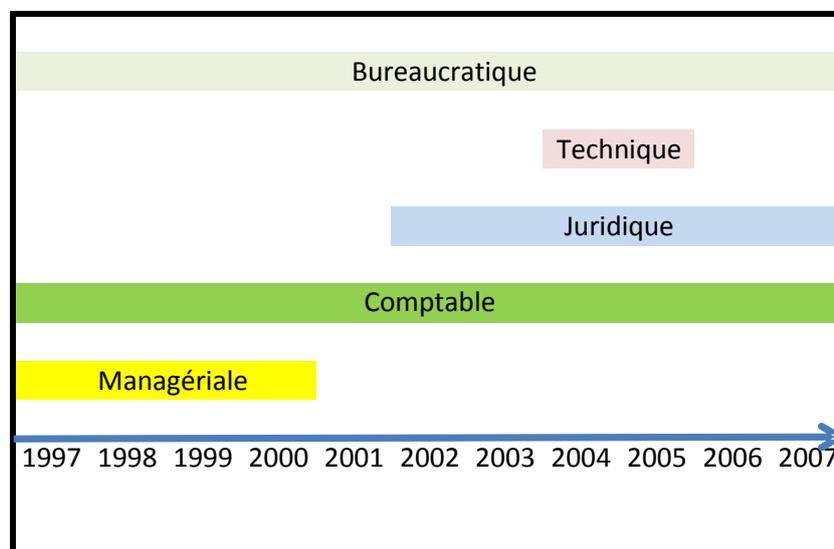


Figure 43 - Chronologie des logiques institutionnelles de traitement des accidents du travail (1997-2007)

<sup>282</sup> Interview P4, voir table des données brutes en annexe 13.

<sup>283</sup> Ce caractère pluriel des champs, qui parfois engendre une compétition pour l'hégémonie entre différentes logiques, a déjà été souligné par de nombreux auteurs (Seo et Creed 2002 ; Lawrence et Suddaby 2006 ; Lounsbury 2007).

Logique institutionnelle*	Vocabulaire type de la logique*	Extrait des interviews des Préventeurs VINCI Construction France**
Comptable	Taux, nombre, cotiser, mortel, statistiques, travail, maladie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Je suis forcément au courant car c'est moi qui m'occupe des statistiques. On a mis en place un SI en interne, dès qu'il y a un accident, il y a un message d'alerte qui m'arrive. »</li> <li>• « Si on remonte les presque accidents ? Je peux te dire exactement combien. 2005 : 30; 2006 : 60; 2007 : 135; 2008 : 17. »</li> </ul>
Managérial	Encadrement, compagnon, formation, entreprise, analyse, document unique, plan, Coordonnateur, maître ouvrage, SPS, coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Le préventeur doit être reconnu comme un directeur de travaux qui amène une plus value chantier. »</li> <li>• « J'essaie de m'intégrer et de montrer que la vision prévention ajoute quelque chose à la vision production. Quand tu mets les deux ensembles tu peux gagner énormément d'argent. »</li> <li>• « On s'appelle service prévention, et service cela veut dire qu'on peut les aider à trouver une solution à leurs problèmes. »</li> </ul>
Juridique	Loi, délit, pénal, moral, infraction, faute, obligation, Employé, inexcusable, victime, préjudice, sécurité sociale, CPAM, jurisprudence, chambre, cour	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « L'opérationnel ne doit pas oublier qu'il a l'épée de Damoclès au dessus de la tête, qu'il a le pénal. Il a une responsabilité de chef d'entreprise. Il faut leur donner des petites piqûres à doses homéopathiques pour leur rappeler. »</li> <li>• « La législation, c'est un argument de pression. Quand je sens les gens un peu moins motivés, je m'en sers pour appuyer et dire qu'il y a du pénal derrière ; mais, ce n'est pas vraiment un outil. On raconte quand la police encercle les chantiers pour faire des contrôles d'identité. »</li> </ul>
Technique	Protection, équipement, utiliser, norme, chuter, garde-corps, béton, grue, engin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Je n'ai pas de lien avec les études de prix. Mais j'en ai avec les méthodes. Sur le sujet de la stabilisation des banches, on a bossé avec eux, les achats et le matériel. Dans la Direction Déléguée, il y a la direction technique qui regroupe la prévention et l'innovation dont je m'occupe, les méthodes, les structures, achats, matériel. »</li> <li>• « Cela fait 5 ans que je suis là, et je commence à récolter les graines que j'ai semées. Par exemple, récemment ils m'ont appelé pour régler un problème de passerelles. »</li> </ul>
Bureaucratique	Comités, caisses, sous-traitants, inspection, sécurité sociale, recommandation, intervention, adopter, instituer, communiquer, conformer, approuver décret, arrêté, homologation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Avant par la CRAM, on avait une notation tous les ans. Et il se trouve qu'on était dernier. On s'est complètement réorganisé pour les visites des inspecteurs [de la CRAM]. D'un point de vue administratif, on est au taquet maintenant. »</li> <li>• « Le problème avec l'inspection, c'est qu'ils ont un regard de juristes et pas de techniciens. Nous n'avons pas les mêmes relations, le dialogue est plus difficile à instaurer. L'inspection ne nous apporte pas grand-chose. Ils nous demandent à nous mettre en conformité par rapport à leur petit livre rouge. »</li> </ul>

\*Résultats issus du chapitre 2 \*\*Données présentées dans le chapitre 5

**Tableau 51 - les différents cadres institutionnels mobilisés dans les discours des experts fonctionnels**

Le tableau ci-dessus, et plus largement les résultats du chapitre 5.III. montrent que la répartition des logiques ne se fait pas par responsable sécurité. Si c'était le cas, cela signifierait que les préventeurs ont chacun un style unique en fonction du cadre institutionnel qui les détermine ; certains seraient plus coercitifs et mobiliseraient la logique juridique et administrative, d'autres plus managériaux en mettant en avant la plus-value économique de leurs actions alors que les derniers se préoccuperaient essentiellement de la gestion comptable des accidents. Mais ce n'est pas le cas ; au contraire, l'analyse discursive menée dans le chapitre précédent semblent montrer que les préventeurs naviguent tous entre ces différentes logiques. Leur discours n'est pas ancré dans une seule rationalité. En fonction de la situation et de leur interlocuteur, les responsables sécurité vont tantôt user d'une rhétorique entrepreneuriale, qui insiste sur les gains économiques ou l'innovation engendrés par la diminution du risque accident, ou tantôt évoquer la responsabilité pénale des chefs d'entreprise et la menace de visites impromptues des inspecteurs du travail pour s'assurer l'attention de leur auditoire. Les travailleurs institutionnels disposeraient d'une zone discrétionnaire pour manipuler différents cadres institutionnels et ainsi orienter la construction du sens des pratiques qu'ils observent.

Ce résultat confirme une hypothèse récemment formulée par Weber et Glynn dans un article théorique (Weber et Glynn 2006). Ces derniers interrogent les liens entre l'activité de construction du sens (*sense-making*) et les institutions. Tammar Zilber a déjà montré comment les membres d'une organisation font des liens entre les institutions de leur environnement et leurs pratiques en donnant du sens à ses dernières. Son analyse d'un centre d'aide psychologique pour les victimes de viols en Israël montre le rôle que joue le cadrage cognitif des pratiques par les membres de cette organisation dans la diffusion relative de deux rationalités en compétition : une logique féministe héritée des fondateurs et une logique thérapeutique portée par les psychologues professionnels et les assistantes sociales (Zilber 2002). Weber et Glynn confirment que l'activité de *sense-making* est étroitement imbriquée à l'environnement institutionnel (Weber et Glynn 2006), mais ils précisent la nature de cette relation. Ils tempèrent la vision traditionnelle qui fait des institutions des contraintes indépassables à la construction du sens dans la mesure où elles fournissent des croyances tenues pour acquises qui masquent une partie des options possibles. Les auteurs veulent mettre en avant d'autres effets du contexte institutionnel sur le travail de *sense-making* qui sont moins radicaux que la contrainte cognitive internalisée : « *Moving beyond the theorization of institutions as taken-for-granted cognitive constraints, we advance an enlarged framework of cognitive-cultural institutions as a context that also primes, edits and triggers sensemaking.* » (2006 : 1655). En s'appuyant sur les concepts de la sociologie de la connaissance, ils postulent ainsi que les institutions peuvent fournir la substance de base de la construction du sens en définissant rôles, ordres de grandeur, scripts, schèmes, logiques types aux travailleurs institutionnels.

Les fonctionnels experts des enjeux sociaux manipulent ainsi plusieurs registres de discours en fonction des situations et des interlocuteurs. Dans une certaine mesure, les cadres institutionnels constituent pour eux des réserves de ressources cognitives. Néanmoins, cela n'en fait pas pour autant des super agents détachés de leur environnement qui maîtriseraient rationnellement l'ensemble de leurs stratégies discursives. L'analyse des entretiens montre que les préventeurs sécurité puisent des « blocs de sens » dans leur contexte institutionnel mais que ces derniers contiennent encore des zones d'ombre, des trous de rationalité et des éléments tenus pour acquis. « *J'essaie de m'intégrer progressivement et de montrer que la vision prévention ajoute quelque chose à la vision production ; quand tu mets les deux ensembles tu peux gagner énormément d'argent. Mais j'évite de faire des calculs économiques car si on ne tombe pas sur le*

*bon résultat, on est décrédibilisé.* »<sup>284</sup> ; « *Avant on disait qu'ils [les chantiers] pouvaient gagner de l'argent avec la sécurité. Maintenant, le message porte moins. Alors on dit qu'au moins, ils ne vont pas en perdre s'ils sont mieux organisés pour diminuer les risques d'accident.* »<sup>285</sup>. En lisant ces deux courts extraits, nous voyons que les préventeurs peuvent développer un discours économique sur la plus-value de la sécurité au travail sans interroger ou même prouver les fondements d'un tel argument. De la même manière, en changeant de registre discursif, ils peuvent mêler des arguments qui sont pourtant peu compatibles lorsqu'on analyse ce qu'ils présupposent. Il est ainsi fréquent que les préventeurs valorisent simultanément la rationalité des opérationnels qui les pousserait à adopter naturellement des pratiques de sécurité en raison de leur efficacité économique et le besoin de les contraindre par la menace. Ce double langage est clair par exemple dans ces extraits du même entretien<sup>286</sup> seulement séparés de quelques minutes : « *Contrairement à ce qu'on peut penser, même s'il y a un rapport de force difficile au début, c'est la valeur, l'efficacité qui vend ma mission et donc qui me vend.* » ; « *C'est par le rapport de force que tu obtiens des résultats. Je n'ai jamais vu quelqu'un respecter une règle de sécurité difficile simplement par la conviction du message que tu lui passes. Si tu n'associes pas le couple : formation-prévention au couple surveillance-répression ; ça marche pas. C'est simple, cela ne marche pas.* ».

La dimension culturelle du travail institutionnel ne se limite pas à la construction du sens par la manipulation agile de différents référentiels de langage. L'analyse des discours des préventeurs de VCF révèle également que ces derniers excellent dans le maniement des artefacts matériels qui construisent concrètement les ordres de grandeur de la sécurité au travail. Ils maîtrisent ainsi, non seulement les ressources de cadrage, mais également les instruments de cadrage, comme les indicateurs de mesure de la performance et de manière plus générale tous les dispositifs qui constituent le système d'information de l'entreprise. Après avoir montré le rôle d'« entremetteur » que jouent certains dispositifs de gestion dans l'analyse de la dimension politique du travail institutionnel, nous allons maintenant nous intéresser aux outils qui construisent la capacité des préventeurs à donner du sens, capacité qui leur confère un certain pouvoir.

Les résultats du chapitre 5 ont révélé paradoxalement à la fois l'importance de la maîtrise du circuit d'informations pour les préventeurs et leur distance vis-à-vis de son utilisation officielle. Pourquoi allouer tant de ressources à collecter des informations, s'ils ne cautionnent pas leur utilisation finale ? Une réponse serait de postuler que ces experts fonctionnels se contentent de ces outils tronqués car ils sont pour eux une importante source de pouvoir. Un préventeur, déçu par la prise de risque d'un récent chantier, témoigne que la question du pouvoir fait partie de leur quotidien : « *« Le chantier [XXX] est pour moi un échec en matière de sécurité. On a eu de la chance, on n'a pas eu d'accident grave. Facialement c'est un succès. On a délibérément laissé les compagnons travailler sur des postes hors sécurité. (...). Les contraintes financières étaient trop lourdes pour un arrêt de chantier pour remettre du matériel adéquat. On a délibérément sacrifié la sécurité au bénéfice du délai. Et ça je peux le prouver. A chaque fois que je faisais des visites, je remettais ça sur le tapis. J'ai réuni une fois les 4 patrons des sociétés pour qu'ils s'expliquent aux conducteurs. C'est dur, mais on s'habitue. J'ai averti tout le monde. Leur réponse à la fin du chantier : « On n'a pas eu d'accident grave. Heureusement, qu'on ne t'a pas écouté ! » »*. Les experts fonctionnels n'ont formellement aucun pouvoir ni sur la ligne

---

<sup>284</sup> Préventeur P3

<sup>285</sup> Préventeur P7

<sup>286</sup> Préventeur P15

hiérarchique, ni sur les opérationnels. C'est donc sur leur capacité à masquer ou à rendre visible la performance sécurité, par leur maîtrise du système d'informations, que ces acteurs fondent leur pouvoir informel. Les témoignages concordent pour montrer que les préventeurs servent de zone tampon entre les pratiques réelles et la performance explicite. Comme nous l'avons montré dans le chapitre 5, ce découplage repose sur un ensemble de microprocessus impliquant l'expert fonctionnel. D'ailleurs, leur capacité à mettre en lumière les mauvaises pratiques est finalement peu mise en œuvre et sert surtout de monnaie d'échange pour exiger des changements de pratiques à leurs interlocuteurs. Ce qui renforce le pouvoir des préventeurs est la menace de rendre la situation locale transparente, lisible depuis les centres de décisions. La mise en boîte noire, « *blackboxing* », est la norme, et les pratiques des chantiers en matière de prévention est difficilement détectable à partir des données du système de reporting. Nous mettons ici le doigt sur une des caractéristiques de la bureaucratie de verre où les dispositifs qui rendent l'organisation transparente fondent le pouvoir de certains membres de l'organisation qui les maîtrisent sans garantir la véracité des informations diffusées pour l'observateur externe (Gomez et Korine 2009).

L'analyse de la composante culturelle du travail institutionnel a ainsi permis de compléter notre vision du mode de fonctionnement des fonctionnels experts des enjeux sociaux. Comme nous l'avons déjà montré, ils se trouvent au cœur du processus de responsabilisation par leur position entre institutions et organisation. Cette dernière se concrétise par une intense construction du sens dans et autour de l'organisation à partir des « matériaux » (rôles, scripts, schèmes...) offerts par les cadres institutionnels pluriels qui composent l'environnement des experts fonctionnels. L'encastrement de ces différentes logiques dans l'organisation passe également par les instruments de gestion et notamment la manipulation des « *templates* », ces étalons, qui définissent les critères et les outils de mesures de la performance.

L'étude des composantes politiques et culturelles du travail des experts des enjeux sociaux montre que ce dernier repose essentiellement sur la maîtrise des ressources et des instruments de cadrage de la réalité. Cette compétence nourrit l'activité cognitive de construction du sens doublée d'une lutte politique permanente. Les fonctionnels experts des enjeux sociaux pèsent ainsi lourdement sur la visibilité organisationnelle des enjeux de RSE et de développement durable et sur la réactivité de leur entreprise à leur égard. Visibilité de l'enjeu et réactivité de la firme (*Corporate Social Responsiveness*), deux caractéristiques déjà rapprochées dans la littérature sur la gestion environnementale (Bowen 2000). Le croisement des composantes politiques et culturelles du travail institutionnel révèle également le rôle clefs des dispositifs matériels dans l'institutionnalisation des nouvelles pratiques responsables. Les outils de gestion ont deux fonctions essentielles : ils servent à mettre en relation les experts fonctionnels avec les différents maillons de la chaîne de valeur, rendant possible leur nomadisme. Ils sont également l'assise de leur pouvoir lorsqu'ils leur permettent de jouer sur la mise en lumière ou en boîte noire des pratiques qu'ils observent, par le jeu sur les critères et la mesure de la performance sociale.

#### 4. Une légitimité fondée sur une culture de la contradiction

Ces perspectives politiques et culturelles sur le travail institutionnel interrogent la légitimité des experts des enjeux sociaux. Les éléments à charge sont nombreux. Premièrement, périphériques dans l'organisation du travail, ils n'ont aucun pouvoir formel sur la ligne hiérarchique et les opérationnels. A ce titre, ils n'ont aucun contrôle sur les ressources de l'entreprise. Ils cherchent à s'impliquer à toutes les étapes de la chaîne de valeur, quittes à être mêlés à des situations qu'ils ne maîtrisent pas. Ils agissent en tant qu'intermédiaires, maîtrisant faiblement leurs objectifs et les conséquences de leurs actions, au risque parfois de les connaître à peine. Ils ne semblent être que des éléments épars d'un vaste processus d'institutionnalisation qui leur échappe. La nature de leur expertise elle-même est contestable puisqu'elle ne s'appuie sur aucun corpus de théories ou de pratiques explicites. Les frontières de leur « juridiction » paraissent donc particulièrement élastiques. Flexibilité qui renvoie d'ailleurs à celle de leur registre discursif qui n'est pas attaché à un vocabulaire précis, mais puise dans les multiples logiques institutionnelles qui composent leur environnement cognitif.

Pourtant, les gestionnaires d'enjeux sociaux, tout comme les experts fonctionnels de manière générale, se maintiennent et semblent même être de plus en plus nombreux dans les organisations contemporaines<sup>287</sup>. Notre analyse des pratiques des experts de la sécurité au travail dans une entreprise du CAC40 indique que le flou et la flexibilité de leurs juridictions pourraient être à la source même de leur légitimité. Symptomatique de cette absence d'identité claire est la discussion entourant leur « titre » organisationnel qui était d'actualité lors de notre longue présence sur le terrain. La question était de savoir si ces experts devaient s'appeler des : « responsables » ou des « conseillers » d'une part et de la « sécurité » ou bien de la « prévention » d'autre part. La plupart de nos interviewés privilégiaient clairement le terme de « conseiller en prévention » ou bien préféraient que cette question ne soit pas tranchée. Ils estimaient en effet, que les autres appellations les confinaient dans un rôle trop précis. La notion de « conseil » indiquait clairement la nature relationnelle de leur travail et la dimension collective de la sécurité. La « prévention » pouvait s'appliquer à une très large palette de risques et de fait, beaucoup de « conseillers en prévention » avaient récemment élargi leurs domaines d'intervention pour gérer plus largement les enjeux environnementaux et sociaux. La flexibilité des experts des enjeux sociaux serait ainsi cultivée. Nous avons associé plus haut leur « nomadisme structurel » à une forme d'expertise et que nous avons montré que la « discrétion » formelle des experts fonctionnels ne les empêchait pas d'exercer une puissante influence informelle grâce à leur maîtrise des circuits d'information. Ces outils leur permettent bien souvent de masquer des informations plutôt que de tendre vers une lisibilité objective des pratiques en matière de RSE et de développement durable.

Il est clair que les experts fonctionnels exercent un pouvoir contraint et travaillent à la construction de leur légitimité soumise à de multiples paradoxes ; mais nous postulons que cette dernière repose justement sur la faculté à faire tenir ensemble des contradictions. Nous en avons repéré trois principales. Premièrement, nous avons montré que leur discours réfère alternativement à un référentiel de légitimité bureaucratique qui repose sur le respect de la règle et un référentiel de légitimité entrepreneurial qui, lui, valorise l'autonomie et le profit. Ensuite, ils construisent avec difficulté la compatibilité entre l'objectif de leur fonction qui, a priori, vise une « discipline infinie »<sup>288</sup>, le zéro accident, et les performances « attendues » de

---

<sup>287</sup> Voir chapitre introduction du chapitre 4.

<sup>288</sup> La sécurité pourrait ainsi être qualifiée d'« objet fuyant » (*runaway object*) à la lumière de la théorie de l'activité (Engeström 2006)

l'organisation en termes de délais et de rentabilité économique<sup>289</sup>. Enfin, les experts des enjeux sociaux sont toujours pris dans une tension identitaire entre « faire partie de la production » et agir comme un « contrôleur des produits finis ». Une vision rationnelle de l'organisation du travail appellerait à une clarification de ces rôles. Nous pensons au contraire que c'est en naviguant entre ces logiques multiples que les experts fonctionnels construisent leur légitimité organisationnelle.

La gestion au quotidien de ces contradictions fait du métier des experts des enjeux sociaux essentiellement un travail de contingence, reposant sur l'utilisation fortuite des ressources matérielles, sociales et institutionnelles qui composent son système d'activités. C'est une activité créative qui n'est jamais donnée d'avance. La figure de l'expert dessinée ici n'est pas loin de celle du « bricoleur » mis en avant depuis la fin des années quatre-vingt par la théorie des organisations (Duymedjian et Rüling 2010). La RSE se réalise donc à travers un processus complexe d'activités qu'il était difficile d'imaginer avant ce travail doctoral. Les institutions sont « convoyées », non sans altération, au moyen d'un travail permanent, ambigu, conflictuel et contradictoire d'un collectif d'acteurs.

---

<sup>289</sup> D'ailleurs, nous avons montré dans le chapitre 5 que dans notre étude de cas, les préventeurs collaboraient de manière surprenante avec leurs homologues des entreprises concurrentes, sans prêter attention aux frontières établies par la compétition économique.

## **II. Ebauche de modélisation du processus de responsabilisation dans l'entreprise néolibérale**

Pour finir, nous voulons proposer un modèle synthétique des activités des experts des enjeux sociaux dans le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale. Pour cela, nous allons de nouveau croiser plusieurs résultats obtenus dans les différents chapitres de la thèse. L'objectif principal est ainsi de participer aux efforts naissants de modélisation de la gestion du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise, dont nous avons rendu compte dans le chapitre 3.

Nous prenons appui sur le modèle de processus stratégiques dit de l' « évolution guidée » de Lovas et Ghoshal présente au chapitre 4 (Lovas et Ghoshal 2000). Comme nous l'avons montré, il s'agit, à notre sens, de la représentation la plus aboutie du fonctionnement de l'entreprise néolibérale idéale. Notre projet est ainsi de l'amender pour, d'une part, rendre compte du processus de développement des initiatives responsables dans l'entreprise et, d'autre part, souligner le rôle distinctif joué par les experts fonctionnels des enjeux sociaux dans ce processus.

Nous commençons par présenter les éléments constitutifs du modèle, en distinguant les briques d'origine des nouveaux éléments que nous ajoutons (II.1.). Puis nous proposons une modélisation de quatre processus de réponse types aux enjeux sociaux en nous appuyant sur les résultats des chapitres 5 et 6 (II.2.).

### **1. Éléments composant le modèle**

- **Présentation synthétique du modèle de Lovas et Ghoshal**

Le travail de ces deux auteurs s'inscrit dans la longue tradition de l'application de la théorie générale des systèmes aux phénomènes sociaux (Campbell 1969) et, en particulier, dans la continuité des recherches qui adoptent une perspective évolutionniste pour modéliser les processus de constitution de la stratégie des organisations, conçues comme des systèmes écologiques (Bower 1970 ; Burgelman 1983a ; Baum 1996 ; Noda et Bower 1996). Le modèle fait du développement des initiatives stratégique un processus collectif auquel participent dirigeants, acteurs locaux et systèmes de gestion.

Nous retenons ce modèle, car comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4, il rend particulièrement bien compte de la représentation idéalisée du fonctionnement de l'entreprise néolibérale. Toute référence à la hiérarchie est gommée, et l'organisation est conçue comme un espace social à la stratification à peine marquée. Le changement peut être initié dans n'importe quelle partie de l'entreprise, et le noyau stratégique interfère dans le processus d'évolution, tout comme les systèmes administratifs. Lovas et Ghoshal montrent que leur modèle se différencie des recherches précédentes (notamment du modèle B-B de Bower et Burgelman) dans la mesure où ils conçoivent que l'intention stratégique des dirigeants peut être autonome, largement détachée de la stratégie émergente, et où les systèmes de gestion n'ont pas qu'une vocation de contrôle d'une stratégie top-down prédéterminée, mais peuvent servir à guider l'émergence d'initiatives locales (2000 : 876).

- **Eléments conservés du modèle initial**

- Intention stratégique : il s'agit des buts de long terme qui reflètent la position future de l'entreprise visée par le noyau stratégique (Prahalad et Doz 1987).
- Sources de variation : désignent les employés qui suggèrent de nouvelles pratiques, de nouvelles manières de travailler (Campbell 1969).
- Agents de sélection et de rétention : désignent les employés qui permettent que ces suggestions voient réellement le jour (sélection) et qu'elles soient maintenues dans le temps (rétention) (Campbell 1969).
- Systèmes de gestion (administratifs) : ensemble des structures formelles, systèmes, et routines organisationnelles qui organisent le travail (Chakravarthy et Doz 1992).

