

ELEMENTS DE COMPTE RENDU -

REUNIONS CLUB EF ET DD – 10 MARS / 8 AVRIL 2008

Ce compte rendu relate, sans être exhaustif, les discussions du 10 mars et du 8 avril 2008 au sein du Club EF et DD. En complément, une grille de présentation des cas a été élaborée et sera mise en débat lors de la prochaine séance (13 mai). Encore une fois, ce document reprend des propos échangés sans, le plus souvent, en rappeler la paternité, dans un objectif de construction intellectuelle et pratique, collective. La tonalité de ce compte rendu est volontairement libre et relâchée.

I LES POUPEES RUSSES SYSTEMIQUES ET LE POINT AVEUGLE DU NIVEAU POLITIQUE

Au fil de l'exposition du cas Keolis, nous naviguons entre plusieurs systèmes d'acteurs et d'action : celui qui a rendu possible l'étude exposée (le directeur de Keolis, F. Hubault et O. Blandin, l'ARACT, le financement européen, Artemis...), le système récepteur de l'étude (Keolis, ses partenaires, le prestataire qui procédait préalablement à l'évaluation), les acteurs de la politique de transport dans la zone investiguée...

A chaque niveau systémique correspond des faisceaux de contraintes et des mécanismes de prise de décisions qu'une volonté d'adopter une logique de fonctionnalité ne peut occulter. De plus, à chaque niveau systémique, la perception de la réalité est différente, de même que les modes et les indicateurs de l'évaluation des actions.

Afin de rendre compte de ces éléments à l'aide d'une métaphore, nous voudrions employer celle, bien connue, des poupées russes, qui vaut, selon nous, tant pour l'exposition des cas que pour le modèle (élaboré collectivement) de l'économie de la fonctionnalité. Nous insisterons ici sur le second volet. En effet, les différents systèmes d'acteurs en prise coexistent, s'articulent, ont vocation à s'emboîter, même s'ils ne sont pas de même taille. En examinant ce qui se déroule à un niveau, on risque parfois d'oublier les autres. Du fait d'une proximité plus ou moins importante avec les réalités du terrain¹, les systèmes d'action sont opératoires à des niveaux distincts tout en étant également en interaction permanente. Ensuite, le passage à l'EF constitue une sorte de pari qui renvoie à la métaphore des poupées russes : la mutualisation de ressources est nécessaire au développement de l'activité globale. Enfin, la métaphore des poupées russes pose la question du passage d'un niveau systémique à celui du dessus et du dessous. Un point d'accord, au cours de la réunion de mars, a été de considérer que le (s) coordinateur(s) en EF se doivent d'avoir une connaissance fine des réalités à ses

¹ Ce qui ne veut pas dire que les réalités vues des hautes sphères des organisations ne sont pas des réalités, elles en représentent juste un autre ordre qui peut, en certaines circonstances, être déconnecté des perceptions liées à la dimension opératoire de la réalité.

différents niveaux, sous ses différentes facettes et au long d'un processus afin de faire coopérer (opérer ensemble) les acteurs parties prenantes.

Cela étant, une remarque conclusive de ce paragraphe est que, dans nos discussions, le niveau strictement politique (personnes dont c'est le métier et qui sont élus pour cela) est parfois absent alors qu'il semble revêtir une importance cruciale. En matière de transport et de mobilité² comme dans le cas étudié par exemple, la volonté d'un maire peut s'avérer un obstacle rédhibitoire ou un levier sans égal. Il convient de ne pas perdre de vue que la mobilité constitue un ressort du bien être des populations, est donc un enjeu électoral, et présente l'avantage de donner lieu à des résultats visibles, tangibles dans l'espace public. Ensuite, alors que les participants sont d'accord pour admettre que l'implantation d'entreprises génère des externalités positives et négatives qu'il s'agit de mettre en balance, que faire des arguments d'un élu local s'agissant de la création d'emploi et de la baisse de la taxe d'habitation pouvant amener à amoindrir d'autres conséquences moins positives ?