- **Eléments modifiés/ajoutés**

- Cadre institutionnel et parties prenantes : Dans notre modélisation, nous voulons rendre compte de l'environnement social de l'entreprise au sens large. Il est d'ailleurs étonnant que la représentation graphique de Lovas et Ghoshal soit « décontextualisée », alors que leur modèle explicatif laisse une grande place aux mécanismes de variation/sélection/rétention opérés par le marché. Par « cadre institutionnel et parties prenantes », nous voulons rendre compte des influences sociales au sens large, portées par des acteurs physiques ou non (administrations publiques, associations, médias...).
- Cadre marchand et parties prenantes contractuelles : Par le cadre marchand et les parties prenantes contractuelles, nous faisons plus spécifiquement référence à l'encastrement marchand de la firme, qui est seulement une facette de son environnement institutionnel (sous-traitants, fournisseurs, clients...). Conformément au développement de l'entreprise contemporaine, la frontière entre son périmètre juridique et l'environnement marchand est poreuse. La chaîne de valeur est externalisée dans un réseau complexe de sous-traitants.
- Initiatives responsables : Elles constituent le cœur du modèle, c'est-à-dire la variable dépendante. Alors que le modèle de Lovas et Ghoshal avait pour but de rendre compte du développement des initiatives stratégiques qui étaient considérées comme les unités de sélection, nous l'amendons pour tracer l'origine des initiatives responsables. Par initiatives responsables, nous désignons un effort délibéré par l'entreprise de créer une plus-value nette sociale qui va au-delà de ses obligations réglementaires ET qui impacte la manière de réaliser son modèle économique.
- Activités des fonctionnels experts des enjeux sociaux (en rouge dans les représentations graphiques des modèles) : Fidèle aux représentations de l'entreprise néolibérale conceptualisée comme un collectif d'intrapreneurs, le modèle de Lovas et Ghoshal ne distingue par les « fonctions » des différents employés. Tous, indistinctement peuvent être sources de variation et éventuellement agents de sélection et de rétention. Ils précisent que cette disparition des fonctions a été inspirée par l'analyse de l'entreprise unique Oticon qu'ils ont étudiée pour développer le modèle, mais que cette disparition n'est pas sans poser problème : « *By organizing all work in projects, Oticon has to do without functional departments as a means to organize and develop functional expertise. This posed a potentially serious problem, in that the firm could fail to develop and accumulate the functional expertise needed to stay competitive.* » (2000: 889). Mais les auteurs nous expliquent que cette entreprise recrée des compétences fonctionnelles en développant des « groupes d'expertise fonctionnelle » dirigés par un membre du noyau

stratégique reconnu pour sa formation et son expérience dans le domaine et composé par des membres des équipes projets qui pourraient ainsi cumuler plusieurs expertises. Pourtant, dans leur modélisation, ils ne font pas apparaître les effets de cette spécialisation. Nous prenons le parti pris inverse. En nous appuyant sur les résultats des chapitres précédents, nous montrons comment les experts fonctionnels des enjeux sociaux interviennent dans le processus de responsabilisation et participent indirectement au développement des initiatives responsables. Nous distinguons notamment les quatre rôles identifiés de ces experts : passeur entre l'organisation et l'environnement marchand et institutionnel, intégration par l'utilisation des outils de la contrainte douce, contrôle et manipulation des systèmes d'informations, et enfin négociateur-ajusteur à tous les maillons de la chaîne de valeur.

## **2. Quatre processus de réponse de l'entreprise néolibérale aux enjeux sociaux**

Dans le chapitre 3, nous avons montré que très peu de travaux étaient venus actualiser le programme de recherches mené par Ackerman et Bauer dans les années soixante-dix, pour prendre pleinement en compte les transformations de l'entreprise multi-divisionnelle. Pour résumer, les tentatives d'utilisation du cadre analytique de la théorie institutionnelle restent à ce jour encore balbutiantes et pointent le rôle joué par les cadres fonctionnels des grandes entreprises pour leur capacité à relier l'organisation à l'environnement institutionnel. Tandis qu'en management stratégique, seul le travail de Winn et Angell propose une vue synthétique et renouvelée du processus de responsabilisation, en identifiant quatre réponses types de l'entreprise contemporaine aux enjeux environnementaux : RSE délibérément réactive, RSE non réalisée, RSE émergente active, RSE délibérée proactive (voir III.2.b). Dans cette dernière partie, nous poursuivons leur travail en représentant le rôle des experts fonctionnels des enjeux sociaux dans les quatre processus de réponse qu'elles ont identifiés à partir du modèle modifié des processus stratégiques de Lovas et Ghoshal exposé ci-dessus.

### **a. RSE délibérément réactive**

Dans cette configuration, l'entreprise est principalement tournée vers son environnement marchand. Ce dernier influence la construction des instruments de pilotage centrés sur la création de valeur économique et financière. Ni le noyau stratégique, ni les différents employés ne sont réactifs aux règles informelles, normes et valeurs émergentes constituant le cadre institutionnel élargi de l'entreprise. Si, malgré le peu d'incitation, une « variation » dans ce sens émergeait, due à des éléments isolés, elle aurait très peu de chance d'être sélectionnée et retenue empêchant le développement d'initiatives responsables durables. La « réaction délibérée » correspond au refus de répondre aux enjeux sociaux au-delà des obligations réglementaires et marchandes (Carroll 1979 ; Oliver 1991)<sup>290</sup>. Dans ce cas, il n'y a pas d'initiatives responsables et donc pas de réalisation de la RSE.

---

<sup>290</sup> Voir chapitre 3, II.

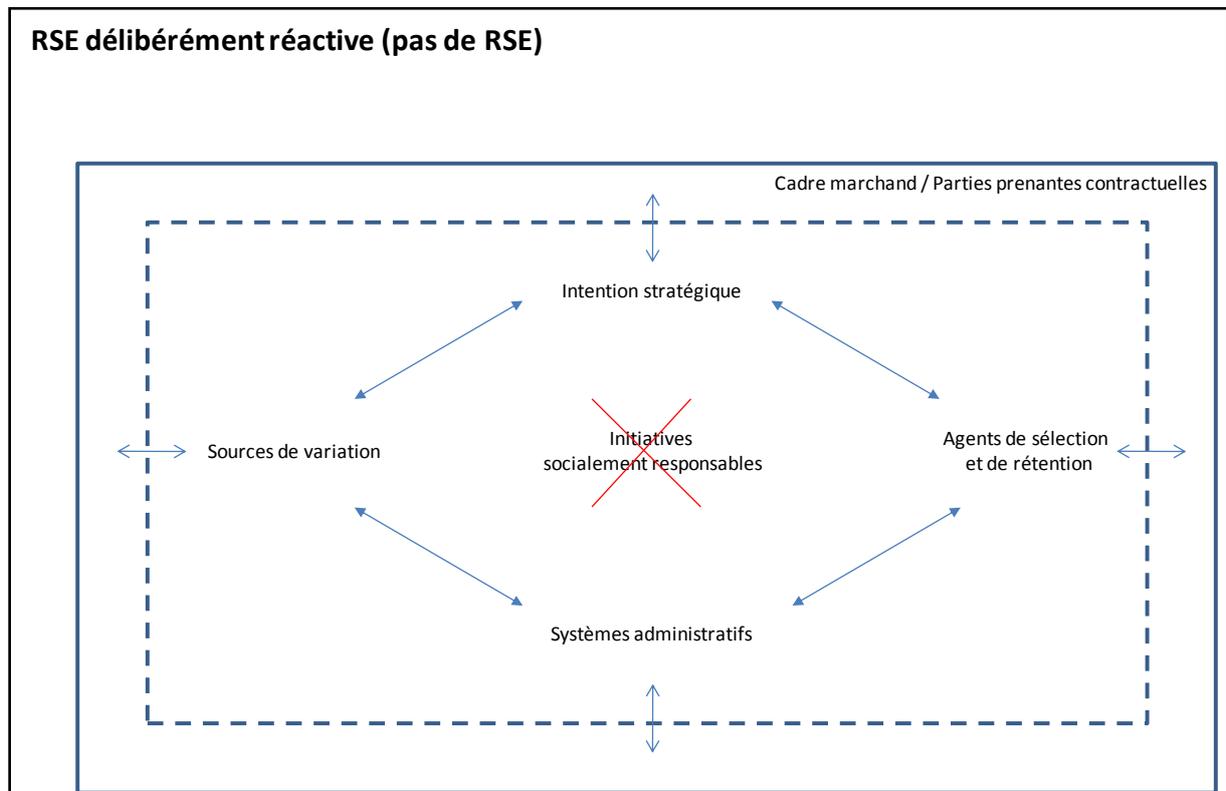


Figure 44 - Processus de responsabilisation délibérément réactive

## b. RSE non réalisée

Dans cette configuration, le dirigeant prend position en faveur de l'engagement de son organisation pour répondre aux enjeux sociaux. Les experts fonctionnels réalisent un travail intense de frontière entre la direction et l'environnement institutionnel. Ils participent ainsi à la traduction des enjeux sociaux en enjeux managériaux, traduction ensuite reprise par le noyau stratégique pour convaincre les différents constituants de l'entreprise.

Toutefois, l'organisation peine à s'aligner sur les injonctions des dirigeants. Les experts fonctionnels ne réalisent aucun ajustement avec les différents maillons de l'organisation. Les sources de variation et les agents de sélection et de rétention sont relativement isolés des demandes sociales émergentes de l'environnement. Les experts fonctionnels sont très peu mobilisés dans les mécanismes d'intégration traditionnels de l'entreprise contemporaine : formation, compétition interne, audits. Ils relaient donc peu la politique groupe. Certes, ils manipulent les systèmes administratifs pour encourager les opérationnels à suivre les injonctions de la direction, mais étant largement coupés des pratiques de production, ils participent au découplage entre performances réelles et performances mesurées et communiquées. Dans le cas de la « RSE non réalisée », aucune initiative responsable n'émerge pour se stabiliser durablement. Le développement durable et la RSE se limitent à un exercice de communication institutionnelle qui a peu de conséquences sur le modèle économique de l'entreprise.

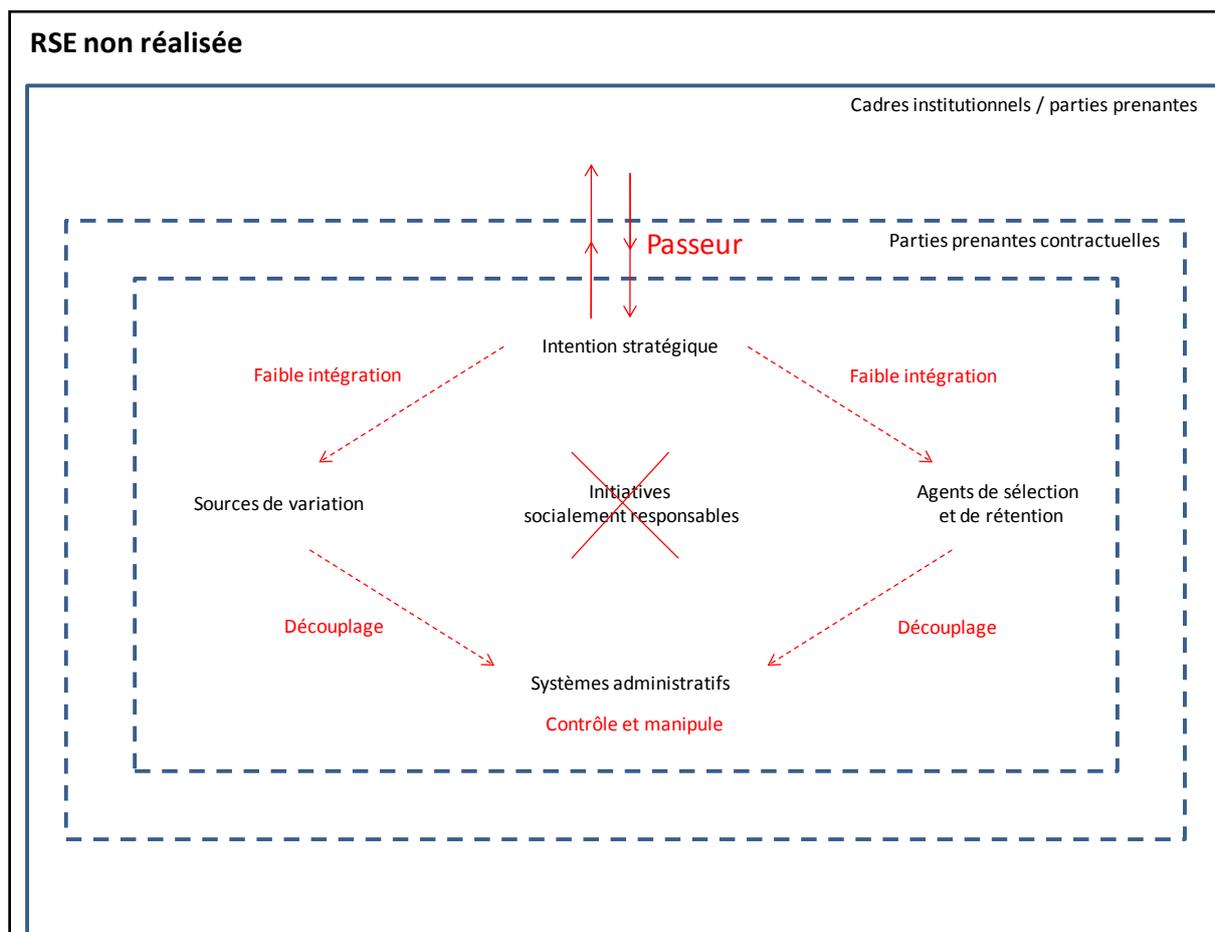


Figure 45 - Processus de responsabilisation non réalisé

### c. RSE émergente active

Dans la configuration de la RSE émergente active, les experts fonctionnels jouent un rôle de passeur entre les évolutions de l'environnement institutionnel élargi et les managers opérationnels et intermédiaires. Ils les accompagnent dans la traduction des questions sociales émergentes en enjeux opérationnels concrets dans leur périmètre d'action. Emergent alors des innovations ponctuelles (variation) dans les différents maillons de la chaîne de valeur dans et en dehors de l'entreprise. Ces dernières peuvent se diffuser localement avec l'appui des experts des enjeux sociaux qui servent de relais, par négociation directe avec des membres d'autres projets ou par la diffusion d'informations via les systèmes administratifs. Face à l'inflexibilité des systèmes administratifs, centrés sur la performance économique et financière, les experts fonctionnels participent à une activité de traduction des initiatives responsables émergentes en langage économique et managérial qui va dans le sens des objectifs économiques traditionnels de l'entreprise. Toutefois, les innovations sociales restent des phénomènes locaux qui ont du mal à entraîner une modification radicale du modèle économique de l'entreprise. Les processus de conception et d'exécution des tâches ne sont modifiés que ponctuellement et à la marge. Cela vient en partie du fait que les experts fonctionnels sont incapables de relayer les initiatives locales jusqu'au noyau stratégique. Ils n'ont pas les ressources cognitives ou les accès politiques

pour participer à la redéfinition du contexte stratégique et ainsi influencer l'intention stratégique qui reste focalisée sur l'environnement marchand.

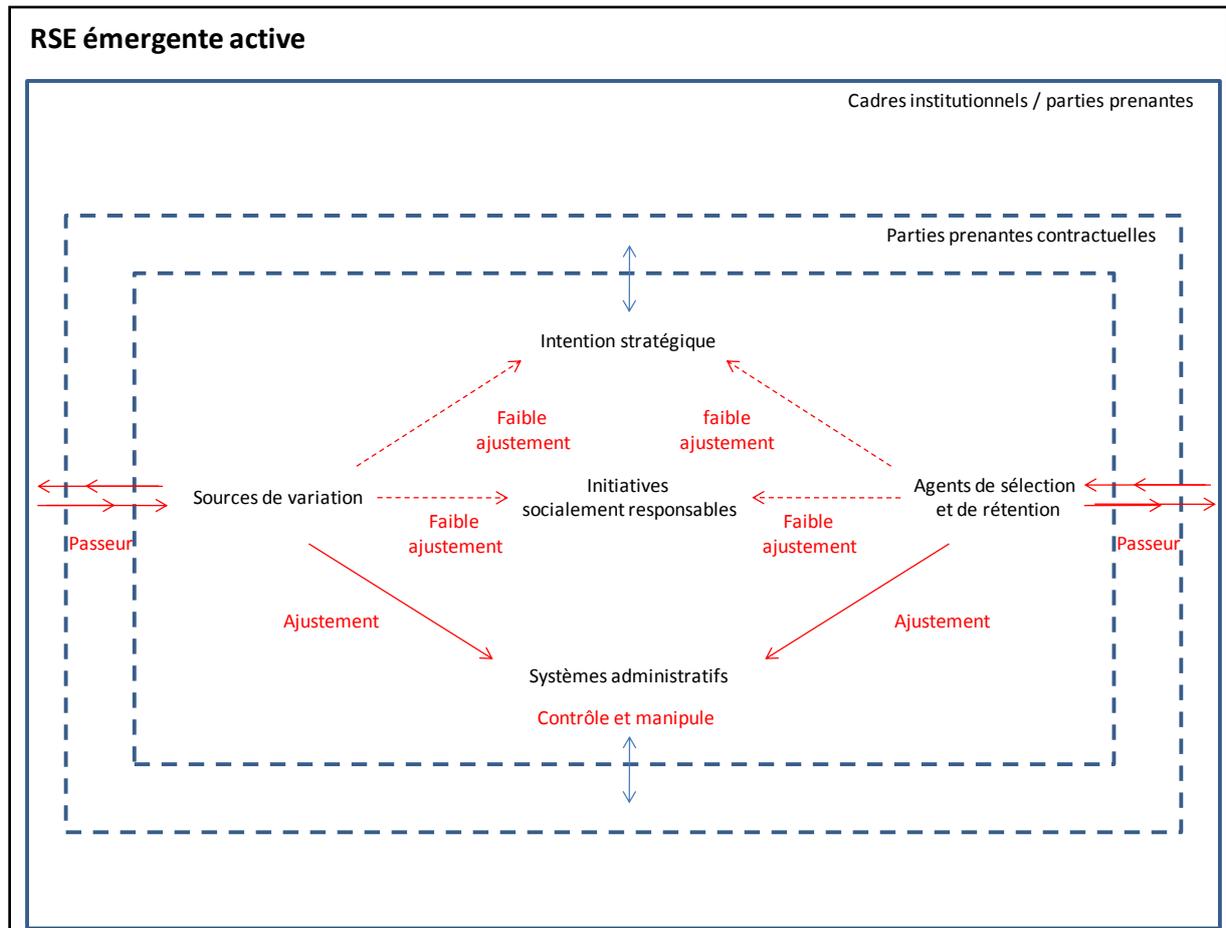


Figure 46 – Processus de responsabilisation émergente active

#### d. RSE délibérée proactive

Dans cette dernière configuration, le modèle économique de l'entreprise peut être durablement et fortement impacté par des initiatives responsables qui, de fait, prennent un caractère stratégique. Ces dernières ponctuent et relient toutes les étapes de la chaîne de valeur interne à l'entreprise de la conception à l'exécution. Elles peuvent également concerner son réseau de sous-traitants et de fournisseurs. Pour cela, les qualités et compétences des experts fonctionnels sont fortement mobilisées. Ils interviennent à de multiples points depuis le noyau stratégique jusqu'aux maillons opérationnels les plus fins, pour servir de zone tampon entre l'organisation et les demandes sociales émergentes de son environnement institutionnel. Ils mobilisent les systèmes administratifs pour intégrer ces différentes parties prenantes internes et externes et participent à la transformation de l'entreprise en puissant vecteur institutionnel sur les marchés. Grâce à leur nomadisme structurel, ils aident à la construction de la dialectique entre initiatives décentralisées et intention stratégique. Pour permettre la compatibilité entre ordre

central et innovation locale, ils manipulent des registres de vocabulaires, des raisonnements variés et tout un appareillage gestionnaire, qui introduisent un certain jeu entre les différentes parties du système organisationnel, donnant une illusion d'alignement. Ces ajustements créent par exemple des zones tampons qui permettent des démarches d'exploration, tout en conservant l'illusion de l'inflexibilité des systèmes de mesure de la performance.

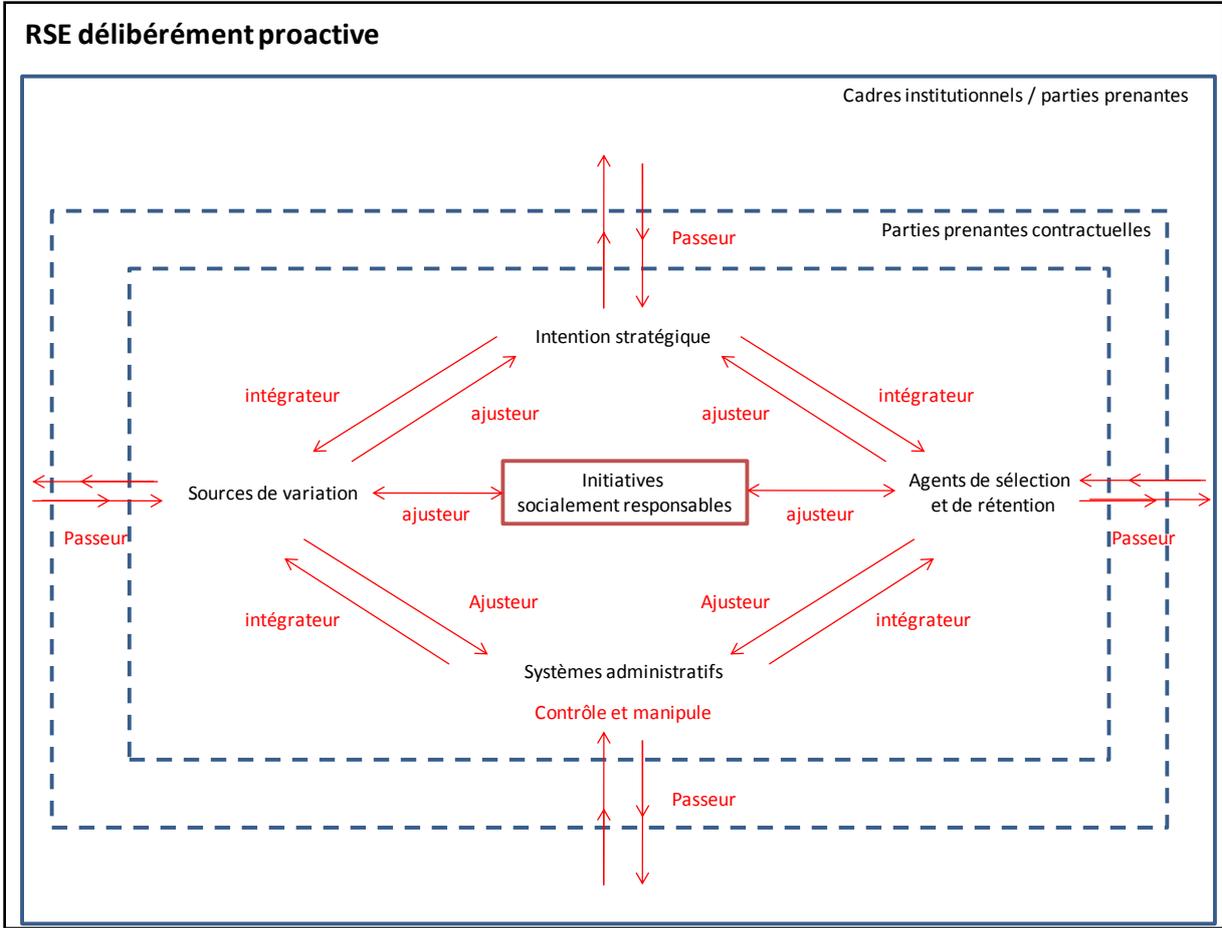


Figure 47 - Processus de responsabilisation délibérément proactive

### III. Vers une meilleure connaissance du processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale

Les chapitres précédents ont cherché à montrer tout l'intérêt de la vision « de côté » qu'offre l'étude du travail des fonctionnels experts par rapport aux visions traditionnelles du management centrées sur la ligne hiérarchique. Nous poursuivons cet effort dans la première partie de ce chapitre, en mettant en regard les résultats empiriques du chapitre 5 avec la modélisation issue de la revue de littérature exposée dans le chapitre 4. En insistant sur les similitudes et les différences, l'objectif est de nourrir la critique du fonctionnement de l'entreprise néolibérale idéal-typique afin d'appréhender le fonctionnement réel de ces organisations et de formuler des hypothèses réalistes quant aux rôles des experts fonctionnels dans ces structures, en particulier dans la gestion des enjeux sociaux. Nous précisons de nouveau qu'il ne s'agit pas ici de nier les modifications organisationnelles opérées par le passage de l'entreprise multi-divisionnelle centralisée à l'entreprise distribuée en réseau, mais plutôt de comprendre comment s'opèrent les transformations en cours. Cette prise de distance a un intérêt pratique certain, puisqu'elle met en valeur les difficultés que pourrait engendrer un pilotage dogmatique des entreprises contemporaines qui ne laisserait plus d'espace d'expression aux fonctions remplies aujourd'hui par les fonctionnels experts.

La comparaison systématique des résultats des chapitres 4 et 5 nous permet d'alimenter quatre fronts de critiques <sup>291</sup> à l'égard du fonctionnement idéalisé de l'entreprise néolibérale, portant sur :

- l'interprétation biaisée des intrapreneurs : la connaissance supérieure des situations locales par les managers opérationnels, un des principaux arguments en faveur de la décentralisation de l'entreprise, peut être contre-productive pour la gestion des enjeux sociaux.
- le simplisme et l'inflexibilité du pilotage par les systèmes de mesure explicite de la performance : ces caractéristiques, sources d'efficacité dans le cas de la poursuite d'un seul objectif par l'entreprise, peuvent nuire à la performance globale de cette dernière en réduisant le *slack* à tous les niveaux de l'organisation, en poussant les experts fonctionnels à découpler performance réelle et performance communiquée et pour finir en faisant peser paradoxalement un risque de bureaucratisation sur l'entreprise néolibérale.
- les difficultés de contrôle du système de valeur : le recours massif à la sous-traitance par l'entreprise néolibérale engendre des coûts de transaction et d'organisation très élevés lorsque la performance sociale et environnementale repose sur la transformation des activités productives des membres de son système de valeur.
- les problèmes d'intégration et de conformation des différentes parties prenantes internes de l'organisation éclatée :

Nous allons maintenant étudier en détail chacune de ces critiques, afin de mieux comprendre les obstacles à la responsabilisation de l'entreprise néolibérale.

---

<sup>291</sup> Aux côtés des critiques « artiste » et « sociale » du capitalisme identifiées par Boltanski et Chiapello, il existe également une troisième voie, aujourd'hui moins audible, qui consiste à prendre au mot les tenants de l'idéologie néolibérale en dénonçant la contre-productivité de la nouvelle organisation de l'économie (Dupuy et Demouchel 1976 ; Boltanski et Chiapello 1999).

## 1. Myopie et astigmatisme : l'interprétation biaisée de l'intrapreneur libéral

L'observation empirique du travail des préventeurs a confirmé leur compétence première de négociateur postulée dans le chapitre 4. Ils sont en interaction directe aussi bien avec les opérationnels, qu'avec la direction et les autres fonctionnels. Les experts fonctionnels sont ainsi par leurs micro-actions à tous les niveaux de l'organisation des « créateurs de sens ». Ils participent à la définition des problèmes qui se posent aux opérationnels et aux solutions pour y remédier. Ce faisant, ils s'efforcent de déceler des régularités dans le système complexe d'activités qui leur permettent d'asseoir leur expertise et d'offrir un service légitime à leurs interlocuteurs. De la même manière, ils tentent de contourner les obstacles posés par d'autres impératifs, comme le résultat économique ou le respect des délais, en traduisant les enjeux sociaux en enjeux économiques et en tâchant d'intervenir aux différentes étapes de la conception des produits et des processus. Sur leur domaine d'expertise, ils peuvent donc servir de traducteur aux décisionnaires officiels. En cadrant les prémices de la décision, ils permettent à l'ensemble des sous-unités de l'entreprise d'ajuster leurs comportements en situation de relative incertitude.