II EVALUER LES OUTILS D'EVALUATION ORDINAIRES EMPLOYES EN ENTREPRISE

Enquête mystère, étude « quali » (y compris celles réalisées par des chercheurs !), enquêtes de satisfaction, « omnibus » : autant d'outils d'évaluation ordinaires dans l'entreprise, dans nos économies de la connaissance. L'effort du passage à des modèles économiques se proposant d'articuler performance économique et développement durable suppose de dresser un bilan critique ou au moins de mettre en perspective l'usage de ces dispositifs et à ce qu'ils permettent d'évaluer. L'idée n'est pas d'en faire table rase et de les déclarer inutiles³ : nous agissons à un stade donné en matière de modes de pensée dominants et savons combien ces dispositifs représentent des conventions et sont des « investissements de forme » qui cadrent les projets en entreprise.

Cela étant, rappeler que le client « mystère » n'est pas un client au sens où il n'entre pas dans le même système de relation que les autres clients, que le procédé n'évalue qu'une photographie et non un processus, que l'on confère souvent aux enquêtes mystères une vertu de quantification alors qu'elles ont recours à des méthodes qualitatives de recueil de données etc. paraît important. Cela conduit, de surcroît, au déplacement de regard proposé au cours des réunions du Club portant sur l'évaluation : l'enjeu n'est pas d'évaluer des compétences, le travail, des performances, une politique publique de façon statique, mais bien l'activité qui les rend et les a rendus possibles. Dans le langage de l'EF, nous pourrions parler d'évaluation de l'usage. Partant, et en reprenant l'exemple de l'enquête mystère, il peut être un des indicateurs dans l'évaluation d'une activité commerciale mais pas le seul. Il ne peut se substituer à une décision et son interprétation doit avoir pour préalable la reconnaissance de ses limites.

Enfin, dans le cas Keolis, nous avons toutefois pu envisager la complexité de l'évaluation d'un service de transport public (« capacité à renseigner », « souplesse de la conduite »). Une des pistes de collaboration plus spécifique au sein du Club entre chercheurs et membres des entreprises pourrait être de co-construire ce genre de diagnostics : quelle activité voulons-nous évaluer ? Quels sont ses paramètres ? Quels outils articuler pour l'évaluation ?...

² Il a été noté qu'il ne s'agissait pas de la même chose, le transport étant souvent réduit à sa dimension collective, contrairement à la mobilité, d'emblée associée à un aspect individuel.

³ L'utilité, ça sert à quoi d'ailleurs ? Pirouette pour rappeler que dans un strict cadre *utilitariste*, une initiative comme celle du Club EF et DD et la construction commune qu'elle se propose d'initier, n'est pas envisageable.

III SUPPLEMENT D'AME OU ARTICULATION DD / ECO

Sans en avoir débattu frontalement, nous avons retrouvé le 10 mars, lors de l'exposé du cas Keolis, la tension entre développement durable / supplément d'âme et un développement durable véritablement articulé à l'économie réelle, ce qui nous intéresse au premier chef. En effet, dans les préconisations de l'étude présentée (il ne s'agit pas d'en faire reproche évidemment), celles qui concernent le DD sont évoquées parmi d'autres propositions. Même si elles ne constituent pas qu'un supplément d'âme, elles ne sont pas le socle, la charpente, le fil directeur de toutes les préconisations. Au-delà, et cela n'est pas tranché, la question est de savoir si le DD est véritablement *le* levier pour passer au modèle économique de la fonctionnalité (ce qui n'est pas la même chose qu'une « porte d'entrée », au sein des organisations, pour diffuser cette thématique). La sortie d'un raisonnement ayant pour seul horizon les volumes produits a paru une piste à poursuivre (au risque d'adopter une « version faible » du DD selon J. Lauriol) au cours des deux précédentes réunions et précise finalement l'idée développée par C. Du Tertre d'un découplage entre la croissance économique et les flux de matière⁴. Lors de la réunion d'avril, il a été rajouté que le passage à l'EF (si l'on considère l'abandon d'un raisonnement en terme de volume comme le coup d'envoi de ce passage) correspond à une évolution de la stratégie des entreprises, plus soucieuse alors de fidéliser ses clients actuels que d'en séduire de nouveaux. Nous tenons là peut être une des conditions de passage à l'EF car toutes les entreprises ne sont pas dans une optique de fidélisation de leur clientèle (ou plus exactement n'en font pas leur priorité) et cela est aussi une affaire de temporalité marchande. Par exemple, le secteur des télécommunications mobiles n'a mis que ces dernières années la fidélisation au cœur de son agenda, préoccupé qu'il était d'accompagner en premier lieu la formidable diffusion de la téléphonie mobile.