Cette description résonne étrangement avec l'un des arguments fonctionnalistes principaux mis en avant par les partisans de la décentralisation. Les noyaux stratégiques à la tête de vastes organisations mondiales seraient incapables de piloter à distance leurs divisions opérationnelles. En suivant Doz, ils ne peuvent que souffrir d'une vision biaisée des limites de l'horizon et des capacités stratégiques du reste de l'entreprise (Doz et Prahalad 1981 ; Doz et Prahalad 1991). En raison de la complexité de l'organisation, il serait ainsi plus efficace pour le holding de laisser le contrôle de décisions opérationnelles aux cadres intermédiaires et locaux proches de leurs marchés.

Or, les chercheurs qui s'intéressent à l'apprentissage organisationnel, remettent en cause cette vision quelque peu simpliste. Les théoriciens béhavioristes ont par exemple interrogé la capacité des cadres opérationnels à construire une stratégie émergente pertinente en dénonçant une certaine myopie de l'apprentissage (Levinthal et March 1993). Ainsi, pour ces auteurs, les conséquences de cette myopie peuvent être, entre autres, une « ignorance du temps long » et une négligence des « localisations éloignées », c'est-à-dire un rétrécissement de la vision des managers sur les plans spatial et temporel. Dans les deux cas de figure, les auteurs mobilisent la théorie des systèmes pour montrer que l'intérêt particulier d'un élément d'un système n'est pas forcément aligné avec l'intérêt du système en entier. Pour la myopie spatiale : « *It is relatively unusual for a strategy that maximizes the prospects for the survival of the components of a system to be the same as a strategy that maximizes the prospects for the survival for the system as a whole* » et pour la myopie temporelle : « *there is no guarantee that long-run and short-run survival are consistent* » (Levinthal and March, 1993: 101 & 103). Cette déficience des managers est d'autant plus prégnante dans les situations d'incertitude dans lesquelles les connaissances et les routines organisationnelles et individuelles n'apportent pas une réponse qui va de soi. L'organisation doit alors développer des activités d'exploration (March 1991) et mettre en œuvre un processus d'apprentissage qui peut être contreproductif. C'est le cas pour le traitement de la plupart des enjeux sociaux émergents pour lesquels un important travail de cadrage doit être réalisé (Aggeri, Pezet, et al. 2005). Comme nous l'avons montré dans les chapitres précédents, les enjeux regroupés de responsabilité sociale de l'entreprise ou de

développement durable nécessitent bien souvent un élargissement de l'attention stratégique, à la fois au niveau spatial, pour construire des transactions avec un cercle élargi de parties prenantes, et au niveau temporel, pour porter attention aux conséquences à long terme des décisions managériales. Cette double construction est particulièrement problématique dans les organisations libérales. Le morcellement du travail des cadres et la compression du temps dont ils sont victimes, déjà révélés par le travail doctoral de Mintzberg au début des années soixante-dix (Mintzberg 1973), sont encore accentués par la pression accrue reportée sur la ligne hiérarchique intermédiaire en raison de la décentralisation (Eisenhardt 1989) et du management par projet (Boltanski et Chiapello 1999).

Mais la myopie n'est pas le seul défaut de vision des managers opérationnels. Nous voulons ici compléter la critique de Levinthal et March en montrant que, dans certains cas, l'argument principal mis en avant par les partisans de la décentralisation, à savoir les connaissances locales supérieures possédées par les managers du bas de la ligne hiérarchique, ne tient pas. Pour filer la métaphore oculaire, nous défendons que, dans certaines situations, ces derniers souffrent également d'un certain astigmatisme qui peut les empêcher d'évaluer correctement la situation dans laquelle ils se trouvent. Nous appuyons notre argumentation sur la théorie des « effets de richesse » développée par la théorie économique béhavioriste (Milgrom et Roberts 1992). Cette dernière postule que l'attention sociale portée à un événement n'évolue pas linéairement en fonction du montant des dommages et des gains potentiels engendrés. Autrement dit, des risques générés par l'activité de filiales d'un groupe peuvent être invisibles ou anodins aux yeux de leurs dirigeants, mais la somme de ces derniers au niveau du périmètre organisationnel peut révéler le risque global produit et provoquer une mobilisation. De la même manière, les impacts économiques de certaines modifications de pratiques peuvent paraître anecdotiques au niveau local, mais devenir stratégiques une fois considérés d'un point de vue global. Or, l'astigmatisme managérial pose particulièrement problème dans les organisations néolibérales. L'éclatement de la chaîne de valeur conduit à la multiplication des zones discrétionnaires, au partage des responsabilités et donc à un risque accru de biais de perception entre les cadres dirigeants et les managers opérationnels, en raison de la manifestation des effets de richesse. La perception des risques et de leurs impacts économiques peut en être fortement impactée.

Pour résumer, en considérant l'entreprise comme un système « interprétatif », c'est-à-dire un système dont chacun des membres est en permanence en train d'évaluer et de construire le monde qui l'entoure pour donner du sens à ses actions (Daft et Weick 1984), la myopie et l'astigmatisme managérial peuvent être assimilés à des problèmes de construction du sens par des acteurs situés dans l'organisation. Ces derniers sont particulièrement patents dans le cas des enjeux émergents de développement durable et de responsabilité sociale pour lesquels le cadrage n'est pas stabilisé. Ce constat a déjà été fait par plusieurs recherches (Schmidheiny 1992 ; Shrivastava 1995b). Le rôle de cadreur, joué par les experts fonctionnels, impacte la réaction de l'entreprise dans toutes ses composantes ; le négliger pose la question du pilotage des organisations libérales en situation d'incertitude.

## 2. Simplisme et inflexibilité des systèmes de mesure de la performance

Le pilotage en situation d'incertitude pose d'autant plus problème qu'en théorie, ce sont les systèmes formels de mesure de performance qui doivent permettre de coordonner à distance les activités des unités opérationnelles de l'entreprise décentralisée (Lovas et Ghoshal 2000). La définition d'indicateurs de performance simples permet l'agrégation et la comparabilité des différents résultats. Ces derniers présentent le fort avantage, d'après la théorie de l'agence sur lesquels ils reposent, de transférer une pression aux résultats jusqu'au cœur des centres opérationnels (Coriat et Weinstein 1995).

Or, si notre analyse des données empiriques a confirmé le rôle de l'ajustement mutuel postulé dans notre modèle théorique, les résultats concernant la maîtrise du système d'information sont beaucoup plus nuancés.

Certes la maîtrise du circuit d'information paraît être une des finalités premières des préventeurs observés, mais celle-ci ne sert qu'à la marge à la mise en transparence de la « bureaucratie de verre » (Gomez et Korine 2009). Le contrôle des différentes étapes du circuit d'information et la marge d'interprétation de l'information disponible ouvrent aux experts fonctionnels un espace discrétionnaire, source d'un pouvoir personnalisé et local sur leurs interlocuteurs, complétant le pouvoir impersonnel et abstrait des standards de performance. Cette latitude d'action leur permet également, dans une certaine mesure, d'ajuster le système aux pratiques. Ils participent ainsi au découplage entre performances réelles et performances communiquées via les indicateurs de mesure. La possibilité du découplage rend la force du système de mesure des organisations néolibérales, à savoir son objectivité, complètement caduque. La direction peut continuer à voir dans les indicateurs de performance une mesure simplifiée mais objective de la politique qu'elle poursuit, alors que dans les faits, leur signification réelle est perdue. Comme le montre notre terrain d'étude, dans le pire des cas, le pilotage libéral aboutit à un traitement purement comptable des accidents, déconnecté des situations réelles et donc de l'objectif de prévention, c'est-à-dire de la diminution du risque accident sur les chantiers. Nous retrouvons ici les affres classiques du gouvernement par les chiffres, mis en avant par de nombreux chercheurs en sciences sociales (Foucault 1973 ; Desrosières 1993 ; Bouchard 2008).

Mais cette marge de manœuvre est nécessaire en raison de l'inflexibilité et de la simplicité des systèmes de mesure de performance. Ces caractéristiques, sources d'efficacité dans le cas de la poursuite d'un seul objectif par l'entreprise, comme la maximisation à court terme du profit de l'actionnaire, peuvent devenir rigidité et simplisme dans l'hypothèse d'une variété de finalités organisationnelles (Friedman 1962 ; Friedman 1970 ; Arrow 1973). L'exemple des stratégies de responsabilité sociale ou de développement durable est ici exemplaire des buts secondaires inscrits, au moins symboliquement, à l'agenda des entreprises.

La volonté de gérer rationnellement des enjeux sociaux émergents pose ainsi un certain nombre de problèmes de compatibilité avec les méthodes et les systèmes de mesure de la performance en vigueur dans les organisations décentralisées.

Premièrement, la rationalité actuelle du contrôle laisse peu de latitude pour le développement de mesures alternatives de la performance. La multiplication des indicateurs fait en effet peser un risque de bureaucratisation incompatible avec l'idéologie de l'entreprise néolibérale (Gomez et Korine 2009). Elle pose également la question de l'assurance de la fiabilité des mesures, indispensables au fonctionnement des « marchés », et qui est loin d'être avéré pour

la « simple » mesure des performances financières. D'ailleurs, la seule voie théoriquement compatible avec la théorie libérale serait la lecture de tous les objectifs poursuivis par l'entreprise à l'aune du seul critère financier. Au-delà de la question de la validité d'une telle proposition qui nous éloignerait trop des propos de ce chapitre, sa réalisation empirique pose la difficulté insurmontable de la mesure des coûts et bénéfices sociaux et privés, bien connue des économistes (Coase 1960).

Deuxièmement, l'exercice actuel du système de contrôle peut avoir des effets délétères sur la gestion des enjeux sociaux et l'investissement nécessaire à la stabilisation des situations d'incertitude. La pression financière, reportée à tous les niveaux de l'organisation, met cette dernière sous tension et peut logiquement conduire à la réduction du *slack* dans les centres opérationnels (Ginsberg et Buchholtz 1990 ; Cyert et March 1992 [1963]). Or, ce dernier est régulièrement associé aux démarches d'exploration et d'apprentissage, nécessaires au cadrage des situations incertaines. Par ailleurs, la gestion des enjeux sociaux peut nécessiter des investissements de court terme, tout en maintenant une incertitude forte sur les bénéfices futurs. La poursuite de plusieurs objectifs dans le cadre du maintien d'un seul système de performance, sur lequel se fonde l'évaluation des employés, peut créer des situations d'injonctions paradoxales au niveau local.

Dans le meilleur des cas, la marge d'action des experts fonctionnels peut donc également servir à contourner la rigidité du système en place pour créer du *slack* ou dépasser les multiples injonctions paradoxales qui ne manquent pas d'apparaître au niveau local.

### **3. Difficultés de contrôle du système de valeur**

L'étude du travail des préventeurs aux frontières de l'entreprise a largement conforté les propositions formulées à ce sujet dans le chapitre 4. Les limites de l'entreprise néolibérale sont indéterminées. Ce sont les experts fonctionnels des enjeux sociaux, entre autres, qui en tracent les frontières temporaires en négociant avec une multitude de parties prenantes. Mais ces efforts importants des experts fonctionnels pour contrôler les éléments épars du système de valeur de l'entreprise néolibérale posent question quant à leur efficacité et à leurs effets réels. Nos données révèlent en effet à quel point ce processus n'est qu'émergent et largement incomplet. L'ajout de clauses contractuelles n'est finalement qu'un aspect relativement pauvre de l'enrichissement des rapports clients/fournisseurs auquel pourrait conduire le processus de responsabilisation. Les rapports marchands deviennent le véhicule de transfert d'institutions, mais non sans difficulté. Un grand nombre de parties prenantes échappent encore aux « chaînes » de rationalisations des experts fonctionnels, et les rapports contractuels qui ne sont pas doublés de relations de pouvoir hiérarchiques sont peu propices à l'intervention d'un tiers. Dans notre étude, ces limites sont flagrantes dans le cas de la relation des experts fonctionnels avec les clients des entreprises de construction. Les efforts des préventeurs pour les intégrer à leur démarche sécurité et leur vendre le surcoût engendré par la protection des travailleurs sont largement inopérants. Ils se heurtent aux mêmes barrières institutionnelles qui rendent les clients relativement insensibles à cet enjeu.

Ces difficultés renvoient à la question de la gestion des systèmes de valeur complexes lorsque l'entreprise néolibérale externalise une large partie de ses fonctions de production, problématique émergente dans le champ du management stratégique (Normann et Ramirez 1994 ; Parolini 1999). La gestion des enjeux de développement durable et de responsabilité sociale interroge les frontières de l'entreprise. En raison de l'enchevêtrement complexe des

activités (Perrow 1986 [1979]), un risque manifesté à un endroit du système, sur un chantier de construction par exemple, peut être largement déconnecté des activités qui l'ont engendré, comme un processus de production déficient chez un fournisseur de matériel. L'entreprise responsable peut ainsi être amenée à vouloir modifier des pratiques qui sont en dehors de son périmètre organisationnel. Le processus de responsabilisation conduit à un paradoxe : alors que le mode d'organisation néolibérale conduit à une simplification des rapports de production limités à des clauses contractuelles, l'intégration des préoccupations sociales et environnementales prend la direction inverse. La question de la compatibilité des deux dynamiques est posée et la réponse reste à inventer sur le terrain des pratiques.

#### **4. Le risque de faible intégration organisationnelle**

L'étude concrète de la mise en œuvre de la contrainte douce par les experts fonctionnels pose également question quant à la capacité de l'entreprise néolibérale à coordonner la gestion des enjeux sociaux à travers l'ensemble de son périmètre organisationnel, aussi flou soit-il. Notre terrain d'étude révèle une situation paradoxale : comme l'avaient postulé nos propositions du chapitre 4, les préventeurs se distinguent par l'utilisation des outils classiques d'animation dans une entreprise néolibérale : formations, incitations financières, compétition interne... Mais, dans le même temps, ces derniers affichent une grande distance critique à l'égard de la plupart de ces dispositifs. Comme le dit un des préventeurs : « *sans le couple surveillance-répression, le couple formation-prévention ne marche pas* ». L'étude du travail des fonctionnels experts des enjeux sociaux révèle finalement que c'est par leurs micro-actions concrètes, en contact avec de nombreuses parties prenantes dans l'entreprise, qu'ils créent du lien et fluidifient l'organisation. Si l'expert fonctionnel dans la bureaucratie des « Trente Glorieuses » est un réducteur d'incertitude (voir chapitre 4, Partie I.3.), il est dans l'entreprise néolibérale avant tout un agent d'ajustement, qui navigue dans sa structure atomisée. Cette dernière gère les enjeux sociaux en s'appuyant sur les « béquilles » que les experts fonctionnels construisent et mettent à disposition des autres membres : plateformes de rencontre interfonctionnelle, outils de gestion qui impactent la conception et l'exécution des tâches, dispositifs de transmission d'information entre les différentes unités isolées les unes des autres par l'architecture éclatée.

La littérature en théorie des organisations accorde une place importante aux interactions internes à l'entreprise (Thompson 1967). La finalité de l'action d'organiser est depuis longtemps conceptualisée comme l'atteinte d'un équilibre entre intégration et différenciation (Lawrence and Lorsch, 1967). Dans le domaine du management stratégique également, la question du *fit* interne a toujours été une question de premier plan pour les spécialistes de design organisationnel (Learned, Christensen, et al. 1965 ; Khandwalla 1973 ; Drazin et Van de Ven 1985 ; Bradach 1996 ; Siggelkow 2002). Même Michael Porter, chantre de l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise, a récemment mis l'accent sur l'intérêt de la cohérence du système interne d'activités de l'organisation pour la création d'un avantage compétitif durable (Porter 1996 ; Porter et Siggelkow 2008).

La question de l'alignement interne se pose donc avec une acuité particulière dans l'entreprise néolibérale. Les moyens de coordination privilégiés semblent être la création de marchés internes (Rugman 1981), ou encore la socialisation et l'harmonisation des normes partagées (Van Maanen et Schein 1979 ; Friedberg 1993 ; Bartlett et Ghoshal 1995 ; Ghoshal et Bartlett 1997). Les analyses convergent pour interroger les conséquences du morcellement des activités à l'œuvre dans ce type d'entreprise. Certains auteurs ont ainsi montré le « couplage

lâche » (*loose coupling*) et non linéaire des tâches dans les organisations complexes (Perrow 1986 [1979] ; Weick 1995 ; Weick et Sutcliffe 2001). D'autres ont mis en avant les « sous-divisions culturelles » existant entre des groupes d'employés (Pettigrew 1979 ; Gregory 1983 ; Martin 1992). Ces dernières sont récemment revenues sur le devant de la scène avec la mise en évidence de « communautés de pratiques » distinctes au sein du périmètre organisationnel, diversité souvent niée par les représentations simplistes des modèles de management (Wenger 1998). Ceci n'est pas sans poser question dans les organisations distribuées, dont les activités peuvent être fortement éloignées les unes des autres. Une véritable carence peut apparaître dans les cas où une situation d'incertitude ressentie en plusieurs points de l'organisation nécessiterait un transfert de connaissances acquises localement, comme c'est bien souvent le cas pour les enjeux de responsabilité sociale ou de développement durable (Kogut et Zander 1992 ; Szulanski 1996). Ce point a déjà été souligné par plusieurs séries de recherches qui ont montré que certaines unités de l'organisation décentralisée pouvaient être faiblement connectées au reste de l'organisation, entraînant de faibles transits d'informations (Gupta et Govindarajan 2000 ; Frost, Birkinshaw, et al. 2002). Par conséquent, il est devenu classique d'imputer à l'organisation décentralisée le syndrome « *Not-Invented Here* » (NIH), qui consiste pour les unités opérationnelles à rejeter sous prétexte d'autonomie, toute idée ou pratique qui n'aurait pas été localement produite (Katz et Allen 1982 ; Ghoshal et Bartlett 1988). Les effets de l'autonomie sur la diffusion des innovations sont ainsi loin d'être parfaitement connus et positifs.

Les carences d'intégration de l'entreprise néolibérale posent la question des moyens de réalisation de celle-ci. Un autre type de critiques a émergé ces dernières années, non pas pour dénoncer les effets de l'autonomie, comme dans le cas de la diffusion des innovations, mais pour interroger son existence réelle (Burawoy 1982 ; Perrow 1986 [1979] ; Courpasson 2000a). Nous avons vu au chapitre 3 que les fonctionnels experts étaient historiquement la courroie de fonctionnement de la bureaucratie. Or, le désintérêt actuel pour l'étude de leur travail n'est que le fruit de la critique de ce mode d'organisation et de la valorisation concomitante des modes de contrôle doux. Néanmoins, les néo-wébériens<sup>292</sup>, en plaçant la question de la légitimité au centre de leurs études, n'ont eu de cesse de rappeler la reconfiguration des formes de domination à l'œuvre depuis les années 60 et donc celle, parallèle, des formes de centralisation dans les organisations libérales. Courpasson va jusqu'à défendre l'idée que ces dernières ont tous les traits d'une « *soft bureaucracy* » qui allie un gouvernement centralisé et autoritaire avec un discours et des structures valorisant l'autonomie (Courpasson 2000a ; Courpasson 2000b). Perrow, dès 1977, parle de « paradoxe bureaucratique » en montrant que la centralisation est la condition d'une décentralisation de certaines décisions dans les organisations contemporaines (Perrow 1977). Se fondant sur l'œuvre de March et Simon (1958), il distingue trois « ordres » de contrôle qui, tous, sont des moyens de réalisation de la domination. Le premier « *fully obtrusive* » correspond au contrôle direct qui était la norme dans les modes d'organisation de type tayloriste. Le contrôle de second ordre est « *unobtrusive* », par les voies de la division du travail, la formalisation et la standardisation des tâches. Nous retrouvons ici les moyens de coordination classiques de l'organisation multi-divisionnelle, mis en valeur en autres par Mintzberg (Mintzberg 1982 [1979]). Enfin, le troisième type de contrôle est « *fully unobtrusive* » et est équivalent à la maîtrise des prémisses des décisions, c'est-à-dire à celle du cadrage cognitif. Or, Perrow montre que c'est seulement quand ce type de contrôle peut être mis en place, que se

---

<sup>292</sup> On définit les néo-wébériens à la suite de nombreux historiens de la théorie des organisations comme les chercheurs s'intéressant au mode politique de domination légitime dans les organisations (Perrow 1986 [1979] ; Bélanger et Lévesque 1992).

développe la décentralisation. Dans la même veine, un certain nombre de sociologues du travail ont révélé le caractère schizophrène des nouveaux modes de management souvent contradictoires : entre le travail en équipe qui développe l'esprit coopératif et le relâchement de la relation employeur/employé ; entre l'exhortation à l'autonomie et le développement du « managérialisme » qui augmente les contrôles sur les employés pour obtenir des gains de productivités (Clot 1999 ; De Gaulejac 2005).

L'étude des activités types des experts fonctionnels conduit donc à mettre à jour des difficultés de fonctionnement de l'entreprise néolibérale qui, potentiellement, nuisent à la prise en compte efficace des demandes sociales. Ces limites concernent aussi bien les managers opérationnels, le système de mesure de la performance, le réseau éclaté de sous-traitants que les différents mécanismes de coordination interne de l'entreprise néolibérale. Les principaux piliers du mode de management de l'organisation contemporaine sont donc interrogés par la mise en œuvre du développement durable.

Par contraste, notre étude souligne le rôle que jouent les fonctionnels experts des enjeux sociaux dans la (re)production de l'« ordre organisationnel » concomitante de l'évolution du cadre institutionnel. En effet, leur travail « sous-terrain » pour faire évoluer les pratiques collectives, ne remet jamais en cause ouvertement l'idéologie managériale dominante. Ils agissent à la marge pour tenter de concilier ce mode de fonctionnement avec la réponse aux demandes sociales. Suivre leurs activités met en lumière les béquilles discrètes qui permettent de soutenir les actions du collectif d'« intrapreneurs » qui constitue l'entreprise.

Caractéristiques organisationnelles de l'entreprise néolibérale idéal-typique	Problèmes potentiels dans le processus de réponse aux enjeux sociaux
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégation de responsabilité aux cadres intermédiaires et opérationnels.</li> </ul>	<p><b><u>Myopie et Astigmatisme managérial</u></b>            Situation d'incertitude. Problème de construction du sens (<i>sense-making</i>) sur des enjeux sociaux émergents pour des cadres opérationnels et intermédiaires.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage du travail opérationnel par des systèmes de mesure de la performance standardisés pour permettre l'agrégation et la comparabilité.</li> <li>• Forte pression aux résultats reportée vers le bas de la chaîne hiérarchique.</li> <li>• Les systèmes de rémunération sont alignés sur les systèmes de mesure de la performance.</li> </ul>	<p><b><u>Simplisme et rigidité des systèmes de management</u></b>            Peu de <i>slack</i> pour allouer des ressources à l'apprentissage et à l'innovation au niveau local. Impératif des échéances des reporting existants : mesure des investissements courants et incertitude sur les bénéfices futurs des investissements de RSE/DD.            Difficulté de mesurer les coûts et bénéfices sociaux.            Peu de latitude dans des mesures alternatives de la performance.            Complexification des systèmes de mesure incompatible avec la peur de la bureaucratisation.            Problème de l'évaluation multicritère.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eclatement du système de valeur et contractualisation d'un ensemble de fonctions à des sous-traitants.</li> </ul>	<p><b><u>Difficultés de contrôle du système de valeur</u></b>            La gestion des enjeux sociaux, au-delà de la frontière de l'entreprise néolibérale, peut nécessiter un enrichissement des relations contractuelles avec certaines parties prenantes qui peut aller au-delà du simple ajout de clauses contractuelles.            L'éclatement du système de valeur de l'entreprise néolibérale pose la question du coût et de la possibilité de mise en œuvre de ces nouvelles relations.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration essentiellement par ajustement mutuel et socialisation.</li> <li>• Autonomies des employés.</li> <li>• L'entreprise est un projet coopératif contractuel.</li> </ul>	<p><b><u>Problème d'intégration et de conformité</u></b>            En raison de problèmes de coordination, multiplication des efforts d'exploration à l'identique pour traiter les enjeux sociaux.            Besoin de conformer l'ensemble de l'organisation à certaines règles qui permettent de réduire les impacts sociaux de l'entreprise.            Difficulté de la négociation pour les experts de certains enjeux sociaux qui souffrent d'un manque de légitimité.</p>

Tableau 52 - Problème de gestion des enjeux sociaux dans l'entreprise néolibérale, révélés par l'étude des fonctionnels experts

## Conclusion

Un regard croisé sur différents résultats des chapitres précédents nous a permis de modéliser quatre processus types de responsabilisation de l'entreprise néolibérale : RSE délibérément réactive, RSE non réalisée, RSE émergente active, RSE délibérée proactive. Et pour chacun deux, nous avons identifié les activités réalisées par les experts fonctionnels des enjeux sociaux et les compétences qu'ils mobilisaient.

Ces dernières ont été identifiées dans ce chapitre grâce à l'étude des composantes politiques et culturelles des activités des experts des enjeux sociaux en mobilisant le cadre analytique du travail institutionnel. Nous avons montré que leur travail repose essentiellement sur la maîtrise des ressources et des instruments de cadrage de la réalité. Cette compétence nourrit une intense activité cognitive de construction du sens, doublée d'une lutte politique permanente. Les fonctionnels experts des enjeux sociaux pèsent ainsi lourdement sur la visibilité organisationnelle des enjeux de RSE et de développement durable et sur la réactivité de leur entreprise à leur égard (*responsiveness*). Le croisement des composantes politiques et culturelles du travail institutionnel a révélé également le rôle clef des dispositifs matériels dans l'institutionnalisation des nouvelles pratiques responsables. Les outils de gestion ont deux fonctions essentielles : ils servent à mettre en relation les experts fonctionnels avec les différents maillons de la chaîne de valeur, rendant possible leur nomadisme. Ils sont également l'assise de leur pouvoir lorsqu'ils leur permettent de jouer sur la mise en lumière ou en boîte noire des pratiques qu'ils observent par le jeu sur les critères et la mesure de la performance sociale.

La gestion au quotidien de ces contradictions fait du métier des experts des enjeux sociaux essentiellement un travail de contingence, reposant sur l'utilisation fortuite des ressources matérielles, sociales et institutionnelles à leur disposition. La RSE se réalise avec difficulté au moyen d'un travail permanent, ambigu, conflictuel et contradictoire. Le nouveau cadre institutionnel de la RSE est « convoyé », non sans altération, par le biais d'un processus complexe d'activités.

Le processus de responsabilisation de l'entreprise néolibérale n'est donc pas donné d'avance et se heurte à de nombreuses difficultés. En cela, la « vue de côté » qu'offre l'étude des experts fonctionnels est enrichissante pour éclairer les dysfonctionnements des organisations contemporaines face aux incertitudes posées par la gestion des enjeux sociaux. En revenant sur les résultats de notre seconde étude empirique, nous avons montré que ces limites concernent aussi bien les managers opérationnels, le système de mesure de la performance, le réseau éclaté de sous-traitants que les différents mécanismes de coordination interne de l'entreprise néolibérale. Les principaux piliers du mode de management de l'organisation contemporaine sont donc interrogés par la mise en œuvre du développement durable. Par contraste, notre étude souligne le rôle que jouent les fonctionnels experts des enjeux sociaux dans la (re)production de l'« ordre organisationnel », concomitante de l'évolution du cadre institutionnel. En effet, le travail « sous-terrain » qu'ils réalisent pour faire évoluer les pratiques collectives, ne remet jamais en cause ouvertement l'idéologie managériale dominante. Ils agissent à la marge pour tenter de concilier ce mode de fonctionnement avec la réponse aux demandes sociales.

## CONCLUSION GENERALE

### Principaux apports académiques et perspectives

#### Apports à l'interprétation de la place de la RSE dans le capitalisme avancé

Nous avons montré dans la première partie de la thèse que l'adhésion quasi-généralisée aux préceptes du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise rend compte d'une exigence nouvelle de la société à l'égard des grandes entreprises capitalistes. Notre réflexion a conduit à éclairer une voie originale pour expliquer cette convergence des regards vers ces organisations productives. L'interprétation traditionnelle situe son origine dans le débordement du cadrage fordiste par l'évolution des activités économiques depuis le début des années soixante-dix. L'inefficacité des institutions traditionnelles aurait entraîné alors une résurgence des risques sociaux et un mouvement de balancier qui a pris la forme d'une forte mobilisation sociale. La nouvelle piste complémentaire que nous esquissons suppose que la société post-industrielle se caractérise par une hypersensibilité au risque. Celle-ci proviendrait de la congruence de multiples facteurs : nouvelle logique de mobilisation sociale, fragmentation de la société, développement des connaissances scientifiques, augmentation de la circulation de l'information, adaptation de l'Etat à la diffusion de la pensée libérale... Le besoin de désigner un responsable pour l'insécurité ressentie conduit alors « naturellement » à la grande entreprise capitaliste, élément le plus visible d'un système complexe d'activités économiques de plus en plus difficile à décrypter. Nous avons même formulé l'hypothèse que les dirigeants de ces entreprises pouvaient trouver un certain intérêt à la mise en scène de cette stigmatisation, phénomène que nous avons qualifié d'« effet Knock ».

Ce raisonnement a été confirmé par l'étude d'un siècle de discours sur la sécurité au travail dans le secteur de la construction. La constitution d'un dispositif de mesure à partir de la théorie néo-institutionnelle des organisations (TNIO) nous a permis de mettre en lumière les étapes de la construction de la rationalité collective, concernant le traitement du risque accident du travail dans ce secteur. Nous avons dégagé six logiques institutionnelles qui sous-tendent le traitement du risque accident se succédant au XX<sup>ème</sup> siècle, depuis le « cadre juridique » du début du siècle, jusqu'au « cadre managérial » à partir du milieu des années quatre-vingt-dix. Alors que les statistiques des institutions publiques indiquent une baisse tendancielle des accidents du travail depuis plus de cinquante ans, l'effet d'exigence contemporain de la société sur les grandes entreprises capitalistes se traduit par la mise en scène croissante de ce risque et des politiques de sécurité des entreprises de construction. Paradoxe qui confirme que le « cadrage » actuel des accidents du travail attribue une place « politique » centrale à l'entreprise au cœur d'un réseau divers de parties prenantes. Nous avons également constaté que la visibilité croissante du risque accident était nourrie par le développement des instruments

de mesure et de la commensurabilité des dangers potentiels encourus. Nous avons enfin souligné le retour du thème ancien de la responsabilité individuelle dans ce cadrage managérial et avons proposé d'établir un lien entre cette résurgence et la manifestation de l'idéologie libérale.

Ce travail pose ainsi la question de l'évolution dans le temps des principes qui structurent les rapports économiques ; vaste projet dont un prochain chantier pourrait être d'interroger la pertinence de l'utilisation longitudinale des grilles analytiques développées par Luc Boltanski et Laurent Thévenot pour l'étude de la justification (Boltanski et Thévenot 1991). Par ailleurs, ces résultats ne sont que les premiers pas d'une réflexion nécessaire sur le gouvernement des risques dans les sociétés du capitalisme avancé. La situation actuelle, marquée par les conséquences sociales de la crise des *subprimes* et l'incertitude quant aux impacts écologiques de nos modes de vie, ne peut que nous inciter à poursuivre cette voie. Les effets de « bouc-émissarisation » suggérés dans ce travail doctoral ne sont qu'une facette du niveau de violence générée par la performativité de l'idéologie néolibérale.

### **Apports quant aux rôles des experts fonctionnels des enjeux sociaux dans la responsabilisation des entreprises néolibérales**

Nous avons montré dans ce travail doctoral la pertinence de l'étude des fonctionnels experts des enjeux sociaux (responsables environnement, diversité ou encore santé et sécurité...) pour éclairer le paradoxe de l'entreprise contemporaine. Celle-ci doit en effet intégrer de nouvelles exigences sociales sans trahir le modèle de l'entreprise actionnariale orientant son activité par une rhétorique de maximisation du revenu de ses propriétaires. Négligés par la recherche en management, ces acteurs, positionnés entre organisation et institutions, constituent pourtant un vecteur sensible pour comprendre comment l'entreprise intègre et réalise le nouveau cadre institutionnel de la RSE sans compromettre sa forme néolibérale.

La généalogie de la conceptualisation des activités des experts fonctionnels dans la théorie de la bureaucratie a dessiné en creux la naissance du modèle de l'entreprise néolibérale. Elle a permis de constater à la fois la solidité des assises théoriques de ce modèle et sa faible pertinence pratique. Les propositions formulées sur la base de cette revue de littérature quant aux rôles supposés des experts fonctionnels dans ces organisations, se sont révélées simplistes, face aux amendements apportés par l'étude concrète de leur travail. L'observation des préventeurs du groupe VINCI Construction France pendant près de trois années a en effet donné à voir la responsabilisation en action dans l'entreprise néolibérale.

L'analyse des données a conduit à l'identification de quatre groupes d'activités pour ces experts des enjeux sociaux :

- **L'ajustement mutuel**, qui confirme que les préventeurs sont des hommes de *négociation* qui sont impliqués dans des rapports de pouvoir à tous les niveaux de l'organisation.
- **Le travail de frontière**, qui rend les frontières de l'entreprise poreuses à l'influence des parties prenantes externes, mais qui permet aussi à celle-ci de *diffuser* ses rationalisations dans son système de valeur. Comme nous l'avons déjà dit, les fonctionnels experts ici ne sont pas les

forgerons de la « cage de fer », ils fabriquent plutôt les maillons d'une chaîne qui tient ensemble dans une même rationalité des acteurs distants qui n'appartiennent pas au même périmètre juridique.

- **La maîtrise d'un vaste circuit d'information** qui permet de révéler ou de masquer les risques encourus et les rend artisans du couplage/découplage entre performances réelles et performances communiquées. La pression à la performance conduit ainsi à la « gestion comptable des accidents » et l'organisation de la transparence est la scène de rapports de pouvoir finalement très peu réglés.
- **La mise en œuvre de la « contrainte douce »** à laquelle pourtant les préventeurs adhèrent peu. Ils dénoncent ainsi d'une seule voix les conséquences perverses des rémunérations individuelles. Ils ne croient pas non plus aux vertus de la compétition fondée sur la transparence. Les audits sont surtout un moyen pour légitimer leurs propres objectifs et asseoir leur *pouvoir* dans l'organisation. Enfin, le récit de la menace que font planer les visites inopinées de la direction sur les opérationnels contraste fortement avec l'idée d'une intégration fondée sur la simple négociation entre partenaires égaux et responsables. Seule la formation semble faire l'unanimité pour influencer le comportement des opérationnels.

La mobilisation de la théorie néo-institutionnelle des organisations a permis de réinterpréter ces quatre activités comme les composantes d'un travail d'institutionnalisation qui permet aux experts des enjeux sociaux de légitimer à la fois un ensemble de nouvelles pratiques qu'ils jugent responsables et leur rôle dans l'organisation. Ce travail institutionnel repose sur deux types de compétences : politiques et culturelles. Le quotidien de ces experts est fait de luttes politiques et de cadrage de la réalité. Les fonctionnels experts des enjeux sociaux pèsent ainsi lourdement sur la visibilité organisationnelle des enjeux de RSE et de développement durable et sur la réactivité de leur entreprise à leur égard. La maîtrise des ressources cognitives et des instruments, qui permettent la construction du sens, sont pour eux des atouts stratégiques qui permettent de se maintenir dans l'entreprise. Plus largement, les dispositifs matériels jouent un rôle clef dans l'institutionnalisation des nouvelles pratiques responsables. Les outils de gestion utilisés ont deux fonctions essentielles : ils servent à mettre en relation les experts fonctionnels avec les différents maillons de la chaîne de valeur rendant possible un certain « nomadisme » dans et en dehors de l'entreprise ; ils fondent aussi l'assise de leur pouvoir lorsqu'ils leur permettent de jouer sur la mise en lumière ou en boîte noire des pratiques. Les mesures de la performance sociale servent plus ces professionnels qu'ils ne font de l'entreprise néolibérale une entité réellement évaluable par un tiers. Les liens sont évidents avec le fonctionnement de la « bureaucratie de verre », structurée par ce qui la rend transparente (Gomez et Korine 2009).

Le travail d'institutionnalisation des pratiques responsables est loin d'être une activité cadrée. Bien au contraire, il requiert une adaptation quotidienne aux contingences et aux contradictions qui ne manquent pas d'apparaître à tous les niveaux de l'entreprise. La RSE se construit sous contraintes grâce à une mobilisation ambiguë et parfois surprenante de ressources matérielles, sociales et institutionnelles. Ces résultats sont une invitation claire à poursuivre l'étude de la gestion des risques dans le capitalisme avancé.

## **Apports au renouvellement des modèles de processus de responsabilisation sociale dans l'entreprise néolibérale**

Sur la base de notre étude sur les activités des experts des enjeux sociaux, nous avons voulu contribuer à l'actualisation des travaux qui cherchent à modéliser les processus de responsabilisation dans les entreprises. Pour ce faire, nous proposons d'amender le modèle de Lovas et Ghoshal qui présente le fonctionnement idéalisé de l'entreprise néolibérale. Nous avons schématisé quatre processus types de réactivité aux enjeux sociaux (*Corporate Social Responsiveness*) : RSE délibérément réactive, RSE non réalisée, RSE émergente active, RSE délibérée proactive. Pour chacun deux, nous avons identifié les activités réalisées par les experts fonctionnels des enjeux sociaux et éventuellement les compétences qu'ils mobilisaient.

Cet exercice a, sans doute, le mérite de montrer que la responsabilisation de l'entreprise néolibérale se heurte à de nombreuses contradictions internes. L'étude des experts fonctionnels des enjeux sociaux montre les limites de l'exercice qui tiennent à la configuration même des activités économiques soumise à l'influence de l'idéologie libérale. Nous avons souligné quatre dysfonctionnements potentiels. L'autonomie confiée aux managers opérationnels peut être *contreproductive* dans le cas d'enjeux émergents, où l'apprentissage nécessite un certain recul sur les situations de gestion. Le système de mesure de la performance, colonne vertébrale de l'entreprise « transparente » soumise à l'évaluation des marchés, se révèle *extrêmement rigide* quand il s'agit de rendre compte de pratiques innovantes ou d'enjeux difficilement réductibles à des indicateurs purement financiers. De la même manière, le réseau éclaté et dispersé de sous-traitants de l'entreprise néolibérale devient *difficile à gérer* lorsque les différents « étages » de négociations contractuelles doivent s'enrichir de critères sociaux ou environnementaux, dont la mesure ou même la définition ne sont pas stabilisés. Enfin, les différents mécanismes de coordination interne de l'entreprise néolibérale se prêtent peu aux *programmes transversaux* qui permettraient une réforme radicale des routines organisationnelles.

Les principaux mécanismes du management de l'organisation contemporaine sont donc interrogés par la mise en œuvre du développement durable. Par contraste, notre étude souligne le rôle que jouent les fonctionnels experts des enjeux sociaux dans la (re)production de l'« ordre néolibéral ». Leur travail « discret », pour faire évoluer les pratiques collectives, ne remet jamais en cause ouvertement l'idéologie managériale dominante. Ils agissent à la marge pour tenter de concilier ce mode de fonctionnement avec la réponse aux demandes sociales. De ce fait, la performance de leur activité consolide, plutôt qu'elle n'infléchit, la logique de l'entreprise néolibérale.

### **Apports à l'égard des cadres analytiques mobilisés**

Ce travail doctoral a également permis d'enrichir les outils analytiques mobilisés pour l'étude de l'évolution des logiques institutionnelles sur longue période ou encore pour l'observation du travail institutionnel réalisé par les préventeurs de VINCI Construction France.

Notre premier travail empirique a nécessité la mise au point d'un instrument capable de saisir dans le temps une logique institutionnelle dominante. Ce faisant, nous avons répondu à l'appel visant à développer des méthodologies qui permettent de mesurer les systèmes de représentation, qui « règlent » les activités au sein d'un champ organisationnel (Mohr 1998 ; Ventresca et Mohr 2002). Cet appel n'est qu'un élément d'un mouvement plus vaste qui dénonce l'insuffisante prise en compte de la dimension cognitive des champs organisationnels, pourtant au cœur de la vision néo-institutionnelle des rapports sociaux (Schneiberg et Clemens 2006 ; Phillips et Malhotra 2008 ; Scott 2008 [1995]). En nous appuyant

sur la tradition européenne de la TNIO, qui a été fortement influencée par la théorie de l'acteur réseau et la théorie de la pratique (Garud et Rappa 1994 ; Hasselbladh et Kallinikos 2000 ; Acquier et Aggeri 2006), nous proposons une mesure originale des logiques institutionnelles qui rend compte non seulement du système d'acteurs en jeu, mais également des logiques dominantes et des dispositifs matériels qui structurent leurs relations en délimitant un répertoire d'actions légitimes. Pour cela, nous avons mobilisé, via le logiciel Alceste, la technique de la classification hiérarchique des données textuelles ; une méthode en développement pour l'analyse des corpus de grande dimension sur longue période (Mohr 1998 ; Leenen, Van Mechelen, et al. 1999 ; Breiger 2000). Alors que l'application de cette méthode a permis de suivre de manière précise l'évolution des systèmes de représentation à l'œuvre dans un champ organisationnel, elle laisse ouverte la question des facteurs déterminant cette dynamique, projet qui mérite de futurs développements. Il pourrait être ainsi intéressant d'isoler des variables indépendantes qui détermineraient, en partie, le passage d'une logique à une autre : entrepreneurs institutionnels, dispositifs matériels ou institutionnels qui auraient des conséquences inattendues, concurrence d'autres logiques...

Concernant l'étude du travail institutionnel des experts des enjeux sociaux, le besoin d'une grille d'interprétation appropriée nous a conduit à recenser les influences théoriques qui ont nourri la perspective microsociologique en théorie néo-institutionnelle. Ce premier travail d'histoire des idées a permis de souligner deux composantes, politique et culturelle, du processus d'institutionnalisation et ainsi de réévaluer l'intérêt de la mobilisation des différentes influences de la TNIO à l'aune de leurs apports pour chacune de ces dimensions. Ce regard critique montre également la pertinence de futures recherches qui voudraient enrichir la TNIO par l'hybridation avec des courants aujourd'hui faiblement entendus, comme la théorie des conventions ou la sociologie interactionniste. Les premiers efforts en ce sens confirment la richesse d'un tel croisement.

## **Apports managériaux et contribution aux pratiques de gestion**

### **Apports pour les cadres dirigeants**

Il nous semble que la réflexion amorcée sur l'hypersensibilité aux risques de nos sociétés contemporaine ne peut pas laisser les dirigeants des grandes entreprises capitalistes indifférents. La convergence des regards vers ces organisations, que le sentiment du risque engendre, fait écho aux événements récents qui ont fait l'actualité : grèves, suicides, prise d'otage et autres formes de menaces... La question sous-jacente est celle de l'endiguement de la violence du capitalisme dans les sociétés industrielles avancées. La gestion du risque mérite une réponse élaborée qui va au-delà des signaux envoyés par les actions philanthropiques et les communications institutionnelles de quelques entreprises. En collaborant au développement des agences de notation extra-financière comme VIGEO ou SAM, les entreprises participent à la mise en scène du risque qu'elles font peser sur la société, présentant dans le même mouvement, les moyens qu'elles mettent en œuvre pour le régler.

L'étude du rôle des experts des enjeux sociaux dans ces organisations révèle le coût de la mise en transparence de l'entreprise néolibérale qui devient une « bureaucratie de verre » lorsque celui-ci atteint le seuil de contre-productivité : les coûts de l'organisation du contrôle et de la mise en conformité sont supérieurs aux gains attendus pour l'entreprise. Les préventeurs étudiés sont ainsi les artisans de découplage entre performances réelles et performances communiquées. Le contrôle de la mise en lumière ou en boîte noire des performances des opérationnels leur confère du pouvoir qui met progressivement l'organisation sur la voie de la gestion effective des enjeux sociaux, mais qui, dans le même temps, nuit à la lisibilité des indicateurs de mesure. Quelle crédibilité peut-on accorder aux comparaisons de performances réalisés par les agences de notation si ces dernières ne s'attachent pas à expliciter les processus qui ont conduit à la production de ces résultats ? La poursuite du modèle idéalisé de l'entreprise néolibérale semble alors une impasse : la multiplication des indicateurs de pilotage pour tenir compte des performances sociales et environnementales fait réapparaître le spectre de la bureaucratisation à outrance tandis que la lecture de toutes ces démarches à l'aune du seul critère financier fait peser une pression financière à tous les niveaux de l'organisation, réduisant ainsi les marges de manœuvre nécessaires à l'évolution des pratiques.

## **Apports pour les experts des enjeux sociaux**

Nos observations pendant le long travail de terrain que nous avons effectué pourraient s'avérer intéressantes pour les experts des enjeux sociaux, à différents titres.

Le principal apport est d'offrir un regard extérieur, qui vise l'objectivité scientifique, sur leurs activités. Comme nous l'avons montré, ces dernières sont fondées sur une ambiguïté essentielle, qu'ils maintiennent délibérément en jouant sur une rhétorique adaptable et naviguant à tous les niveaux de l'organisation. Si la capacité à faire tenir ensemble des contradictions leur assure un avenir dans l'entreprise néolibérale, elle les empêche par moment de garder un regard objectif sur leur rôle. Ainsi, bien souvent, il nous est arrivé de dialoguer avec des experts fonctionnels prisonniers de leurs propres récits et qui pour lesquels « dire » devenait synonyme de « faire ». Les présentations orales et les débats réalisés au cours des trois années passées au sein de l'entreprise VINCI ont permis un échange réel à ce sujet avec les préventeurs et les autres experts des enjeux sociaux rencontrés. Nous espérons que la diffusion des résultats de cette thèse engendrera les mêmes discussions dans d'autres contextes.

Un second intérêt pourrait être de valoriser l'ambiguïté du rôle des experts des enjeux sociaux que nous venons de souligner. A l'heure où la crise économique remet en question les charges de fonctionnement des grandes entreprises, ces dernières sont amenées à interroger l'utilité de certains de leurs services fonctionnels, dont la participation à la rentabilité est difficile à mesurer. Face à cette menace, un réflexe pour les experts des enjeux sociaux pourrait être de vouloir se professionnaliser pour mieux affirmer leur identité. Ce mouvement amorcé autour de quelques associations professionnelles, comme le Collège des Directeurs du Développement Durable Engagés (C3D) ou l'Agora des Directeurs du Développement Durable, pourrait leur être fatal s'il conduit à nuire à leur flexibilité en définissant de manière trop précise leurs attributions. Ces acteurs sont d'autant plus adaptés aux entreprises néolibérales qu'ils sont invisibles. C'est en tout cas une des pistes que proposent nos observations et nos analyses et qui pourraient permettre de nuancer les aspirations à l'autonomie professionnelle et donc à la visibilité des experts fonctionnels des enjeux sociaux.

## **Apports pour l'entreprise qui a accueilli l'étude de terrain**

Nous n'allons pas revenir ici sur l'accès privilégié au terrain et les exigences associées que représente une thèse en contrat CIFRE, exposés dans le chapitre 5. En dehors de la relation praticien-chercheur qui est enrichissante pour les deux parties, nous voulons souligner ici un apport particulier du travail doctoral pour l'entreprise VINCI, qui pourrait bénéficier à d'autres sociétés.

Durant les trois années de la présence en entreprise, nous avons pu, à de nombreuses reprises, échanger avec les cadres, qui ont volontiers accepté de nous réserver des plages dans leur emploi du temps souvent bien chargé. Une des conséquences de ces discussions a été, il nous semble, de « dénaturiser » le lien entre création de valeur et développement durable. Beaucoup d'entreprises engagées dans une démarche de responsabilité sociale sont aujourd'hui obnubilées par la question de savoir si ces nouvelles pratiques créent de la valeur économique ou non. Leurs filiales les plus responsables sont-elles plus rentables que les autres ? Les entreprises qui ont une stratégie de développement durable ont-elles une performance boursière supérieure ? Les échanges avec notre entreprise d'accueil ont conduit à mettre de côté ces questions pour souligner la

nécessité de construire opérationnellement la valeur économique des pratiques responsables. Ces discussions ont pointé l'intérêt de développer des dispositifs qui permettent de valoriser les comportements exemplaires auprès des différents maillons du système de valeur qui pourraient y voir un intérêt ou même de développer des nouveaux maillons à ce système de valeur. Outils de mesure de la performance sociale ou environnementale, instruments de valorisation de ces performances pour créer des variantes responsables aux réponses aux appels d'offre, plateformes de négociation entre maillons éloignés de la chaîne de valeur..., « l'équipement » de l'entreprise responsable et rentable reste encore largement à inventer.

## Limites et perspectives

### Limites à la validité des résultats empiriques

Il convient de prendre quelques précautions quant aux résultats des deux études empiriques des chapitres 2 et 5. Si un soin particulier a été apporté à la validité des construits théoriques, certaines difficultés dues à la nature des données collectées n'ont pas pu être surmontées pour assurer une parfaite validité externe.

Notre premier terrain empirique, qui couvre l'ensemble des articles du *Moniteur du Bâtiment et des Travaux Publics* consacrés à la sécurité au travail depuis 1906 a été marqué par l'ampleur des données à analyser. 5 431 numéros du *Moniteur* ont été publiés sur la période et l'absence de numérisation nous a contraint à une lecture de chaque exemplaire. Nous avons alors opté pour un carottage de la base de données, en sélectionnant une année par décennie. Cela a conduit à l'analyse de 780 numéros sur l'ensemble de la période (14,4% des numéros) représentant 177 articles traitant de la sécurité. La confirmation des résultats du chapitre 2 sur l'évolution des logiques institutionnelles nécessiterait de compléter l'analyse en allouant les ressources nécessaires pour intégrer l'ensemble des numéros publiés. L'effort serait d'ailleurs complet si cette base était enrichie par un autre journal professionnel du bâtiment publié tout au long du XIX<sup>ème</sup> siècle, période non couverte par le *Moniteur du Bâtiment et des Travaux Publics*.

Par ailleurs, une thèse qui met l'accent sur le rôle des dispositifs de gestion ne peut qu'être prudente quant à l'influence intrinsèque des instruments de mesure qu'elle mobilise. L'algorithme du logiciel Alceste, fondé sur la classification hiérarchique descendante des données textuelles, est conçu pour mettre en valeur des contrastes dans un corpus de mots. Il permet ainsi de repérer des registres de vocabulaire propres à des époques, ce que nous avons mis à profit dans notre étude. Ce faisant, il masque également d'autres éléments importants. Ainsi, il ne permet pas de détecter des termes qui seraient associés aux accidents du travail sur l'ensemble de la période d'analyse et qui seraient une composante essentielle de toutes les logiques institutionnelles sous-tendant le traitement de ce risque. Par exemple, il est surprenant de ne déceler aucun terme ayant trait au registre de l'éthique dans les discours se rapportant à la sécurité des hommes au travail. L'influence du logiciel serait ici une piste d'explication plausible si le discours humaniste est commun à l'ensemble de la période étudiée. Ce registre ne serait pas mis en valeur ne permettant pas de

distinguer les registres de vocabulaires entre eux. Des études complémentaires aux moyens d'autres outils d'analyse seraient nécessaires pour valider davantage nos hypothèses.

Pour fini, notre étude sur le rôle des experts des enjeux sociaux reste exploratoire, étant donné qu'elle se limite à l'analyse d'un seul cas, même si nous avons pris le soin de sélectionner des unités d'analyse multiples dans cette organisation. Il est ainsi difficile de rendre compte des possibles biais culturels ou historiques liés à notre objet d'étude. Notre travail n'avait pas la prétention de tester des corrélations, mais d'enrichir le modèle théorique élaboré à partir de la revue de littérature sur le travail des experts fonctionnels. Une prochaine étape serait de formuler des hypothèses à partir de nos résultats quant à l'efficacité de certaines activités menées par les experts des enjeux sociaux et de les tester auprès d'un large échantillon représentatif d'entreprises.

### **Limites des grilles théoriques néo-institutionnelles mobilisées**

Nous pouvons émettre également certaines réserves quant à notre mobilisation de la théorie néo-institutionnelle pour l'étude du travail des experts des enjeux sociaux. Comme nous l'avons montré, le renouveau de ce cadre théorique à la fin des années soixante-dix s'est fondé sur une critique des perspectives béhavioristes en mettant l'accent sur les déterminants sociaux des comportements individuels. Ce n'est que dans les années quatre-vingt-dix que certains auteurs ont cherché à en faire un outil microsociologique pour observer la capacité d'agence des acteurs face aux institutions. Il convient alors de se demander si cette évolution n'est pas « contre-nature ». La théorie néo-institutionnelle ne risque-t-elle pas de perdre son identité à vouloir rendre compte de tous les aspects du réel ? Alors que le pouvoir et les phénomènes de domination réapparaissent sur l'agenda des chercheurs en organisation (Thomas et Davis 2005 ; Courpasson et Thoenig 2008 ; Palpacuer 2009), la TNIO n'est peut-être pas la mieux « équipée » pour rendre compte de ces phénomènes.

D'autres problèmes plus pragmatiques se posent. N'ayant pas de fondements microsociologiques clairement établis, son utilisation récente s'est traduite par l'hybridation avec de multiples courants théoriques développés pour rendre compte de phénomènes micro, comme la théorie de la pratique. Si ce mouvement a considérablement enrichi l'analyse néo-institutionnelle, il rend de plus en plus nécessaire un travail épistémologique qui conduirait à la définition d'un modèle solide de l'action humaine attaché à la TNIO. Se passer de cet ancrage ne pourra à terme que conduire à la remise en cause de ce courant devenu une ombrelle qui abriterait toutes les perspectives anti-fonctionnalistes.

Une des conséquences concrètes de cette relative faiblesse épistémologique est la difficile appréhension des phénomènes de pouvoir dans notre travail doctoral. Si la TNIO a permis de souligner la composante politique du travail institutionnel, elle offre peu de concepts analytiques permettant d'en rendre compte. Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, il convient de continuer à interroger les hybridations possibles entre ce courant théorique et d'autres écoles de pensée, ici les sociologies du pouvoir, pour définir quels objets d'étude et quelles questions de recherche la TNIO est la mieux à même d'éclairer.

### **Limites liées à la nature de l'objet d'étude**

Pour conclure, nous revenons sur le relatif désintérêt de la recherche actuelle pour notre objet d'étude principal, à savoir les fonctionnels experts des enjeux sociaux, et même les fonctionnels de manière plus large. Au-delà d'une incompatibilité théorique avec les modèles idéalisés de l'entreprise néolibérale exposée dans le chapitre 4, cette indifférence interpelle. Il est vrai que les entreprises adoptent à un rythme croissant une structure matricielle qui souvent double les responsabilités opérationnelles par des tâches fonctionnelles. Il est aujourd'hui courant de voir des membres du comité exécutif avoir en charge la coordination d'une fonction (ressources humaines, responsabilité sociale, qualité) en complément de la direction opérationnelle d'une zone ou d'une branche d'activités. Ce croisement pourrait mettre en cause la pertinence d'une thèse consacrée à un objet d'étude dont la nature évolue. Nous nous inscrivons néanmoins en retrait par rapport à un tel raisonnement. Pour nous, au contraire, ce travail est l'occasion de braquer les projecteurs sur un type de relations au travail qui ne cesse de se développer malgré la disparition des fonctionnels des organigrammes. Le croisement fonctionnel/opérationnel a conduit à la création d'un objet d'étude indéterminé, le manager, qui recouvre des réalités forts différentes. Réinterroger les caractéristiques propres à la relation fonctionnelle, c'est selon nous, mettre le doigt sur des manières de travailler qui pourraient devenir la norme des organisations d'experts, qui permettent la réalisation progressive de l'idéologie néolibérale. En ce sens, notre travail, modestement centré sur les experts fonctionnels en responsabilité sociale, pourrait servir plus largement une réflexion sur l'évolution de l'entreprise néolibérale réorganisant sa création de valeur à partir d'expertises fonctionnelles souples et dont l'influence, dépassant le cadre hiérarchique, se fonde sur sa transparence.





## Liste des tableaux

Tableau 1 - Rationalité managériale associée au salarié (d'après Bendix et Ehrenberg).....	12
Tableau 2 - Différentes conceptualisations du rôle de l'Etat-nation et des entreprises dans la régulation du risque (d'après Rosanvallon 1992 ; Gomez et Korine 2009). .....	43
Tableau 3 - Définitions dominantes de la notion de "champ organisationnel".....	61
Tableau 4 - Les différents composants d'un champ institutionnel .....	62
Tableau 5- Conceptualisation complétée des différents composants d'un champ institutionnel.	65
Tableau 6 - Grille d'analyse des cadres d'interprétation.....	66
Tableau 7 - méthodologies et outils d'analyse de texte .....	69
Tableau 8 - Objets d'analyse, sources de données et méthode d'analyse dans les recherches textuelles (source: Ventresca & Mohr 2004: 819).....	70
Tableau 9 - Trois types de mécanisme de changement dans un champ .....	72
Tableau 10 - Application des règles de constitution d'un corpus d'après Bardin (2007) .....	75
Tableau 11 - Problèmes rencontrés lors de la constitution de la base .....	76
Tableau 12 - Nombre d'articles du Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment analysés sur la période 1906-2007 .....	78
Tableau 13 - Recherche : « Accidents du travail » dans les archives électroniques du Moniteur des travaux publics et du BTP.....	79
Tableau 14 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 1.....	82
Tableau 15 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité entre 1900 et 1939.....	82
Tableau 16 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 4.....	85
Tableau 17 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité en 1947 et 1977.....	85
Tableau 18 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 3.....	88
Tableau 19 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité dans les années 50 et 60 .....	88
Tableau 20 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 2.....	89
Tableau 21 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité dans les années 60.....	89
Tableau 22 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 5.....	90
Tableau 23 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité dans les années 70 et 2000.....	90
Tableau 24 - Formes lexicales centrales et titre de la classe 6.....	92
Tableau 25 - Logique institutionnelle dominante de traitement de l'enjeu sécurité dans les années 90 et 2000.....	92
Tableau 26 - Principaux indicateurs du second traitement avec le logiciel ALCESTE (1997-2007) .....	96
Tableau 27 - Séquence des classes lexicales entre 1997 et 2007 .....	96
Tableau 28 - Parties prenantes associées à chacun des cadres d'interprétation .....	99
Tableau 29 - Présence de la commensurabilité dans l'ensemble des cadres d'interprétation....	101
Tableau 30- Grilles analytiques de l'environnement institutionnel .....	120
Tableau 31- Mécanismes de création de valeur par les démarches de RSE/DD .....	131
Tableau 32 - Adaptation de la grille d'Oliver 1991 pour les attentes sociales .....	134

Tableau 33 - Impacts de la chaîne de valeur sur les parties prenantes d'après Ackerman et Bauer (1976 & 1977).....	139
Tableau 34 - Modèle général du processus de réponse aux enjeux sociaux par Ackerman et Bauer (1976).....	142
Tableau 35 - Synthèse non exhaustive des travaux de ONE sur l' <i>Ecological responsiveness</i> .....	145
Tableau 36 - Adaptation de la typologie de réponses responsables de Winn et Angell (2000).	147
Tableau 37 - Mode de régulation et cadrage organisationnel associé d'après Hoffman (2001)	151
Tableau 38 - Correspondance entre institutions et cadres culturels d'après Hoffman (2001)...	151
Tableau 39- Synthèse des limites des travaux existant sur le processus de responsabilisation dans l'entreprise et réponses apportées par notre recherche.....	157
Tableau 40 - Absence d'articles sur les experts fonctionnels dans les revues de rang A (1980-2008).....	163
Tableau 41- Chiffre d'affaires et nombre de sociétés juridiques des pôles de VINCI.....	214
Tableau 42 - Chiffre d'affaire et nombre de sociétés des divisions de VINCI.....	215
Tableau 43- Le glissement du problème initial à la formulation de la problématique.....	218
Tableau 44 - Inscription de notre étude de cas dans la classification proposée par Yin (1984)	224
Tableau 45 - Variables de comparaison des filiales de VINCI Construction France.....	225
Tableau 46 - Méthodes de collecte de données pour chaque phase de la recherche.....	231
Tableau 47- Table de correspondance - catégories analytiques / unités d'analyse .....	234
Tableau 48 - Tests de la qualité du design de recherche d'après Yin (1984) .....	235
Tableau 49 - Double codage et test de Kappa Cohen (K).....	236
Tableau 50 - Révision de la grille analytique de Scott(1995).....	292
Tableau 51 - les différents cadres institutionnels mobilisés dans les discours des experts fonctionnels.....	295
Tableau 52 - Problème de gestion des enjeux sociaux dans l'entreprise néolibérale, révélés par l'étude des fonctionnels experts .....	316
Tableau 53 - Etapes de l'analyse de discours selon Bardin (2007).....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 54 - Etapes détaillées du traitement des données par ALCESTE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 55 - Critiques principales formulées à l'égard des fondements de la TPP.	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 56 - Apports et limites de la TPP et CSP .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

## Liste des graphiques

Figure 1 - Frontières entre effets externe, enjeux incertains et risques .....	11
Figure 2 - Evolution du risque accident du travail en France depuis 1950 tous secteurs confondus .....	17
Figure 3 - Evolution du risque accident du travail dans le secteur du BTP depuis 1990 .....	17
Figure 4- Plan général de la thèse .....	20
Figure 5- indicateur de l'éclatement des frontières organisationnelles .....	34
Figure 6- Indicateurs alternatifs du bien-être.....	36
Figure 7 - Evolution formelle du traitement de la sécurité au travail dans les sommaires du Moniteur des BTP.....	77
Figure 8 - Evolution du nombre d'articles traitant des accidents du travail dans le Moniteur des BTP 1906-2007 .....	78
Figure 9 - Articles traitant de la sécurité 1997-2007.....	79
Figure 10 - Six classes thématiques identifiées par la classification descendante hiérarchique d'ALCESTE.....	81
Figure 11 - Dispositif institutionnel simplifié de l'administration de la sécurité au travail en 2002 .....	86
Figure 12 - Evolution de l'indice de fréquence 1950-2004 (Source: CNAMTS-DRP-Mission statistique).....	91
Figure 13 - Evolution des principaux indicateurs de sécurité au travail dans le secteur du BTP entre 1990 et 2007.....	94
Figure 14- Superposition des cadres d'interprétation 1997-2007 .....	97
Figure 15 - Visibilité de la sécurité au travail dans les média malgré la baisse tendancielle du risque réel .....	100
Figure 16 - Cartographie non-exhaustive des théories qui composent la perspective « système ouvert ».....	117
Figure 17- <i>Domain of statement</i> de la division SIM.....	121
Figure 18- Extrait du rapport de SIM soumis à l'AASCB en 1974 (source : Klein 1998).....	124
Figure 19 - Rôle de coordination du responsable RSE d'après Ackerman et Bauer (1976).....	141
Figure 20 - Exemples de cadres culturels en compétition dans l'organisation (Hoffman, 2001 : 143).....	152
Figure 21 - Fonctions de l'entreprise reflétant les cadres culturels en compétition (Hoffman, 2001 : 147).....	153
Figure 22 - Proportion d'entreprises avec un département gestion du personnel/Ressources Humaines.....	162
Figure 23 - Diffusion de différentes structures fonctionnelles dans les entreprises américaines (1955-1985).....	162
Figure 24 – Les différents experts fonctionnels identifiés par Child (1973) .....	167
Figure 25 - Trois types de division des responsabilités selon Urwick (1937) .....	170
Figure 26 - Doublement de la ligne hiérarchique par le réseau de relations du staff officer d'après Urwick (1937) .....	171
Figure 27 - Organisation <i>staff &amp; line</i> d'après Urwick (1937) .....	172
Figure 28 - Rôle des cadres fonctionnels dans les premiers écrits sur la bureaucratie .....	173

Figure 29 - Rôle des fonctionnels dans la pensée renouvelée sur la bureaucratie après 1945 ..	178
Figure 30 - La modélisation d'Ackerman et Bauer épouse les représentations de son temps ....	179
Figure 31 - Passage de la bureaucratie à l'adhocratie et disparition des cadres fonctionnels selon Mintzberg (1979).....	186
Figure 32 - Rôle des contextes de l'entreprise dans la formation de la stratégie par Burgelman (1983) .....	188
Figure 33 - Place centrale de la ligne hiérarchique dans la formation de la stratégie d'après Burgelman (1996) .....	188
Figure 34 - Processus de l'évolution guidée selon Lovas et Ghoshal (2000) .....	190
Figure 35 - Eléments venant soutenir la déduction des activités de gestion des enjeux sociaux des fonctionnels dans l'entreprise néolibérale.....	195
Figure 36 - Comparaison des rôles des experts fonctionnels qui pourraient permettre la gestion des enjeux sociaux dans la bureaucratie classique, la bureaucratie renouvelée et dans l'entreprise libérale .....	204
Figure 37 - Organisation de la chaîne de valeur dans le secteur de la construction en France en 2000 (représentation simplifiée) .....	211
Figure 38 - Conception fragmentée « multipoints » dans la chaîne de valeur de la construction (représentation simplifiée).....	212
Figure 39 - Corrélation entre performance économique (marge nette chantier) et performance sécurité (TF) de 168 filiales de VINCI Construction France entre 2002 et 2005 .....	219
Figure 40 - Performances sécurité et économiques moyennes de 62 filiales de VCF sur la période 2002-2006.....	227
Figure 41 - Représentation simplifiée de l'organisation formelle d'une filiale de VCF .....	228
Figure 42 - Intervention du préventeur dans la conception fragmentée multipoint .....	243
Figure 43 - Chronologie des logiques institutionnelles de traitement des accidents du travail (1997-2007).....	294
Figure 44 - Processus de responsabilisation délibérément réactive.....	304
Figure 45 - Processus de responsabilisation non réalisé .....	305
Figure 46 - Processus de responsabilisation émergente active.....	306
Figure 47 - Processus de responsabilisation délibérément proactive.....	307
Figure 48 - Flow chart simplifié du processus de traitement par ALCESTE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 49 - Représentation classique des parties prenantes (Freeman 84 ; Donaldson et Preston 95) .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

## BIBLIOGRAPHIE

- (1960). "Declaration of interdependence." Business & Society 1(1): 2-4.
- Abbott, A. (1992). "An Old Institutionalists Reads the New Institutionalism." Contemporary Sociology 21: 754-56.
- Abbott, A. (1992). What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis. What is a Case? Exploring the foundations of social inquiry. C. Ragin et H. Becker. Cambridge, Cambridge University Press: 53-82.
- Abbott, A. D. (1988). The system of professions: An essay on the division of expert labor. Chicago, University of Chicago Press.
- Abrahamson, E. (1996). "Management fashion." Academy of Management Review 21(1): 254-285.
- Abzug, R. et S. J. Mezas (1993). "The fragmented state and due process protections in organizations: The case of comparable worth." Organization Science 4(3): 433-453.
- Ackerman, R. et R. A. Bauer (1976). Corporate social responsiveness: The Modern Dilemma. Reston, Virginia, Reston Publishing Company.
- Ackerman, R. et R. A. Bauer (1977). "Pour une approche empirique." Revue française de gestion Numéro spécial : Le bilan social(12-13): 32-33.
- Ackerman, R. W. (1973). "How companies respond to social demands." Harvard Business Review(july-august): p88-98.
- Ackerman, R. W. (1975). The Social Challenge to Business. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Ackroyd, S., R. Batt, et al. (2006). The Oxford Handbook of Work and Organization. Cambridge, The Oxford University Press.
- Acquier, A. et F. Aggeri (2006). The development of a CSR industry: legitimacy and feasibility as the two pillars of the institutionalization process. Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring. D. Hond, F. D. Bakker et P. Neergaard. London, Ashgate Publishing.
- Acquier, A. et F. Aggeri (2006). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). AIMS, Bergen, NO.
- Acquier, A. et F. Aggeri (2008). "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE." Revue française de gestion 1(180): 131-157.
- Acquier, A., T. Daudigeos, et al. (2008). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness, IFGE: 50
- Acquier, A. et J.-P. Gond (2007). "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen." FCS Finance Contrôle Stratégie: 5-35.
- Adams, J. S. (1976). The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally: 1175-1199.
- Aggeri, F. et A. Acquier (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de développement durable? AIMS. Angers.
- Aggeri, F. et J. Labatut (2008). La gestion au prisme de ses instruments: Une généalogie des approches par les instruments en gestion. Paris, Ecole des Mines - Centre de Gestion Scientifique: 29.
- Aggeri, F., E. Pezet, et al. (2005). Organiser le développement durable. Paris, Vuibert.
- Agle, B. R., R. K. Mitchell, et al. (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values." Academy of Management Journal 42(5): 507-525.
- Aglietta, M. (1976). Régulation et crises du capitalisme. Paris, Calmann-Lévy.
- Akrich, M., M. Callon, et al. (2006). Sociologie de la traduction : textes fondateurs. Paris, Mines Paris, les Presses, « Sciences sociales ».

- Albert, M. (1991). Capitalisme contre Capitalisme. Paris, Seuil.
- Aldrich, H. (1979). Organizations and environments. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Aldrich, H. et D. Herker (1977). "Boundary Spanning Roles and Organizational Structure." Academy of Management Review 2(217-230).
- Aldrich, H. et J. Pfeffer (1976). "Environments of Organizations." Annual Review of Sociology 2: 79-105.
- Aldrich, H. E. et C. M. Fiol (1994). "Fools rush in? The institutional context of industry creation." Academy of Management Review 19(4): 645.
- Alexander, J. C. (2006). The civil sphere. Oxford, Oxford University Press.
- Alford, R. R. et R. Friedland (1985). Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy, Cambridge University Press.
- Alvesson, M. et D. Kärreman (2000). "Taking the linguistic turn in organizational Research." The Journal of Applied Behavioral science 36(2): 136-158.
- Alvesson, M. et D. Kärreman (2000). "Varieties of discourse. On the study of organizations through discourse analysis." Human Relations 53(9): 1125-1149.
- Amaeshi, K. M., O. K. Osuji, et al. (2008). "Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications." Journal of Business Ethics 81(1): 223-234.
- Andersson, L. M. et T. S. Bateman (2000). "Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. business organizations." Academy of Management Journal 43(4): 548.
- Andriof, J., S. Waddock, et al. (2002). Unfolding Stakeholder Thinking. Volume 1: Theory, Responsibility and Engagement. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.
- Andriof, J., S. Waddock, et al. (2003). Unfolding Stakeholder Thinking. Volume 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.
- Ansoff, H. I. (1975). "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals." California Management Review 18(2): 21-33.
- Ansoff, H. I. (1980). "Strategic Issue Management." Strategic Management Journal 1(2): 131-148.
- Ansoff, I. H. (1979). The changing shape of the strategic problem. Strategic Management : a New View of Business Policy and Planning. S. a. Hofer. Little Brown: 30-52.
- Aragon-Correa, J. A. (1998). "Research notes. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment." Academy of Management Journal 41(5): 556-567.
- Aragon-Correa, J. A. et S. Sharma (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy." Academy of Management. The Academy of Management Review 28(1): 71.
- Aravind, D. et P. Christmann (2008). "Institutional And Resource-Based Determinants Of Substantive Implementation Of Iso 14001." Academy of Management Proceedings: 1-6.
- Arnaud, G. (1996). "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur de terrain ? Prolégomènes à toute recherche in situ." Economies et Société 22: 235-264.
- Aron, R. (1967). Les étapes de la pensée sociologique. Paris Gallimard.
- Arrow, K. J. (1973). "Social Responsibility and Economic Efficiency." Public Policy(21): 303-317.
- Askenazy, P. (2004). Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme. Paris, Seuil, la République des Idées.
- ATTAC (2003). "Les principes généraux : la responsabilité sociale ou contrôle démocratique des décisions économiques ?" L'économie politique 18(2).
- Ayres, C. (1944). The Theory of Economic Progress: a study of the fundamentals of economic development and cultural change. Chapell Hill, NC, The University of North Carolina Press.
- Ayres, C. (1952). The industrial economy; Its technological basis and institutional destiny. Boston, Houghton Mifflin.
- Baldwin, C. Y. et K. B. Clark (1997). "Managing in an age of modularity." Harvard Business Review 75(5): 84.

- Balogun, J. et G. Johnson (2004). "Organizational Restructuring and Middle manager Sensemaking." Academy of Management Journal 47(4): 523-549.
- Bansal, P. (2003). "From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues." Organization Science 14(5): 510-527.
- Bansal, P. (2005). "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study Of Corporate Sustainable Development." Strategic Management Journal 26(3): 197-218.
- Bansal, P. et K. Roth (2000). "Why companies go green: A model of ecological responsiveness." Academy of Management Journal 43(4): 717.
- Bardin, L. (2007 [1977]). L'analyse de contenu, Quadrige PUF.
- Barley, S. R. (1986). "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments." Administrative Science Quarterly 31(1): 78.
- Barley, S. R. (2008). Coalface institutionalism. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. London, Sage: 491-518.
- Barley, S. R. et G. Kunda (2004). Gurus, hired guns, and warm bodies : itinerant experts in a knowlege economy. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Barley, S. R. et P. S. Tolbert (1997). "Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution." Organization Studies 18(1): 93-117.
- Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Classic readings in organizational behavior. J. S. Ott. Belmont, Wadsworth Pub. Co. 15: 181-.
- Barnett, M. L. (2007). "Stakeholder Influence Capacity And The Variability Of Financial Returns To Corporate Social Responsibility." Academy of Management Review 32(3): 794-816.
- Baron, D. P. (1995a). "The Nonmarket Strategy System." Sloan Management Review 37(1): 73.
- Baron, D. P. (1995b). "Integrated strategy: Market and nonmarket components." California Management Review 37(2): 47.
- Baron, D. P. (2000). Business and its environment. Upper saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Bartlett, C. A. et S. Ghoshal (1990). "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind." Harvard Business Review 68(4): 138-145.
- Bartlett, C. A. et S. Ghoshal (1995). "Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People." Harvard Business Review 73(3): 132-142.
- Bastiat, F. (1850). Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas. extrait de l'édition originale en 7 volumes des œuvres complètes (1863), disponible sur <http://bastiat.org>: tome V, 336-392.
- Basu, K. et G. Palazzo (2008). "Corporate social responsibility: A process model of sensemaking." The Academy of Management Review (AMR) 33(1): 122-136.
- Bates, D. L. (1992). "Wanted: A Strategic Planner for the 1990s." Journal of General Management 18(1): 51.
- Battilana, J. (2006). "Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position." Organization 13(5): 653.
- Battilana, J., B. Leca, et al. (2009). "How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship." The Academy of Management Annals 3(1): 65-107.
- Bauer, R. A. (1973b). "The Corporate Social Audit: Getting on the Learning Curve." California Management Review 16(1): 5-10.
- Bauer, R. A. et D. H. Fenn Jr (1973a). "What is a corporate social audit?" Harvard Business Review 51(1): 37-48.
- Baum, J. A. C. (1996). Organizational Ecology. Handbook of Organization Studies. S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord. London, Sage: 77-114.
- Bauman, Z. (1973). Culture as Praxis. London, Routledge and Kegan Paul.
- Baumard, P., C. Donada, et al. (1999). «La collecte des données et la gestion de leurs sources». Méthodes de recherche en management R. A. Thiétart. Paris, Dunod: 224-256.
- Beaulieu, S. et J. Pasquero (2003). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective. Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Rahmann. Sheffield, Greenleaf: 101-118.

- Beck, U. (2001 [1986]). La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité. Paris Alto-Aubier.
- Beck, U. (2003 [1999]). Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation. Paris, Aubier.
- Beckert, J. (1999). "Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations." Organization Studies 20(5): 777.
- Bélanger, P. R. et B. Lévesque (1992). "Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise: des classiques aux "néo-classiques." Cahiers de recherche sociologique(18-19): 55-92.
- Bendix, R. (1956). Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization. New-York, NY, Harper Torchbooks.
- Bendix, R. (1960). Max Weber - An Intellectual Portrait. New York, NY, Doubleday & Company.
- Bennis, W. (1966). Changing Organizations. New-York, McGraw-Hill.
- Bensedrine, J. et B. Demil (1998). L'approche néo-institutionnelle des organisations. Repenser la stratégie. H. Laroche et J.-P. Nioche. Paris, Vuibert: 85-111.
- Berelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Research. New York, FreePress.
- Berger, P. L. et T. Luckmann (1966). The social construction of reality. New York, Doubleday.
- Bergeron, D. M. (2007). "The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost?" Academy of Management Review 32(4): 1078.
- Berle, A. (1931). "Corporate Powers as Powers in Trust." Harvard Law Review: 1049.
- Berle, A. A. (1954). The 20th century capitalist revolution, Harcourt, Brace.
- Berry, M. (1983). L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. Texte de synthèse au rapport collectif pour la DGRST, CRG.
- Berry, M. (2000). "Diriger des thèses de terrain." Gérer et Comprendre(62): 88-97.
- Berry, M. A. et D. A. Rondinelli (1998). "Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution." The Academy of Management Executive (1993-2005): 38-50.
- Bertalanffy, L. v. (1956). General System Theory. General Systems:Yearbook of the Society of the Advancement of General Systems Theory. L. v. Bertalanffy et A. Rapoport. Ann Arbor, MI, Society of the Advancement of General Systems Theory: 1-10.
- Birnbaum, P. (1988). States and Collective Action: The European Experience. Cambridge, Cambridge University Press.
- Blair, M. M. (1998). "For Whom Should Corporations Be Run?: An Economic Rationale for Stakeholder Management." Long Range Planning 31(2): 195-200.
- Blau, J. R. et W. McKinley (1979). "Ideas, complexity, and innovation." Administrative Science Quarterly: 200-219.
- Blau, P. M. (1963 [1955]). The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies, University of Chicago Press.
- Blau, P. M. et W. R. Scott (2003 [1962]). Formal Organization, a comparative approach. Stanford, Stanford University Press.
- Boiral, O. et D. Jolly (1992). "Stratégie, compétitivité et écologie." Revue française de gestion(89): 80-85.
- Boli, J. et G. M. Thomas (1999). Constructing World Culture: International Non-Governmental Organizations Since 1875. Stanford, CA, Stanford University Press.
- Boltanski, L. (1982). Les cadres. La formation d'un groupe social. Paris, Les Editions de Minuit.
- Boltanski, L. et E. Chiapello (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. Paris, Gallimard, NRF essais.
- Boltanski, L. et L. Thévenot (1991). De la justification, Les économies de la grandeur. Paris, Gallimard
- Bouchard, J. (2008). La communication nombre. Paris, L'Harmattan.
- Boulding, K. E. (1957). "General System Theory: The Skeleton of Science." Management Science(2): 197-208.
- Bourdieu, P. (1972). Esquisse d'une théorie de la pratique. Paris, Droz.
- Bourdieu, P. (1980). Le sens pratique. Paris, Minuit.
- Bourdin, A. (2003). "La modernité du risque." Cahiers internationaux de sociologie 1(114).
- Bournois, F., S. Point, et al. (2002). "L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation." Revue Française de Gestion 28(137): 71-84.

- Bowen, F. E. (2000). "Environmental visibility: a trigger of green organizational response?" Business Strategy and the Environment 9(2): 92-107.
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. Boston, Little Brown.
- Bower, J. L. (1970). Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Boxenbaum, E. et T. Daudigeos (2008). Institutional factors in market creation: Concrete theorization of a new construction technology. Academy of Management. Best Papers Proceedings, Anaheim, CA.
- Boxenbaum, E. et S. Jonsson (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. London, Sage: 78-98.
- Boxenbaum, E. et J. Strandgaard Pedersen (2009). Scandinavian institutionalism – a case of institutional work. Institutional Work. T. Lawrence, R. Suddaby et B. Leca. Cambridge, Cambridge University Press.
- Boyer, R. (1995). Du fordisme canonique à une variété de modes de développement Théorie de la régulation: l'état des savoirs. R. Boyer et Y. Saillard. Paris, La découverte, collection Recherche: 369-377.
- Boyer, R. (2004). Théorie de la régulation. 1. Les fondamentaux. Paris, La découverte, collection Repères.
- Bradach, J. (1996). "Organizational alignment: The 7-S model." Harvard Business Review 11.
- Bragdon, J. H., Jr. et J. A. T. Marlin (1972). "Is pollution profitable?" Risk Management 19(4): 9-18.
- Branco, M. et L. c. Rodrigues (2006). "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives." Journal of Business Ethics 69(2): 111-132.
- Braude (1961). "An Emerging Type -the Organization Professional." Business Society 1(1): 26-29.
- Breiger, R. L. (2000). "A Tool Kit for Practice Theory." Poetics 27: 91-116.
- Brown, S. L. et K. M. Eisenhardt (1997). "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations." Administrative Science Quarterly: 1-34.
- Brugidou, M., C. Escoffier, et al. (2000). "Les facteurs de choix et d'utilisation de logiciels d'Analyse de Données Textuelles." Cinquièmes Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles, Lausanne.
- Brugvin, T. (2005). La gouvernance par la société civile : une privatisation de la démocratie ? Quelle démocratie voulons-nous ? A. Caillé. Paris, La découverte: 142.
- Brundtland, H. G. (1987). Notre avenir à tous, Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, traduction française 1988, Montréal, éditions du Fleuve.
- Brunsson, N. et J. P. Olsen (1993). The reforming organization, Routledge.
- Buehler, V. M. et Y. K. Shetty (1976). "Managerial Response to Social Responsibility Challenge." The Academy of Management Journal 19(1): 66-78.
- Burawoy, M. (1982). Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago, University of Chicago Press.
- Burgelman, R. A. (1983a). "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy." Academy of Management Review 8(1): 61-70.
- Burgelman, R. A. (1991). "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research." Organization Science 2(3): 239-262.
- Burnham, J. (1941). The Managerial Revolution : What is Happening in the World. New York, John Day Company, traduit en français en 1947 sous le titre L'Ère des organisateurs.
- Burns, T. et G. M. Stalker (1961). The management of innovation: mechanistic and organic systems. Classics of organization theory. J. M. Shafritz et J. S. Ott. Belmont, Wadsworth Pub. Co.
- Butcher, B. (1973). "Anatomy of a social performance report." Business and Society Review (Autumn).
- Cacciatori, E. et M. G. Jacobides (2005). "The dynamic limits of specialization: vertical integration reconsidered." Organization Studies 26(12): 1851.

- Cairncross, F. (1992). "How Europe's companies reposition to recycle." Harvard Business Review 70(2): 35-45.
- Cairncross, F. (1993). Costing the Earth: The challenge for governments, the opportunities for business. Cambridge, MA, Harvard Business School.
- Callon, M. (1998). The Laws of the Markets. Oxford, Blackwell, Sociological review monograph series.
- Callon, M. (1998). The laws of the markets. Oxford, Blackwell Publishers.
- Callon, M. (2006). Technosciences, marchés économiques et démocratie dialogique. conférence EHESS. Paris.
- Callon, M., P. Lascoumes, et al. (2001). Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique. Paris, Seuil.
- Callon, M. et B. Latour (1991). La science telle qu'elle se fait. Paris, La Découverte.
- Callon, M. et B. Latour (1991). La science telle qu'elle se fait. Paris, La Découverte.
- Callon, M. et B. Latour (2006). Le grand leviathan s'apprivoise-t-il ? . Sociologie de la traduction: textes fondateurs. M. Akrich, M. Callon et B. Latour. Paris, Les Presses-Mines Paris: 11-32.
- Caloni, P. (1960). Les Préventeurs. Paris, CEFI.
- Campagnac, E. (2000). "The contracting system in the French construction industry: actors and institutions." Building Research & Information 28(2): 131-140.
- Campagnac, É. (1987). Culture d'entreprise et méthodes d'organisation. L'histoire de Bouygues. Noisy-le-Grand (Paris), LATTIS (presses de l'ENPC).
- Campbell, D. T. (1969). "Variation and selective retention in socio-cultural evolution." General Systems: Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory: 69.
- Canato, A. (2007). Institutionalizing Change In Organizations: Structures, Routines And Symbols. Academy of Management Proceedings, Academy of Management.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Paris, La Découverte.
- Carassus, J. (2002). Construction: la mutation. De L'ouvrage au service. Paris, Ecole nationale des Ponts et Chaussées.
- Carnegie, A. (1889). The gospel of wealth, General Voices From History.
- Carroll, A. B. (1977). Managing Corporate Social Responsibility. Boston: Little, Brown.
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." Academy of Management. The Academy of Management Review 4(4): 497.
- Carroll, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct." Business & Society 38(3): 268.
- Carroll, A. B. et A. K. Buchholtz (2000). Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati, South Western Pub.
- Castel, R. (1999). Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat. Paris, Gallimard.
- Castells, M. (1998). La société en réseaux. Paris, Fayard.
- Castoriadis, C. (1975). L'institution imaginaire de la société. Paris, Seuil. .
- Cefaï, D. (2007). Pourquoi se mobilise-t-on? : Les théories de l'action collective. Paris, Editions La Découverte, Bibliothèque du MAUSS.
- Chakravarthy, B. S. et Y. Doz (1992). "Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal." Strategic Management Journal 13(5): 5.
- Chakravarthy, B. S. et Y. Doz (1992). "Strategy process research: focusing on corporate self-renewal." Strategic Management Journal 13: 5-14.
- Chamberlain, N. W. (1973). The limits of corporate responsibility. NY, basic books.
- Chandler, A. et B. Mazlish (2005). Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History. Cambridge, Cambridge University Press.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge,, M.I.T. Press.
- Chandler, A. D. (1977). The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press

- Chase, W. H. (1984). Issue management— origins of the future. Stamford, CT, Issue Action Publications.
- Chase, W. H. (1984). No matter how well packaged, Corporate fads fade fast Wall Street Journal. New York.
- Chazel, L. F. (1993). Action collective et mouvements sociaux. Paris, PUF.
- Cheit, E. F., L. E. Preston, et al. (1991). "Coming of Middle Age in Business and Society; Responses." California Management Review 33(2): 71.
- Child, J. (1972). "Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice." Sociology(6): 1-22.
- Child, J. (1973). "Parkinson's Progress: Accounting for the Number of Specialists in Organizations." Administrative Science Quarterly 18(3): 328-348.
- Child, J. W. et A. M. Marcoux (1999). "Freeman and Evan: Stakeholder Theory in the Original Position." Business Ethics Quarterly 9(2): 207-223.
- Christmann, P. (2000). "Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets." Academy of Management Journal 43(4): 663.
- Clark, J. M. (1916). "The changing Basis of Economic Responsibility." Journal of Political Economy 24(3): 209-229.
- Clark, J. M. (1939). Social Control of Business. New-York, McGraw-Hill.
- Clarkson, M. B. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance: a Stakeholder Management Model".
- Clemens, E. S. (1993). "Organizational repertoires and institutional change: Women's groups and the transformation of U.S. politics, 1890-1920." American Journal of Sociology 98(4): 755-798.
- Cleveland, A. (1918). Expert staff aids to management. Boston, Industrial service and equipment co.
- Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail, Presses universitaires de France.
- Coase, R. H. (1960). "The problem of social cost." The journal of Law and Economics 3(1): 1.
- Coase, R. H. (1960). "The problem of social cost." The Journal of Law and Economics 2(1): 1-44.
- Coase, R. H. (1992). "The Institutional Structure of Production." American Economic Review 82(4): 713-719.
- Cobb, R. W. et C. D. Elder (1972). Participation in American Politics: The dynamics of Agenda-Setting. Boston AUyn and Bacon.
- Cochoy, F. et M. Vabre (2007). "From stakeholders to stakesliders. The resistible implementation of Corporate Social Responsibility in a French mining company." Revue de l'Organisation Responsable 3: 40-54.
- Collins, D. (1996). "Understanding and changing business and society relationships: An annotated bibliography of the 1990-1995 International Association for Business and Society Annual Proceedings." Business and Society 35(3): 263.
- Commission Européenne (2001). Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Bruxelles, Commission Européenne.
- Commons, J. R. (1934). Institutional Economics. Its Place in Political Economy. New Brunswick, Transaction Publishers.
- Coriat, B. et O. Weinstein (1995). Les nouvelles théories de l'entreprise. Paris, Le livre de poche.
- Courpasson, D. (2000). L'action contrainte : organisations libérales et domination. Paris, Presses Universitaires de France.
- Courpasson, D. (2000a). L'action contrainte : organisations libérales et domination. Paris, Presses Universitaires de France.
- Courpasson, D. (2000b). "Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies." Organization Studies 21(1): 141-161.
- Courpasson, D. et J. C. Thoenig (2008). Quand les cadres se rebellent. Paris, Vuibert.
- Coyne, K. P. et S. Subramaniam (2000). "Bringing discipline to strategy." The McKinsey Quarterly(Anthology on Strategy): 61-70.
- Creed, W. E. D., M. A. Scully, et al. (2002). "Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity." Organization Science: 475-496.

- Cropper, M. L. et W. E. Oates (1992). "Environmental economics: a survey." Journal of economic literature 30(2): 675-740.
- Crouch, C. (2006). "Modeling the firm in its market and organizational environment: Methodologies for studying Corporate Social Responsibility." Organization Studies 27(10): 1533-1551.
- Crozier, M. (1963). Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation. Paris, Le Seuil.
- Culnan, M. J. (1983). "Environmental scanning: The effects of task complexity and source accessibility on information gathering behavior." Decision Sciences(14): 194-206.
- Cyert, R. M. et J. G. March (1992 [1963 ]). A Behavioral Theory of the Firm. Malden, MA, Blackwell.
- D'Aveni, R. A. (1994). Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York, NY, Free Press.
- D'Aveni, R. A. et R. E. Gunther (1994). Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York, Free Pr.
- Dacin, M. T., J. Goodstein, et al. (2002). "Institutional Theory And Institutional Change: Introduction To The Special Research Forum." Academy of Management Journal 45(1): 45-56.
- Daft, R. L. et K. E. Weick (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems." Academy of Management Review 9(2): 284.
- Dahlman, C.-J. (1979). "The problem of externality." The Journal of Law and Economics 22(1).
- Dalton, M. (1950). "Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers " American Sociological Review XV(3): 342-351.
- Dalton, M. (1957). Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration. New York, NY, Garland Publishers.
- Dardot, P. et C. Laval (2009). La Nouvelle Raison du monde. Essai sur la société néolibérale. Paris, La Découverte.
- Daudigeos, T. (2004). Des instituts de normalisation en quête de légitimité et de profit. Étude comparée du travail des instituts anglais et français sur le cas du développement durable. DEA de sociologie politique et de politique publique comparée, Paris, Sciences-Po.
- Daudigeos, T. (2009). 'Théorie des conventions': is there a French view on neo-institutionalism? Lyon, IFGE: 40.
- Daudigeos, T. et B. Valiorgue (2008). Répondre à l'appel généralisé en faveur de la prise en charge des effets externes : l'entreprise capitaliste à l'épreuve de ses responsabilités sociales. Ecully, EM-LYON- Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE).
- David, A. (1998). "Outils de gestion et dynamique de changement." Revue Française de Gestion: 44-59.
- David, A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. Paris, Vuibert-Fnege.
- Davids, M. (1995). "Wanted: Strategic planners." Journal of Business Strategy 16(3): 31.
- Davis, G. F. et C. Marquis (2005). "Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms." Organization Science 16(4): 332-343.
- Davis, G. F. et W. W. Powell (1990). Organization-Environment relations. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press: p. 315-376.
- Davis, G. F., M. Whitman, et al. (2008). "The Responsibility Paradox: Multinational Firms and Global Corporate Social Responsibility." Stanford Social Innovation Review 6(1): 31-37.
- Davis, K. (1973). "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities." Academy of Management Journal 16(2): 312-322.
- De Gaulejac, V. (2005). "La société malade de la gestion." Seuil, Paris.
- Delmas, M., Toffel, M.W. (2004). Institutional pressure and environmental management practices. New Perspectives in Research on Corporate Sustainability: Stakeholders, Environment and Society. M. S. E. Sharma. Northampton, MA, Edward Elgar Publishing.
- Delmas, M. A. et M. W. Toffel (2008). "Organizational responses to environmental demands: opening the black box." Strategic Management Journal 29(10): 1027-1055.

- Denison, D. R., S. L. Hart, et al. (1996). "From Chimneys To Cross-Functional Teams: Developing And Validating A Diagnostic Model." Academy of Management Journal 39(4): 1005-1023.
- Desreumaux, A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. Institutions et Gestion. I. H. (coord.). Paris, Vuibert: 29-47.
- Desrosières, A. (1993). La politique des grands nombres: histoire de la raison statistique. Paris, Ed. La Découverte.
- Dess, G. G. et D. W. Beard (1984). "Dimensions of organizational task environments." Administrative Science Quarterly 29: 52-73.
- Devereux, G. (1980 [1967]). De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement. Paris, Flammarion.
- DGEMP (2003). Bilan énergétique de la France en 2003. Paris, Direction Générale de l'Énergie et des Matières Premières, MINEFI.
- Dill, W. R. (1958). "Environment as an Influence on Managerial Autonomy." Administrative Science Quarterly 2(4): 409.
- DiMaggio, P. (1979). "Review essay on Pierre Bourdieu." American Journal of Sociology 84(6): 1460-1476.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. Institutional patterns and organizations: Culture and environment. L. G. Zucker, Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers, Inc: 3-21.
- DiMaggio, P. et A. L. Mullen (2000). "Enacting community in progressive America: Civic rituals in national music week, 1924." Poetics 27(2-3): 135-162
- DiMaggio, P. J. (1986). "Structural analysis of organizational fields: A blockmodel approach." Research in organizational behavior 8(3): 335-370.
- DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1983 [1991]). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. The new institutionalism in organizational analysis. W. W. Powell et P. J. DiMaggio. Chicago and London: 63-82.
- DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis: Introduction. The new institutionalism in organizational analysis. W. W. Powell et P. J. DiMaggio. Chicago and London: 1-38.
- DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1991 [1983]). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. The new institutionalism in organizational analysis. W. W. Powell et P. J. DiMaggio. Chicago and London: 63-82.
- Djelic, M.-L. (1998). Exporting the American Model. Oxford, Oxford University Press.
- Dobbin, F., L. Edelman, J. W. Meyer, W. Richard Scott, et A. Swidler. (1988). The expansion of due process in Organizations. Institutional Patterns and Organizations: culture and Environment. L. G. Zucker. Cambridge, Mass, Ballinger: 71-100.
- Dobbin, F. et J. R. Sutton (1998). "The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions." American Journal of Sociology 104(2): 441-476.
- Dodd, E. M. (1932). "For whom are corporate managers trustees." Harvard Law Review 45(7): 1145-1163.
- Dodier, N. (1989). "«Le travail d'accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité»." Justesse et justice dans le travail, Cahiers du Centre d'Etude de l'Emploi, Paris 33: 281-306.
- Donaldson, T. (1982). Corporations and Morality. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Donaldson, T. (1992). "The language of international corporate ethics." Business Ethics Quarterly 2(3): 271-281.
- Donaldson, T. (1999). "Making stakeholder theory whole." Academy of Management. The Academy of Management Review 24(2): 237.
- Donaldson, T. et T. W. Dunfee (1999). Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics. Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- Donaldson, T. et L. E. Preston (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence." Academy of Management. The Academy of Management Review 20(1): 65.

- Dontenwill, E. (2008). Le développement durable à l'épreuve des mondes de l'entreprise : le cas Botanic. Thèse de doctorat de sciences de gestion, Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Donzelot, J. (1984). L'invention du social. Paris, Seuil.
- Dowling, J. et J. Pfeffer (1975). "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior." Pacific Sociological Review 18(1): 122-136.
- Doz, Y. et C. K. Prahalad (1981). "Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs." Sloan Management Review(Fall): 15-29.
- Doz, Y. et C. K. Prahalad (1988). A process model of strategic redirection in large complex firms: the case of multinational corporations. The Management of Strategic Change. A. M. Pettigrew. Oxford, Basil Blackwell: 63-83.
- Doz, Y. et C. K. Prahalad (1991). "Managing DMNCs: A search for a new paradigm." Strategic Management Journal 12(Special Issue): 459-482.
- Drazin, R. et A. H. Van de Ven (1985). "Alternative forms of fit in contingency theory." Administrative Science Quarterly 30(4): 514-539.
- Drucker-Godard, C., S. Ehlinger, et al. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. Méthodes de recherche en management. R. A. Thiétart. Paris, Dunod.
- Drucker, P. (1953). "The employee society." American journal of sociology 59: 358-363.
- Drucker, P. F. (1984). "Converting Social Problems into Business Opportunities: The new meaning of corporate social responsibility." California Management Review 26(2): 53-63.
- Du Tertre, C. (1995). La dimension sectorielle de la régulation. Théories de la régulation, l'état des savoirs. R. Boyer, Y. Saillard et F. Michon. Paris, La découverte: 313-322.
- Duclos, D. (1987). "La construction sociale du risque, le cas des ouvriers de la chimie face aux dangers industriels." Revue Française de Sociologie XXVIII(1): 17-42.
- Dumont, L. (1977). Homo aequalis: genèse et épanouissement de l'idéologie économique, Gallimard.
- Dupuy, J.-P. et J. Robert (1976). La trahison de l'opulence. Paris, Presses Universitaires de France, Economie en liberté.
- Dutton, J. E., S. J. Ashford, et al. (2001). "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change". Academy of Management Journal 44(4): 716-736.
- Dutton, J. E. et R. B. Duncan (1987). "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis." Strategic Management Journal: 279-295.
- Dutton, J. E., L. Fahey, et al. (1983). "Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis." Strategic Management Journal 4(4): 307-323.
- Dutton, J. E. et S. E. Jackson (1987). "Categorizing Strategic issues: links to organizational action." Academy of Management Review 12(1): 76.
- Duveau, G. (1965). 1848. Paris, Gallimard, Collection Idées.
- Duymedjian, R. et C.-C. Rüling (2010). "Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory." Organization Studies(forthcoming).
- Dyck, B. et R. Kleysen (2001). "Aristotle's virtues and management thought, an empirical exploration of an integrative pedagogy." Business Ethics Quarterly 11(4): 561-574.
- Eccles, R. G. (1981). "Bureaucratic versus craft administration: the relationship of market structure to the construction firm." Administrative Science Quarterly: 449-469.
- Edelman, L. (1992). "Legal ambiguity and symbolic structures." American Journal of Sociology 97: 1531-1576.
- Edelman, L. B. (1990). "Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace." The American Journal of Sociology 95 (6): 1401-1440.
- Eesley, C. et M. Lenox (2005). "Firm responses to secondary stakeholder action." Strategic Management Journal to be published.
- Egri, C. P. et S. Herman (2000). "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations." Academy of Management Journal 43(4): 571.
- Ehling, W. P. et M. B. Heese (1983). "Use of issues management in public relations " Public Relations Review 9(2): 18-35.

- Ehrenberg, A. (1991). Le Culte de la performance. Paris, Calmann-Lévy, Essai société.
- Eilbirt, H. et I. R. Paret (1973). "The Corporate Responsibility Officer: a new position on the organization chart." Business Horizons 16(1): 45-54.
- Eisenhardt, K. (1989). "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments." Academy of Management Journal 32(3): 543-576.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research." Academy of Management Review 14(4): 532.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Making fast strategic decisions in high-velocity environments." Academy of Management Journal 32(3): 543-576.
- Eisenhardt, K. M. et F. M. Santos (2002). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? Handbook of strategy and management. A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington, Sage: 138-163.
- Elkington, J. (1994). "Towards the sustainable corporation: Win-Win-Win Business strategies for Sustainable Development." California Management Review 36 (2): 90-101.
- Elsbach, K. D. (2002). Intraorganizational institutions. The Blackwell companion to organizations. J. A. C. Baum. Chichester, UK, Blackwell 37-57.
- Emirbayer, M. et A. Mische (1998). "What is agency?" American Journal of Sociology 103(4): 962-1023.
- Engel, G. (1970). "Professional autonomy and bureaucratic organization." Administrative Science Quarterly 15: 12-21.
- Engstrom, Y. (2006). "From well-bounded ethnographies to intervening in mycorrhizae activities." Organization Studies 27(12): 1783-1793.
- Epstein, E. M. (1987). "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness." California Management Review 29(3): 99-114.
- Epstein, E. M. (1998). "Business Ethics and Corporate Social Policy: Reflections on a Intellectual Journey, 1964-1996, and Beyond". Business & Society 37(1): 7-39.
- Epstein, E. M. (2002). "The field of business ethics in the United-States: Past, present and future." Journal of General Management 29(1): 68-80.
- Esty, D. C. et M. E. Porter (1998). "Industrial Ecology And Competitiveness : Strategic Implications For The Firm". Journal of Industrial Ecology 2(1): 35-44.
- Etzioni, A. (1980 [1959]). The organizational structure of the kibbutz. New York, Arno Press.
- Evan, W. et R. Freeman (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. Ethical Theory and Business. T. Beauchamp et N. E. Bowie. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. 97: 101-105.
- Ewald, F. (1986). L'Etat providence. Paris, Grasset.
- Ewald, F. (1986). L'Etat Providence. Paris, Grasset.
- Fabiani, J. L. et J. Theys (1987). La société vulnérable: évaluer et maîtriser les risques. Paris, Presses de l'Ecole normale supérieure.
- Fayol, H. (1999 [1916]). Administration industrielle et générale. Paris, Dunod.
- Feldman, M. S. et B. T. Pentland (2003). "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change." Administrative Science Quarterly 48(March): 94-118.
- Finkelstein, S. (1997). "Interindustry Merger Patterns And Resource Dependence: A Replication And Extension Of Pfeffer (1972)." Strategic Management Journal 18(10): 787-810.
- Fisch, G. G. (1971). Line-Staff is Obsolete. Organization Structuring. H. E. Frank. London, McGraw-Hill.
- Fiss, P. C. et E. J. Zajac (2006). "The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling." Academy of Management Journal 49(6): 1173.
- Fligstein, N. (1990). The transformation of corporate control. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Floyd, S. W. et B. Wooldridge (1992). "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note." Strategic Management Journal: 153-167.

- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). "Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk." Business and Society Review(105): 85–106.
- Ford, R. C. et W. A. Randolph (1992). "Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management." Journal of Management 18(267-294).
- Foss, N. J. (1996). "Research In Strategy, Economics, And Michael Porter." Journal of Management Studies 33(1): 1-24.
- Foss, N. J. et P. G. Klein (2008). The Theory of the Firm and Its Critics: A Stocktaking and Assessment. New Institutional Economics: A Guidebook. É. Brousseau et J.-M. Glachant. Cambridge, Cambridge University Press: 425-442.
- Foucault, M. (1973 ). La vérité et les formes juridiques Dits et écrits M. Foucault. Paris Gallimard. II: 5-133.
- Foucault, M. (1975). Surveiller et punir : naissance de la prison. Paris, Gallimard.
- Foucault, M. (1997). Il faut défendre la société. Cours au Collège de France, 1975-1976. Paris, Gallimard.
- Foulkes, F. K. et H. M. Morgan (1977). "Organizing and staffing the personnel function." Harvard Business Review 55(3): 142-154.
- Frederick, W. C. (1994 [1978]). "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought (working paper 1978 - published in 1994)." Business and Society 33(2): 150-165.
- Frederick, W. C. et D. Vogel (1986). "A Debate on the Future of Research in Business and Society." California Management Review 28(2): 125-125.
- Freeman, R. E. (1994). "The politics of stakeholder theory: some future directions." Business Ethics Quarterly 4(4): 409-422.
- Freeman, R. E. et D. L. Reed (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance." California Management Review 25(3): 88-107.
- Freeman, R. E. W., A. C.; Parmar, B. (2004). "Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". " Organization Science 15(n°3): p. 364-369.
- Freeman, R. H. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Boston, MA, Pitman.
- Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle. Paris, Seuil.
- Friedberg, E. (1998). "En lisant Hall et Taylor: néo-institutionnalisme et ordres locaux." Revue française de science politique 48(3): 507-514.
- Friedland, R., and Robert R. Alford (1991). Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. The New Institutionalism in Organizational Analysis. W. W. P. a. P. J. DiMaggio. Chicago, University of Chicago Press: 232-266.
- Friedman, A. L. et S. Miles (2002). "Developing Stakeholder Theory." Journal of Management Studies 39(1): 1-21.
- Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom Chicago, IL, University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits." New York Times Magazine(13): 32-33, 122-126.
- Frooman, J. (1999). "Stakeholder influence strategies." Academy of Management. The Academy of Management Review 24(2): 191.
- Frost, T. S., J. M. Birkinshaw, et al. (2002). "Centers of excellence in multinational corporations." Strategic Management Journal: 997-1018.
- Gacia, N. (2005). Les métamorphoses contemporaines du droit des accidents du travail. Thèse de doctorat de droit de la sécurité sociale, Université Panthéon-Assas (Paris II), Paris.
- Gadrey, J. (2005). Les nouveaux indicateurs de richesse. Paris, La découverte, Collection Repères.
- Galbraith, J. K. (1964). Economic Development. Boston, MA, Houghton-Mifflin.
- Galbraith, J. K. (1974 [1967]). Le nouvel état industriel. Essai sur le système économique américain. Paris, Gallimard.
- Galbraith, J. R. (1973). Designing complex organizations. Boston, MA, Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Gantt, H. L. (1913). Work, wages, and profits. New York, Engineering Magazine.

- Gardberg, N. A. et C. J. Fombrun (2006). "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments." Academy of Management Review 31(2): 329–346.
- Garriga, E. et D. Melé (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory." Journal of Business Ethics 53(1/2): 51-71.
- Garrigou, A. et G. Peissel-Cottenaz (2004). Contribution à la découverte du métier des préventeurs et à la caractérisation de leurs besoins en formation continue. Note scientifique et technique de l'INRS. Paris, INRS.
- Garud, R., C. Hardy, et al. (2007). "Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency : An Introduction to the Special Issue." Organization Studies 28: 957-969.
- Garud, R. et M. A. Rappa (1994). "A socio-cognitive model of technology evolution : The case of cochlear implants." Organization Science 5(3): 344-362.
- Gauchet, M. (1985). Le Désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion. Paris, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines.
- Gauchet, M. (2007). L'avènement de la démocratie : T1, La révolution moderne. Paris, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines.
- Gendron, C. (2000). "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale " Cahier de recherche du CRISES(4): 74 p.
- Gendron, C., A. Lapointe, et al. (2004). "Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée " Relations industrielles 59(1): 73-100.
- Gerde, V. W. et R. E. Wokutch (1998). "25 years and going strong." Business & Society 37(4): 414.
- Ghemawat, P. (2002). "Competition and Business Strategy in Historical Perspective." Harvard Business History Review 76: 37–74.
- Ghemawat, P. (2002). "Competition and Business Strategy in Historical Perspective." Business History Review(76): 37–74.
- Ghoshal, S. et C. A. Bartlett (1988). "Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations." Journal of International Business Studies 19(3): 365-388.
- Ghoshal, S. et C. A. Bartlett (1995). "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes." Harvard Business Review 73(1): 86-96.
- Ghoshal, S. et C. A. Bartlett (1996). "Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal." Sloan Management Review(Winter): 23-36.
- Ghoshal, S. et C. A. Bartlett (1997). The Individualized Corporation. New York, NY, Harper Collins.
- Ghoshal, S. et P. Moran (1996). "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory." Academy of Management Review 21(1): 13-47.
- Ghoshal, S., P. Moran, et al. (1995). "The Essence of the Megacorporation: Shared Context, Not Structural Hierarchy." Journal of Institutional and Theoretical Economics 151(4 - December): 748 - 759.
- Giddens, A. (1986). The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Cambridge, UK, Polity Press.
- Ginsberg, A. et A. Buchholtz (1990). "Converting to for-profit status: corporate responsiveness to radical change." Academy of Management Journal 33: 445-477.
- Gioia, D. A. (1999). "Practicability, paradigms and problems in stakeholder theorizing." Academy of Management Review 24(2): 228-232.
- Gioia, D. A. et K. Chittipeddi (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation." Strategic Management Journal 12: 433-448.
- Girard, R. (1978). Des choses cachées depuis la fondation du monde. Paris, Le livre de poche.
- Gladwin, T. N. K., J. J. ; Krause, T. (1995). "Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications for Management Theory and Research." The Academy of Management Review 20(4): 874-907.
- Glaser, B. G. (1998). Doing Grounded Theory: Issues and Discussions. Mill Valley, CA, Sociology Press.
- Godard, O., C. Henry, et al. (2002). Traité des nouveaux risques - Précaution, crise, assurance. Paris, Gallimard, Folio actuel.
- Goguelin, P. (1996). La prévention des risques professionnels. Paris, PUF. Que-sais-je ?

- Gomez, P.-Y. (1994). Qualité et théorie des conventions. Paris, Economica.
- Gomez, P.-Y. (2001). La république des actionnaires. Paris, Syros.
- Gomez, P.-Y. (2003). Recherche en action : proposition épistémologique pour l'analyse conventionnaliste. Conventions & Management M. Amblard. Bruxelles, De Boeck: 257-277.
- Gomez, P. Y. (1996). Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques et pratiques de gestion. Paris, InterEditions.
- Gomez, P. Y. et H. Korine (2009). L'entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises. Louvain-la-Neuve, BG, de Boeck.
- Gond, J.-P. (2006). Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier, Toulouse, Université Toulouse I - Sciences Sociales.
- Gond, J. P. et S. Mercier (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. AGRH. Montreal, Canada
- Goodstein, J. D. (1994). "Institutional Pressures And Strategic Responsiveness: Employer Involvement In Work-Family Issues." Academy of Management Journal 37(2): 350-382.
- Gouldner, A. W. (1954). Patterns of industrial bureaucracy. Glencoe, Ill, Free Press.
- Gouldner, A. W. (1954 ). Patterns of Industrial Bureaucracy: A Study of Modern Factory Administration. Glencoe, IL, Free Press.
- Gouldner, A. W. (1959). Organizational analysis. Sociology Today. R. K. M. e. al. New York, Basic Books: 400-428.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: the problem of embeddedness." American Journal of Sociology 91: 481-510.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm." Strategic Management Journal 17: 109.
- Greenwood, M. (2002). "Ethics and HRM: a review and conceptual analysis." Journal of Business Ethics 36: p. 261-278.
- Greenwood, R. et C. R. Hinings (1996). "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old And The New Institutionalism." Academy of Management Review 21(4): 1022-1054.
- Greenwood, R., C. R. Hinings, et al. (2002). "Theorizing Change: The Role Of Professional Associations In The Transformation Of Institutionalized Fields." Academy of Management Journal 45(1): 58-80.
- Greenwood, R., C. Oliver, et al. (2008). Introduction. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. London, Sage: 1-46.
- Greenwood, R. et R. Suddaby (2006). "Institutional Entrepreneurship In Mature Fields: The Big Five Accounting Firms." Academy of Management Journal 49(1): 27-48.
- Gregory, K. L. (1983). "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations." Administrative Science Quarterly 28(3): 359.
- Grenier, C. et E. Jossierand (2007). Recherche sur le contenu et recherches sur le processus. Méthodes de recherche en management. R. A. Thiétart. Paris, Dunod: 107-139.
- Gulick, L. H. et L. F. Urwick (1937). Papers on the science of administration. New York, Institute of Public Administration, Columbia University.
- Gupta, A. K. et V. Govindarajan (2000). "Knowledge flows within multinational corporations." Strategic Management Journal: 473-496.
- Handfield, R., R. Sroufe, et al. (2005). "Integrating environmental management and supply chain strategies." Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc) 14(1): 1-19.
- Hardy, C. et S. Maguire (2008). Institutional Entrepreneurship. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. London, Sage: 198-217.
- Harfield, T. (1999). Strategic Management and Michael Porter: a postmodern reading. Critical management studies conference. Manchester, UK.
- Hargrave, T. J. et A. H. Van De Ven (2006). "A collective action model of institutional innovation." Academy of Management Review 31(4): 864-888.

- Harrison, J. S. et C. H. St. John (1996). "Managing and partnering with external stakeholders." The Academy of Management Executive (1993-2005): 46-60.
- Hart, S. L. (1995). "A Natural-Resource-Based View Of The Firm." Academy of Management Review 20(4): 986-1014.
- Hasnas, J. (1998). "The Normative Theories of Business Ethics : A Guide for the Perplexed." Business Ethics Quarterly 8(1): p. 19-42.
- Hasselbladh, H. et J. Kallinikos (2000). "The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies." Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.) 21(4): 697.
- Hatchuel, A. (1994). Frédéric Taylor, une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire. L'invention de la gestion. . P. Bouilloud et J.-P. Lécuyer. Paris, L'Harmattan.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. Les nouvelles fondations des sciences de gestion - éléments d'épistémologie de la recherche en management. A. David, H. A. et R. Laufer. Paris, Vuibert.
- Hatchuel, A. et B. Weil (1992). L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle Paris, Economica.
- Heald, M. (1961). "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility." American Quarterly 13(2): 126-139.
- Heald, M. (1970). The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960. Cleveland, Case Western Reserve University Press.
- Heath, C. et N. Staudenmayer (2000). "Coordination neglect: How lay theories of organizing complicate coordination in organizations." Research In Organizational Behavior 22: 153-191.
- Hedstrom, P. et R. Swedberg (1998). Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory. New York, Cambridge University Press.
- Hickson, D. J., C. R. Hinings, et al. (1971). "A strategic contingencies' theory of intraorganizational Power." Administrative Science Quarterly 16(2): 216-229
- Hirsch, P. et M. Lounsbury (1997). "Ending the family quarrel: Toward a reconciliation of "old" and "new" institutionalism." The American Behavioral Scientist 40(4): 406.
- Hirsch, P. M. (1986). "From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration." American Journal of Sociology 77: 800-837.
- Hirsch, P. M. (1997). "Sociology without social structure: Neoinstitutional theory meets brave new world." American Journal of Sociology 102(6): 1702-1723.
- Hirsch, P. M. et D. Z. Levin (1999). "Umbrella advocates versus validity police: a life-cycle model." Organization Science: 199-212.
- Hirschman, A. (1972 [1970]). Face au déclin des entreprises et des institutions Ivry-sur-Seine, FR, Ed. de l'atelier.
- Hirschman, A. (1980 [1977]). Les passions et les intérêts : Justifications politiques du capitalisme avant son apogée. Paris, Puf, Quadrige Essais Débats.
- Hoffman, A. (1997). From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism. San Francisco, CA, New Lexington Press, Jossey-Bass Publishers.
- Hoffman, A. J. (1999). "Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. Chemical industry." Academy of Management Journal 42(4): 351-371.
- Hoffman, A. J. (2001). "Linking organizational and field-level analyses: The diffusion of corporate environmental practice." Organization & Environment 14(2): 133.
- Hoffman, A. J. et W. Ocasio (2001). "Not All Events Are Attended Equally: Toward a Middle-Range Theory of Industry Attention to External Events." Organization Science 12(4): 414-434.
- Holmes, S. L. (1978). "Adapting Corporate Structure for Social Responsiveness." California Management Review 21(1): 47.
- Howard-Grenville, J., J. Nash, et al. (2008). "Constructing the License to Operate: Internal Factors and Their Influence on Corporate Environmental Decisions." Law & Policy 30(1): 73-107.

- Howard-Grenville, J. A. (2006). Getting Influence: How An Organizational Group Gains Action On Environmental Issues Over Time. Academy of Management Proceedings, Academy of Management.
- Howard-Grenville, J. A. (2006). "Inside the "black box"." Organization & Environment 19(1): 46-73.
- Howard-Grenville, J. A. (2007). "Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing." Organization Science 18(4): 560-577.
- Howard-Grenville, J. A. et A. J. Hoffman (2003). "The importance of cultural framing to the success of social initiatives in business." Academy of Management Executive 17(2): 70-84.
- Huault, I. (2004). Institutions et gestion. Paris, Vuibert.
- Hunt, C. B. et E. R. Auster (1990). "Proactive environmental management: avoiding the toxic trap." Sloan Management Review 31(2): 7-18.
- Husted, B. W. (2000). "A Contingency Theory of Corporate Social Performance." Business & Society 39(1): 24.
- Husted, B. W. et D. B. Allen (2007). "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience." Long Range Planning 40(6): 594-610.
- Ingram, P. (2002). Interorganizational Learning. Blackwell Companion to Organizations. J. A. C. Baum: 642-663.
- Ingram, P. et T. Simons (1995). "Institutional And Resource Dependence Determinants Of Responsiveness To Work-Family Issues." Academy of Management Journal 38(5): 1466-1482.
- Jacobides, M. G., T. Knudsen, et al. (2006). "Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures." Research Policy 35(8): 1200-1221.
- Jamali, D. et T. Keshishian (2009). "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR." Journal of Business Ethics 84(2): 277-295.
- Jarzabkowski, P., J. Matthiesen, et al. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. Institutional Work - Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations. T. B. Lawrence, R. Suddaby et B. Leca. Cambridge, Cambridge University Press: 284-316.
- Jawahar, I. M. et G. L. McLaughlin (2001). "Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach." Academy of Management Review 26(3): 397-414.
- Jennings, P. D. et P. A. Zandbergen (1995). "Ecologically sustainable organizations: An institutional approach." Academy of Management. The Academy of Management Review 20(4): 1015.
- Jensen, M. C. (2001). "Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function." Journal of Corporate Applied Finance 14(3): 8-21.
- Jobert, B. (2003). Le mythe de la gouvernance dépolitisée. Etre gouverné. Etudes en l'honneur de Jean Leca. P. Favre, J. Hayward et Y. Schemeil. Paris, Presses de Sciences Po.
- Jobert, B. et B. Théret (1994). "France: la consécration républicaine du néo-libéralisme." Le tournant néo-libéral en Europe, Paris, L'Harmattan: 21-86.
- Jolly, C. (2005). Le développement durable : affaire publique ou privée ? L'Etat et la responsabilité sociale des entreprises à l'horizon 2020. Paris, Commissariat Général du Plan: 176.
- Jones, T. M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics." Academy of Management Review 20(2): 404-437.
- Jorgensen, D. L. (1989). Participant observation: A methodology for human studies. Newbury Park, CA, Sage.
- Jounin, N. (2006). Loyautés incertaines, les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité. Thèse de doctorat en sociologie, Paris, Université Paris VII-Urmis.
- Journé, B. (1999). Les organisations complexes à risques: gérer la sûreté par les ressources. Etude de situations de conduite de centrales nucléaires, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris: Ecole Polytechnique.
- Kapstein, E. B. (2001). "The Corporate Ethics Crusade." Foreign Affairs 80(5): 105-119.
- Katz, R. et T. J. Allen (1982). "Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups." R&D Management 12(1): 7-20.

- Keane, J. (1998). Democracy and civil society. Westminster, University of Westminster Press.
- Khandwalla, P. N. (1973). "Viable and effective organizational designs of firms." Academy of Management Journal: 481-495.
- King, A. et M. Lenox (2002). "Exploring the locus of profitable pollution reduction." Management Science 48(2): 289.
- King, A. et M. Lenox (2005). "The role of private decentralized Institutions in sustaining industry self-regulation." Organization Science.
- Klassen, R. D. et D. C. Whybark (1999). "The Impact Of Environmental Technologies On Manufacturing Performance." Academy of Management Journal 42(6): 599-615.
- Klein, W. H. (1998). Recollections on implementing the ideas of conceptual foundation. Education, Leadership, and Business Ethics: : Essays on the Work of Clarence Walton. C. C. Walton et R. F. Duska. Kuwer, The Netherlands, Kuwer Academic Publisher: 91-109.
- Knight, F. H. (2005 [1921]). Risk, Uncertainty and Profit, Cosimo Classics
- Knight, K. (1976). "Matrix Organization: A review." Journal of Management Studies 17(111-130).
- Kogut, B. et U. Zander (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." Organization Science 3(3): 383.
- Konar, S. et M. A. Cohen (2001). "Does the market value environmental performance?" Review of Economics and Statistics 83(2): 281-289.
- Kornhauser, W. (1962). Scientists in industry: conflict and accommodation. Berkeley, University of California Press.
- Kraatz, M. S. et E. J. Zajac (1996). "Exploring The Limits Of The New Institutionalism: The Causes And Consequences Of Illegitimate Organizational Change." American Sociological Review 61(5): 812-836.
- Kuhn, T. S. (1983 [1962]). La structure des révolutions scientifiques. Paris Flammarion.
- Laborier, P. et P. Lascoumes (2005). L'action publique comprise comme gouvernementalisation de l'État Travailler avec Foucault : retours sur le politique. S. Meyet. Paris, L'Harmattan: 37-60.
- Lampel, J. et A. D. Meyer (2008). "Guest Editors' Introduction. Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets." Journal of Management Studies 45(6): 1025 - 1035.
- Landis, J. R. et G. G. Koch (1977). "The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data." Biometrics(33): 159-174.
- Langley, A., H. Mintzberg, et al. (1995). "Opening up Decision Making: The View from the Black Stool." Organization Science 6(3): 260-279.
- Lardeux, A. (2003). Rapport au Sénat au nom de la commission des Affaires sociales sur le projet de loi de financement de la sécurité sociale 2004. Paris, Sénat.
- Lascoumes, P. (1994). L'éco-pouvoir: environnements et politiques. Paris, La découverte.
- Latour, B. et P. Gagliardi, (eds) (2006). Les atmosphères de la politique : Dialogue pour un monde commun. Paris, Empêcheurs de Penser en Rond
- Latour, B. et E. Hache (2007). A quels appels le responsable doit-il répondre ? Un exercice de sensibilisation. Paris, Institut d'Etudes Politiques: 17.
- Lawrence, P. R. et D. Dyer (1983). Renewing American industry. New-York, Free Press.
- Lawrence, P. R. et J. W. Lorsch (1967). Organization and environment; managing differentiation and integration. Boston,, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lawrence, T. B. et R. Suddaby (2006). Institutions and institutional work. Handbook of organizations studies. S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence et W. R. Nord. London, Sage: 215-254.
- Le Goff, J. (2004 [1985]). Du silence à la parole : une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours. Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Le Play, F. (1870). L'Organisation du travail selon la coutume des ateliers et la loi du Décalogue. Tours, Alfred Mame et fils.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, et al. (1965). Business Policy: Text and Cases. Homewood, IL, Irwin.
- Lebart, L. et A. Salem (1994). Statistiques Textuelles. Paris, Dunod.

- Lee Blaszczyk, R. (2000). "The Octopus Transformed: Big Business and American Culture." Reviews in American History 28(1): 69-78.
- Leenen, I., I. Van Mechelen, et al. (1999). "INDCLAS: A three-way hierarchical classes model." Psychometrika 64(1): 9-24.
- Leiberson, S. (1991). "Small N's and big conclusions: an examination of the reasoning in comparative studies based on a small number of cases." Social Forces 70: 307.
- Levinthal, D. A. et J. G. March (1993). "The Myopia of Learning." Strategic Management Journal 14(8): 95.
- Levitt, T. (1958). "The dangers of social responsibility." Harvard Business Review 36: 41-50.
- Lodge, G. C. (1974). "Business and the changing society." Harvard Business Review: 59-72.
- Lomborg, B. (2001). The skeptical environmentalist: the real state of the world. Cambridge, Cambridge University Press.
- Lounsbury, M. (2001). "Institutional sources of practice variation: Staffing college and university recycling programs " Administrative Science Quarterly 46(1): 29-58.
- Lounsbury, M. (2008). "Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice " Accounting, Organizations and Society 33(4-5): 349-361
- Lounsbury, M. et E. T. Crumley (2007). "New practice creation: An institutional perspective on innovation." Organization Studies 28(7): 993.
- Lounsbury, M. et H. Rao (2003). "Sources of durability and change in market classifications: A study of the reconstitution of product categories in the American mutual fund industry, 1944-1985." Social Forces 82: 969.
- Lounsbury, M., M. Ventresca, et al. (2003). "Social movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling." Socio - Economic Review 1(1): 71-104.
- Lovas, B. et S. Ghoshal (2000). "Strategy as guided evolution." Strategic Management Journal 21(9): 875.
- Maguire, S., C. Hardy, et al. (2004). "Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields : HIV/AIDS treatment Advocacy in Canada." Academy of Management Journal 47(5): 657-679.
- Mahmoud-Jouini, S. B., C. Midler, et al. (2004). "Time-to-market vs. time-to-delivery Managing speed in Engineering, Procurement and Construction projects." International Journal of Project Management 22(5): 359-367.
- Maitland, I. (2002). "Priceless goods: how should life-saving drugs be priced?" Business Ethics Quarterly 12(4): 451-480.
- Maitlis, S. (2005). "The social processes of organizational sensemaking." The Academy of Management Journal 48(1): 21-49.
- Maltese, L. (2004). Approche Par les Ressources d'un Evénement Sportif : Application aux Cas des Tournois de Tennis Internationaux Français. Doctorat de Sciences de Gestion, Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." Organization Science 2(1): 71-87.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." Organization Science 2(1): 71.
- March, J. G., H. A. Simon, et al. (1958 [1993]). Organizations. Cambridge, Mass., USA, Blackwell.
- March, J. G., H. A. Simon, et al. (1993 [1958]). Organizations. Cambridge, Mass., USA, Blackwell.
- Marchand, R. (1998). Creating the Corporate Soul: The Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business. Berkeley, University of California Press.
- Marens, R. et A. Wicks (1999). "Getting Real : Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders " Business Ethics Quarterly 9(2): 273-293.
- Margolis, J. D. et J. P. Walsh (2003). "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business." Administrative science quarterly Vol.48( Iss. 2): pg. 268.
- Marino, K. (1980). "Conducting an internal compliance Review of affirmative action." Personnel(57): 24-34.

- Marshall, A. (1890). Principles of Economics. London, Mcmillan.
- Martin, J. (1992). Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York, Oxford University Press.
- Martinet, A. C. (1980). "Externalités et comportements stratégiques à la recherche de nouvelles équilibres." Economie Appliquée(1): 61-88.
- Martinet, A. C. (1984). Management stratégique: organisation et politique. New York, NY, McGraw Hill.
- Marx, K. (1969 [1867]). Le capital. Paris, Garnier Flammarion.
- Mason, M. (2000). "Evaluating Participative Capacity-building in Environmental Policy: Provincial Fish Protection and Parks Management in British Columbia, Canada." Policy Studies 21(2): 77-98.
- Masse, R. et H. Zeggar (2001). "Réflexions et propositions relatives à la réparation intégrale des accidents du travail et des maladies professionnelles." Paris: Ministère du Travail et des Affaires sociales.
- Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. New York, Macmillan.
- Mazis, M. et R. Green (1971). "Implementing social responsibility." MSU Business Topics(Winter): 68-76.
- McAdam, D. (1982). Political Process and the Development of Black Insurgency 1930-1970. Chicago, The University of Chicago Press.
- McAdam, D., J. D. McCarthy, et al. (1996). Introduction: Opportunities, Mobilizing Structures & Framing Processes - Toward a Synthetic, Comparative Perspective on Social Movements. Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures and Cultural Framings. D. McAdam, J. D. McCarthy et M. N. Zald. Cambridge, England, Cambridge University Press: 1-20.
- McAdam, D. et W. R. Scott (2005). Organizations and Movements. Social Movements and Organization Theory." D. M. Gerald F. Davis, W. Richard Scott and Mayer N. Zald (eds.). New York, Cambridge University Press: 4-40.
- McWilliams, A. et D. Siegel (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective." Academy of Management. The Academy of Management Review 26(1): 117.
- McWilliams, A., D. S. Siegel, et al. (2006). "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications." Journal of Management Studies 43(1): 1-18.
- Meade, J. E. (1952). "External economies and diseconomies in a competitive situation." The economic journal 62(245): 54-67.
- MEDEF (2007). Compte-rendu de l'Université d'été du MEDEF. Paris, MEDEF.
- Mendelhoff, J. (1979). Regulating safety. Cambridge, Mass, MIT Press.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. Xième Conférence de l'AIMS. Université Laval, Québec.
- Merton, R. K. (1936 ). Social Theory and Social Structure. New York, Free Press.
- Merton, R. K. (1940). "Bureaucratic Structure and Personality." Social Forces 18: 560-568.
- Merton, R. K., A. P. Gray, et al. (1952). Reader in Bureaucracy New York, The Free Press.
- Meyer, J. W. et B. Rowan (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." American Journal of Sociology 83(2): 340-363.
- Michels, R. (1962). Political Parties. New York, Collier Press.
- Miles, R. E., C. C. Snow, et al. (1978). "Organizational strategy, structure and process." Academy of Management Review 2: 546-562.
- Miles, R. H. (1987). Managing the corporate social environment: A grounded theory. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Milgrom, P. et J. Roberts (1992). Economics, Organization and Management. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Mill, J. S. (1889 [1843]). Système de logique déductive et inductive. Félix Alcan. Paris.
- Miller, G. A. (1967). "Professionals in Bureaucracy." American Sociological Review 32: 755-68
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving And Interpreting Environmental Change: An Examination Of College Administrators' Interpretation Of Changing Demographics. Academy of Management Journal, Academy of Management. 33: 42.

- Milliken, F. J., L. L. Martins, et al. (1998). "Explaining Organizational Responsiveness To Work-Family Issues: The Role Of Human Resource Executives As Issue Interpreters." Academy of Management Journal 41(5): 580-592.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York, NY, Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). The structure of organizations: the five basic parts of organization. Classics of organization theory. J. M. Shafritz et J. S. Ott. Belmont, Wadsworth Pub. Co. 21: 232.
- Mintzberg, H. (1980). "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design." Management Science 26(3): 322-341.
- Mintzberg, H. (1982 [1979]). Structure et dynamique des organisations. Paris, Les Ed. d'Organisation.
- Mintzberg, H. et A. McHugh (1985). "Strategy Formation in an Adhocracy." Administrative Science Quarterly 30(2): 160.
- Mintzberg, H. et J. A. Waters (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent." Strategic Management Journal 6: 257-272.
- Mirvis, P. et B. Googins (2004). "The Best of the Good." Harvard Business Review 82(12): 20-21.
- Mirvis, P. et B. Googins (2006). "Stages of Corporate Citizenship." California Management Review 48(2): 104-126.
- Misangyi, V. F., G. R. Weaver, et al. (2008). "Ending Corruption: The Interplay Among Institutional Logics, Resources, And Institutional Entrepreneurs." Academy of Management Review 33(3): 750-770.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle, et al. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." Academy of Management. The Academy of Management Review 22(4): 853.
- Mitroff, I. (1983). Stakeholders of the organizational mind. San Francisco, Jossey-Bass.
- Mizruchi, M. S. et L. C. Fein (1999). "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism." Administrative Science Quarterly 44(4): 653-683.
- Mohr, J., W. (1998). "Measuring meaning structures." Annual review of sociology(24): 345-370.
- Mohr, J. W. et F. Guerra-Pearson (2006). The Differentiation of Institutional Space in New York City, 1888-1917. How Institutions Change. W. W. Powell et D. Jones. Chicago, University of Chicago Press.
- Moison, J.-C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. Paris, Seli Arslan.
- Mooney, J. D. et A. C. Reiley (1931). Onward Industry! New York, Harper and brothers.
- Moore, R. H. (1979). "Planning for emerging issues." Public relations Journal 35(11): 42-46.
- Muniesa, F. et M. Callon (2008). La performativité des sciences économiques. Papiers de recherche du CSI. Paris, Centre de Sociologie de l'Innovation. Ecole des Mines de Paris.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage." Academy of Management Review 23(2): 242-266.
- Nehrt, C. (1998). "Maintainability of First Mover Advantages When Environmental Regulations Differ Between Countries." Academy of Management Review 23(1): 77-97.
- Noda, T. et J. L. Bower (1996). "Strategy making as iterated processes of resource allocation." Strategic Management Journal: 159-192.
- Noria, N. et R. Gulati (1994). Firms and Their Environments. The Handbook of Economic Sociology. N. J. Smelser et R. Swedberg. Princeton, Princeton University Press: 529-556.
- Normann, R. et R. Ramirez (1993). "From value chain to value constellation: Designing interactive strategy." Harvard Business Review 71(4): 65-77.
- Normann, R. et R. Ramirez (1994). Designing interactive strategy: from value chain to value constellation, Wiley Chichester, UK.
- Northup, H., B. Rowan, et al. (1978). The impact of OSHA. Labor Relations and Public Policy Series. Philadelphia, University of Pennsylvania, Wharton School, Industrial Research Unit. 17.
- Nozick, R. (1974). Anarchy, State and Utopia. New-York, NY, Basic Books
- O'Leary, T. et P. B. Miller (1989). "Hierarchies and American Ideals, 1900-1940." The Academy of Management Review 14(2): 250-265.

- Offe, C. (1985). Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics. Cambridge, Polity Press.
- Offe, C. (1985). "New Social Movements: Challenging the Boundaries of Institutional Politics." Social Research 52(4): 817-868.
- Oliver, C. (1991). "Strategic Responses to Institutional Processes." Academy of Management. The Academy of Management Review 16(1): 145.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, et al. (2003). "Corporate social and financial performance: A meta-analysis." Organization Studies 24(3): 403.
- Orsato, R. J. (2006). "Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay To Be Green?" California Management Review 48(2): 127-143.
- Paine, L. S. (2002). Values shift  
New York, NY, Mc Graw Hill.
- Palpacuer, F. (2008a). "Bringing the social context back in: governance and wealth distribution in global commodity chains." Economy & Society 37(3): 393-419.
- Palpacuer, F. (2008b). "Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG: Vers un nouveau mode de régulation?" Revue de la Régulation 2.
- Palpacuer, F. (2009). "Hégémonie managériale et résistances dans les multinationales." Revue Française de Gestion(193): 151-168.
- Palpacuer, F., A. Seignour, et al. (2007). "Sorties de cadre (s): le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée." La Découverte (Coll. Entreprise et Société), Paris.
- Paluszec, J. L. (1973). "How three companies organize for social responsibility." Business and Society Review / Innovation 6(Summer): 16-20.
- Parkinson, C. N. (1958). Parkinson's law or the Pursuit of Progress. London, Murray.
- Parolini, C. (1999). The value net: a tool for competitive strategy, Wiley Chichester, UK.
- Parsons, T. (1960). Structure and process in modern societies. Glencoe, Ill., Free Press.
- Pasquero, J. (1980). L'entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement. document de travail n° 80-100. Grenoble, IAE-IEC Grenoble.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. M. F. Bouthillier-Turcotte et A. Salmon. Sillery, Presses de l'Université du Québec: 80-112.
- Pearce li, J. A. et J. P. Doh (2005). "The High Impact of Collaborative Social Initiatives." MIT Sloan Management Review 46(3): 30-39.
- Peissel-Cottenaz, G. et A. Garrigou (2004). Contribution à la découverte du métier des préventeurs et à la caractérisation de leurs besoins en formation continue. Les Notes scientifiques et techniques de l'I. N. R. S. Paris, INRS: 191.
- Perret, B. (2002). Indicateurs sociaux. Etats des lieux et Perspectives. Paris, les Papiers du Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion sociale (CERC).
- Perrow, C. (1977). "The bureaucratic paradox: The efficient Organization Centralizes in order to Decentralize." Organizational Dynamics 5(4): 3-14.
- Perrow, C. (1986 [1979]). Complex organizations : a critical essay. New York, Random House.
- Perrow, C. (1986[1979]). Complex organizations : a critical essay. New York, Random House.
- Perrow, C. (1991). "A society of organizations " Theory and society(20): 725-762.
- Perrow, C. (1994). "The limits of safety: the enhancement of a theory of accidents." Journal of Contingencies and Crisis Management 2(4): 212-220.
- Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures." Administrative Science Quarterly 24(4): 570.
- Pettigrew, A. M., R. Whittington, et al. (2002). Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. Handbook of Strategy and Management. A. M. Pettigrew, R. Whittington et H. Thomas, Sage: 3-30.
- Pfeffer, J. (1992). Managing with Power: Politics and Influence in Organizations. Boston, MA, Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force. Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2003). Introduction to the classic edition. The External Control of Organizations. J. Pfeffer et G. R. Salancik. Stanford, CA, Stanford University Press: Xi-XX.
- Pfeffer, J. et G. R. Salancik (1974). "Organizational decision making as a political process: The case of a university budget." Administrative Science Quarterly 19(1): 135-151.
- Pfeffer, J. et G. R. Salancik (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, NY, Harper and Row.
- Phillips, N. et C. Hardy (2002). Discourse analysis: investigating processes of social construction. London, Sage Publications.
- Phillips, N. et N. Malhotra (2008). Taking Social Construction Seriously: Extending the Discursive Approach in Institutional Theory. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. London, SAGE: 702-720.
- Phillips, R., R. E. Freeman, et al. (2003). "What Stakeholder Theory is Not." Business Ethics Quarterly 13(4): 479.
- Pichon, N. (2003). L'immunité civile de l'employeur - Etude critique. Thèse de doctorat de droit, Nantes, Université de Nantes.
- Pigou, A. C. (1932). The economics of welfare. London, Mcmillan & Co.
- Pinto, M. B., J. K. Pinto, et al. (1993). "Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cooperation." Management Science 39(10): 1281-1297.
- Piore, M. J. et C. F. Sabel (1984). The second industrial divide: Possibilities for prosperity. New-York, Basic Books.
- Piore, M. J. et S. Safford (2005). Changing Regimes of Workplace Governance: Shifting Axes of Social Mobilization and the Challenge to Industrial Relations Theory. Cambridge, MA, MIT Working paper.
- Plane, J. M. (2000). Méthodes de recherche-intervention en management. Paris, Ed. L'Harmattan.
- Polanyi, K. (1983 [1944]). La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps. Paris Gallimard.
- Porter, M. et N. Siggelkow (2008). "Contextuality within activity systems and sustainability of competitive advantage." Academy of Management Perspectives 22(2): 34-56.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition. New York, The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. London, Macmillan.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy?" Harvard Business Review 74(6): 61-78.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." Harvard Business Review: 78-92.
- Porter, M. E. et C. Van Der Linde (1995). "Toward A New Conception Of The Environment-Competitiveness Relationship." The Journal of Economic Perspectives (1986-1998) 9(4): 97-118.
- Post, J., E., L. E. Preston, et al. (2003). Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford, CA, Stanford University Press.
- Post, J. E. et B. W. Altman (1992). "Models of corporate greening: how corporate social policy and organizational learning inform leading-edge environmental management." Research in corporate social performance and policy 13: 3-29.
- Post, J. E. et M. Mellis (1978). "Corporate Responsiveness and Organizational Learning." California Management Review 20(3): 57-63.
- Post, J. E., E. Murray, et al. (1983). "Managing public affairs: the public affairs function." California Management Review 26(1): 135-150.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis. The new institutionalism in organizational analysis. W. W. Powell et P. J. DiMaggio. Chicago and London: 183-203.

- Powell, W. W. et J. A. Colyvas (2008). Microfoundations of institutional theory. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. London, Sage: 276-298.
- Powell, W. W. et P. DiMaggio (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." American Sociological Review 48: 147 - 160.
- Power, M. (1999). The audit society, Oxford Univ. Press.
- Prahalad, C. K. et Y. L. Doz (1987). The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. New York, NY, The Free Press.
- Quinn, J. B. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL, Irwin.
- Raelin, J. A. (1985). The Clash of Cultures: Managers and professionals. Cambridge, Harvard University Press.
- Ragin, C. C. (1989). The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies, Univ of California Pr.
- Ragin, C. C. et H. S. Becker (1992). What is a case?: exploring the foundations of social inquiry, Cambridge Univ Pr.
- Ramus, C. A. (2001). "Organizational Support for Employees: ENCOURAGING CREATIVE IDEAS FOR ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY." California Management Review 43(3): 85-105.
- Ramus, C. A. et U. Steger (2000). "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies." Academy of Management Journal 43(4): 605.
- Rao, H. (1994). "The Social Construction Of Reputation: Certification Contests, Legitimation, And The Survival Of Organizations In The American Automobile Industry: 1895--1912." Strategic Management Journal 15: 29-44.
- Rao, H., P. Monin, et al. (2003). "Institutional change in Toque Ville : Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy." American Journal of Sociology 10 (4): 795-843.
- Rao, H., C. Morrill, et al. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews. M. Barry, R. Staw et L. Sutton. New-York, Elsevier. 22: 237.
- Reay, T., K. Golden-Biddle, et al. (2006). "Legitimizing a new role: small wins and microprocesses of change." The Academy of Management Journal 49(5): 977-998.
- Reinert, M. (2000). La tresse du sens et la méthode Alceste : Application aux "Rêveries du promeneur solitaire" 5èmes Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles.
- Reynaud, E. (2005). Strategie et Développement Durable : A la Recherche d'un Compromis. Aix-en-Provence, CEROG, Universite de Droit, d'Economie et des Sciences D'Aix Marseille - Université Paul Cezanne: 21.
- Riesman, D., N. Glaser, et al. (2001 [1950]). The Lonely Crowd: a study of the changing American character. Yale, CO, Yale University Press.
- Robé, J.-P. (1999). L'entreprise et le droit. Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-je?
- Roberts, P. W. (2008). Charting Progress at the Nexus of Institutional Theory and Economics The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. London, Sage: 560-572.
- Roethlisberger, F. J. et W. J. Dickson (1939). Management and the Worker. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Rosanvallon, P. (1992). Crise de l'Etat Providence. Paris, Seuil, Points Essais.
- Rosenkopf, L. et A. Nerkar (2001). "Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry." Strategic Management Journal: 287-306.
- Rouleau, L. (2005). "Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day." Journal of Management Studies 42(7): 1413-1441.
- Rousseau, S. et B. Zuindeau (2007). "Théorie de la régulation et développement durable." Capitalisme, Institutions, Pouvoirs(1): 1-18.
- Rowley, T. et S. Berman (2000). "A Brand New Brand of Corporate Social Performance." Business & Society 39(4): 397.

- Rowley, T. J. (1997). "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences." Academy of Management Review 22(4): 887.
- Rubin, H. J. et I. S. Rubin (1995). Qualitative Interviewing, The Art of Hearing Data. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Rüling, C.-C. (2002). Adoption of Management Fashion. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag. Gabler edition wissenschaft.
- Rugman, A. M. (1981). Inside the multinationals: The economics of internal markets, Imprint unknown.
- Russo, M. V. et P. A. Fouts (1997). "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability." Academy of Management Journal 40(3): 534.
- Ryan, G. W. et R. H. Bernard (2000). Data Management and Analysis Methods. Handbook of qualitative research. N. K. Denzin et Y. S. Lincoln, Sages Publications, Thousand Oaks: 769-802.
- Sahlin, K. et L. Wedlin (2008). Circulating ideas: imitation, translation and editing. The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. London, Sage: 218-242.
- Sahlins, M. (1976). Âge de pierre, âge d'abondance. Economie des sociétés primitives. Paris, Gallimard, Bibliothèque des Sciences Humaines.
- Salancik, G. R. (1979). "Interorganizational Dependence and Responsiveness to Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors." Academy of Management Journal 22(2): 375-394.
- Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Schelling, T. (1980 [1978]). La Tyrannie des petites décisions. Paris, PUF.
- Schmidheiny, S. (1992). Changing course: A global business perspective on development and the environment. Cambridge, MA, MIT Press.
- Schmitz, O. (2008). "Quelques réflexions sur les limites à la moralisation des procédés ethnographiques dans l'étude du magique." ethnographiques.org(17).
- Schneiberg, M. et E. S. Clemens (2006). "The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis." Sociological Theory 24(3): 195-227.
- Schwartz, D. (1997). Culture and power: The sociology of Pierre Bourdieu, Chicago: University of Chicago Press.
- Schwartz, M. S. et A. B. Carroll (2008). "Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks The Search for a Common Core in the Business and Society Field." Business & Society 47(2): 148-186.
- Scott, W. R. (1965). "Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization." Administrative Science Quarterly 10(1): 65-81.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. The new institutionalism in organizational analysis. W. W. Powell et P. J. DiMaggio. Chicago and London: 164-82.
- Scott, W. R. (2003). "Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences." Industrial and Corporate Change 12(4): 879-894.
- Scott, W. R. (2003 [1981]). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2008 [1995]). Institutions and organizations: Ideas and interests. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.
- Scott, W. R., J. W. Meyer, et al. (1994). Institutional Environments and Organizations. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Scott, W. R., M. Ruef, et al. (2000). Institutional Change and Healthcare Organizations. Chicago, London, The University of Chicago Press.
- Séguin, F. et J.-F. Chanlat (1983). L'analyse des organisations, tome I. Montréal, Gaëtan Morin.
- Selznick, P. (1949). TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization. Berkeley, University of California Press.

- Selznick, P. (1996). "Institutionalism "Old" and "New"." Administrative Science Quarterly 41(2): 270-277.
- Sennett, R. (1998). The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism. New York, N.Y, W. W. Norton & Company.
- Sennett, R. (2006). The culture of the new capitalism, Yale University Press.
- Seo, M.-G. et W. E. D. Creed (2002). "Institutional Contradictions, Praxis, And Institutional Change: A Dialectical Perspective." Academy of Management Review 27(2): 222-247.
- Sethi, S. P. (1974). The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society. Los Angeles, Melville Publishing.
- Sethi, S. P. (1975). "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework." California Management Review 17(3): 58-64.
- Sethi, S. P. (1979). "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns." Academy of Management. The Academy of Management Review 4(1): 63.
- Sewell, W. H. (1992). "A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation." American Journal of Sociology 98(1): 1.
- Sharma, S. (2000). "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy." Academy of Management Journal 43(4): 681.
- Sharma, S. et H. Vredenburg (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities." Strategic Management Journal 19(8): 729.
- Shelton, R. D. et J. B. Shopley (1996). "Beyond the green wall: Rethinking the environment for business advantage." Greener Management International(15): 53.
- Shenhav, Y. (1995). "From Chaos to Systems: The Engineering Foundations of Organization Theory." Administrative Science Quarterly 40: 557-85.
- Shenhav, Y. (1999). Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution. Oxford, Oxford University Press.
- Shrivastava, P. (1995b). "Ecocentric management for a risk society." Academy of Management. The Academy of Management Review 20(1): 118.
- Siegel, D. S. et D. F. Vitaliano (2007). "An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility." Journal of Economics & Management Strategy 16(3): 773-792.
- Siggelkow, N. (2002). "Evolution toward fit." Administrative Science Quarterly: 125-159.
- Siggelkow, N. (2007). "Persuasion with case studies." The Academy of Management Journal (AMJ) 50(1): 20-24.
- Simons, R. (1994). "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal." Strategic Management Journal 15(3): 169-189.
- Skocpol, T. (1979). States and social revolutions: A comparative analysis of France, Russia, and China. Cambridge, Cambridge Univ Pr.
- Smith, A. (1776). Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations Chicoutimi, Les classiques des sciences sociales, <http://classiques.ugac.ca>, 2002.
- Smith, A. (2004 [1896]). Lectures on Justice, Police, Revenue and Arms. Whitefish, MT, Kessinger Publishing.
- Smith, N. C. (2003). "Corporate Social Responsibility: Whether or How?" California Management Review 45(4): 52-76.
- Spar, D. L. et L. T. La Mure (2003). "The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business." California Management Review 45(3): 78-101.
- Spekman, R. E. (1979). Influence and Information: An Exploratory Investigation of the Boundary Role Person's Basis of Power. Academy of Management Journal, Academy of Management. 22: 104.
- Starik, M. et G. P. Rands (1995). "Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations." Academy of Management. The Academy of Management Review 20(4): 908.

- Steiner, G. (1975). "Institutionalizing Corporate Social Decisions." Business Horizons(December): 12-18.
- Steiner, G. A. et J. F. Steiner (2005 [1979]). Business, Government and Society: A Managerial Perspective, McGraw-Hill.
- Stern, R. N. et S. R. Barley (1996). "Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate." Administrative Science Quarterly 41(1): 146-162.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. Handbook of Organizations. J. G. March. Chicago, Rand McNally: 142-193.
- Stinchcombe, A. L. (1997). "On the virtues of the old institutionalism." Annual review of sociology 23(1): 1-18.
- Strand, R. (1983). "A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment." Academy of Management Review 8(1): 90-96.
- Strang, D. et J. W. Meyer (1993). "Institutional conditions for diffusion." Theory and Society 22(4): 487-511.
- Strauss, A. et J. Corbin (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Strauss, G. (1962). "Tactics of Lateral Relationships." Administrative Science Quarterly 9: 161-186.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approaches." Academy of Management Review 20(3): 571-610.
- Suddaby, R. et R. Greenwood (2005). "Rhetorical Strategies of Legitimacy." Administrative Science Quarterly 50(1): 35-67.
- Sundaram, A. K. et A. C. Inkpen (2004). "The Corporate Objective Revisited." Organization Science 15(3): 350-363.
- Sutton, J., D. F., et al. (1994). "The legalization of the workplace." American Journal of Sociology(99): 944-971.
- Sutton, J. R. et F. Dobbin (1996). "The two faces of governance: responses to legal uncertainty in U.S. Firms, 1955 to 1985." American Sociological Review 61(5): 794-811.
- Swanson, D. L. (1995). "Addressing A Theoretical Problem By Reorienting The Corporate Social Performance Model." Academy of Management Review 20(1): 43-64.
- Swanson, D. L. (1999). "Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance." Academy of Management. The Academy of Management Review 24(3): 506.
- Szulanski, G. (1996). "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm." Strategic Management Journal: 27-43.
- Tabatoni, P. et P. Jarniou (1975). Les systèmes de gestion: politiques et structures. Paris, Presses Universitaires de France.
- Taddei, D. et B. Coriat (1993). Made in France. Paris, Le Livre de Poche.
- Tarrow, S. et Tollefson (1994). Power in movement: Social movements, collective action and politics, Cambridge University Press New York.
- Taylor, F. W. (1911). Shop management. New York, Harper & Brothers.
- Taylor, F. W. (1916). The principles of scientific management. Classics of organization theory. J. M. Shafritz et J. S. Ott. Belmont, Wadsworth Pub. Co. 6: 66.
- Thomas, J. B., S. M. Clark, et al. (1993). "Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes." Academy of Management Journal 36: 239-270.
- Thomas, R. et A. Davis (2005). "Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services." Organization Studies 26(5): 683-706.
- Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: social science bases of administrative theory. New York, McGraw-Hill.
- Thornton, P. H. et W. Ocasio (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. American Journal of Sociology, University of Chicago Press. 105: 801-844.

- Tilly, C. (1984). Social Movements and National Politics. Statemaking and Social Movements: Essays in History and Theory. C. Bright et S. Harding. Ann Arbor, University of Michigan Press: 297-317.
- Tirole, J. (2001). "Corporate Governance." Econometrica 69(1): 1-36.
- Tolbert, P. S. et L. G. Zucker (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. Handbook of organization studies. S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord: 175-187.
- Touraine, A. (1969). La société post-industrielle. Naissance d'une société. Paris, Denoël-Gonthier.
- Trevino, L. K. et G. R. Weaver (1999). "The stakeholder research tradition: Converging theorists-not convergent theory." Academy of Management. The Academy of Management Review 24(2): 222.
- Tsoukas, H. (1996). "The Firm as a Distributed Knowledge system: a constructionist approach." Strategic Management Journal 17(Winter special issue): 11-25.
- Turban, D. B. et D. W. Greening (1997). "Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees." Academy of Management Journal 40(3): 658-672.
- Tushman, M. L. et T. J. Scanlan (1981). "Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents." Academy of Management Journal 24(2): 289.
- Üsdiken, B., Z. Sözen, et al. (1988). "Strategies and boundaries: subcontracting in construction." Strategic Management Journal: 633-637.
- Urwick, L. F. (1937). Organization as a technical problem. Papers on the Science of Administration. L. H. Gulick et L. F. Urwick. New York, Institute of Public Administration, Columbia University: 47-88.
- Valiorgue, B. (2008). La construction organisationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une étude de la contribution des middle managers à l'internalisation des effets externes négatifs. Thèse de doctorat en sciences de gestion Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Van Cauwenbergh, A. et K. Cool (1982). "Strategic management in a new framework." Strategic Management Journal: 245-264.
- Van Maanen, J. et E. H. Schein (1979). "Toward a theory of organizational socialization." Research in Organizational Behavior 1: 209-264.
- Van Maanen, J. E. et E. H. Schein (1977). "Toward a theory of organizational socialization." Research In Organizational Behavior 1: 209-264.
- Van Oosterhout, J., P. P. M. A. R. Heugens, et al. (2006). "The Internal Morality Of Contracting: Advancing The Contractualist Endeavor In Business Ethics." Academy of Management Review 31(3): 521-539.
- Veblen, T. (1978 [1904]). The Theory of Business Enterprise. Edison, NJ, Transaction Publishers.
- Ventresca, M. J. et J. W. Mohr (2002). Archival research methods. The Blackwell Companion to organizations. J. A. C. Baum, Blackwell: 805-828.
- Von Mises, L. (1944). Bureaucracy. New Haven, Yale University Press.
- Votaw, D. (1973). Genius becomes rare. The corporate dilemma. D. Votaw et S. P. Sethi. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Waddock, S. A. et S. B. Graves (1997). "Quality of management and quality of stakeholder relations: are they synonymous? ." Business & Society 36: 250-279.
- Waller, W. (1994). Veblenian Dichotomy and Its Critics. The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics. G. M. Hodgson, W. J. Samuels et M. R. Tool. Aldershot, UK, Edward Elgar Publishing. 2: 368-.
- Walley, N. et B. Whitehead (1994). "It is not easy being green." Harvard Business Review 72(3): 46-51.
- Walsh, J. P. (2005). "Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management." Academy of Management Review 30(2): 426-438.
- Walsh, J. P., K. Weber, et al. (2003). "Social Issues and Management: Our Lost Cause Found." Journal of Management 29(6): 859.
- Wartick, S. L. et P. L. Cochran (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." Academy of Management. The Academy of Management Review 10(4): 758.

- Wartick, S. L. et J. F. Mahon (1994). "Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. ." Business and Society 33(3): 293–311.
- Wartick, S. L. et R. E. Rude (1986). "Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?" California Management Review 29(1): 124.
- Webb, E. J., D. T. Campbell, et al. (1966). Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences. Chicago, Rand McNally.
- Weber, K. et M. A. Glynn (2006). "Making sense with institutions: context, thought and action in Karl Weick's theory." Organization Studies 27(11): 1639-1660.
- Weber, M. (1922 [1968]). Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley, University of California Press.
- Weick, K. (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." Administrative Science Quarterly 21: 1-19.
- Weick, K. E. (1979 [1969]). The social psychology of organizing. Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousands Oaks, CA, Sage.
- Weick, K. E. et K. M. Sutcliffe (2001). Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity. San Francisco, Jossey-Bass.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, et al. (2005). "Organizing and the process of sensemaking." Organization Science 16(4): 409-421.
- Weidner, H. (2002). "Capacity-Building for Ecological Modernization: Lessons From Cross-National Research." American Behavioral Scientist 45(9): 1340.
- Weiss, J. W. (1994). Business Ethics: a managerial stakeholder approach. Belmont, CA, Wadsworth Pub Co.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice : Learning, meaning and identity. Cambridge, Cambridge University Press.
- Westley, F. et H. Vredenburg (1996). "Sustainability and the corporation." Journal of Management Inquiry 5(2): 104-119.
- Whetten, D. A., G. Rands, et al. (2002). What are the responsibilities of business to society? . Handbook of strategy and management. A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington, Sage: 519 p.
- Whitman, M. (1999). New World, New Rules: the Changing Role of the American Corporation. Boston, Harvard Business School Press.
- Whyte, W. H. J. (1951). The organization man. Classic readings in organizational behavior. J. S. Ott. Belmont, Wadsworth Pub. Co. 29: 329-337.
- Wicks, A. C. (1996). "Overcoming the separation thesis: the need for a reconsideration of business and society research." Business & Society 35(1): 89-118.
- Wieviorka, M. (1992). Case studies: history or sociology? What is a Case? Exploring the foundations of social inquiry. C. Ragin et H. Becker. Cambridge, Cambridge University Press: 159-172.
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting. New York, London, Free Press, Collier Macmillan.
- Winch, G. et E. Campagnac (1995). "The organization of building projects: an Anglo/French comparison." Construction Management and Economics 13(1): 3-14.
- Winn, M. I. et L. C. Angell (2000). "Towards a process model of corporate greening." Organization Studies 21(6): 1119.
- Wood, D. J. (1991). "Corporate Social Performance Revisited." Academy of Management. The Academy of Management Review 16(4): 691.
- Wood, D. J. et R. E. Jones (1995). "Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance." International Journal of Organizational Analysis 3(3): 229-67.
- Woodward, J. (1958). Management and Technology. London, HSMO.

- Wooten, M. et A. J. Hoffman (2008). *Organizational Fields: Past, Present and Future* The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. London, Sage: 130-148.
- World Economic Forum (2003). *Global Corporate Citizenship, "Responding to the Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship"*. Genève, WEF.
- Yahiel, M. (2002). *Vers la réparation intégrale des accidents du travail et des maladies professionnelles. Éléments de méthode, Rapport pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité*, Paris, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
- Yin, R. K. (1984). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Zald, M. N. et M. A. Berger (1978). "Social movements in organizations: Coup d'etat, insurgency, and mass movements." American Journal of Sociology: 823-861.
- Zilber, T. B. (2002). "Institutionalization As An Interplay Between Actions, Meanings, And Actors: The Case Of A Rape Crisis Center In Israel." Academy of Management Journal 45(1): 234-254.
- Zilber, T. B. (2006). "The Work Of The Symbolic In Institutional Processes: Translations Of Rational Myths In Israeli High Tech." Academy of Management Journal 49(2): 281-303.
- Zuboff, S. (1988). In the age of the smart machine: the future of work and power. New York, Basic Books.
- Zucker, L. G. (1977). "The role of institutionalization in cultural persistence." American Sociological Review: 726-743.
- Zucker, L. G. (1988). *Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. Institutional patterns & organizations: culture and environment* L. G. Zucker. Cambridge, MA, Ballinger: 23-49.