IV DD : DU COUT A LA RESSOURCE

Dans un des premiers slides ayant servi de support à la présentation du 8 avril orchestrée par O. Blandin, il a été indiqué que le DD apparaît d'abord comme un coût, pour se transformer, dans les meilleurs des cas, en ressource pour l'entreprise. Cet apport paraît très important dans la démarche de recherche-action dans laquelle nous sommes (les chercheurs) : cette barrière est à franchir dans chacune des entreprises représentées dans le Club et les chercheurs se proposent d'y aider. Elle rappelle à F. Hubault son expérience dans le domaine de la santé, cette « grandeur sans dimension » où le choix de l'unité d'analyse de l'évaluation est un enjeu capital⁵ et où le basculement d'un raisonnement-coût vers un raisonnement-ressource est problématique.

La deuxième étape est celle des « effets d'image » qui génèrent des rentes de différenciation. Ces effets d'images peuvent ne pas être durables (de même donc que leurs effets corollaires de différenciation) et concerner à la fois les conditions de travail, l'ambiance au travail et les produits commercialisés. En effet, mener des politiques de respect de l'environnement au travail (utilisation de papiers recyclables, consignes en terme de consommation d'énergie...)

⁴ A ce titre, la baguette à 30 centimes d'Euro, pratiquée par des hypermarchés, a tout d'un contre-exemple. En effet, l'objectif déclaré est que les clients achètent plus de baguettes parce qu'elles sont moins chères que celles des artisans, qui détiennent environ 70% du marché néanmoins. Une question est de savoir si l'EF est importable dans le domaine alimentaire, en prenant aussi en compte la hausse du prix des matières premières (blé, maïs) qui engendrent des phénomènes qui sont éloignés des préoccupations occidentales (renversement de gouvernements, famines...).

⁵ A la périphérie, l'accueil différencié des crèches d'entreprise, selon les pays, les régions peut être, pourrait constituer aussi un bon exemple (contexte réglementaire, arguments mobilisés par ses tenants et ses adversaires...) puisque nous sommes aussi à la frontière entre coût et ressource.

contribue à véhiculer une éthique favorable au bien être au travail et prolonge à notre avis le « nouvel esprit du capitalisme » (dont parlent les sociologues L. Boltanski et E. Chiappelo) où autonomie, créativité mais aussi responsabilité sont des valeurs prônées : le capitalisme a la capacité de transformer en valeurs des reproches qui lui sont fait (en particulier la « critique-artiste » de mai 68 pour les auteurs).

Nous laissons à l'appréciation ce dernier rapprochement mais, pour revenir à notre propos, ces politiques de respect de l'environnement en interne peuvent avoir pour but de « fidéliser » ses salariés et également de bénéficier d'une bonne image à l'extérieur. S'agissant des effets d'images dont bénéficient des produits, l'exemple des enveloppes recyclables de la Poste beaucoup discuté le 8 avril, est très éclairant. En effet, cette opération, ayant eu lieu en Bretagne, a connu visiblement un grand succès commercial⁶. Le problème pour la Poste est de transformer l'essai, de généraliser cette expérimentation concluante, ce qui est aussi central dans notre démarche de recherche-intervention.

Au-delà, et même si, encore une fois, l'EF n'a pas vocation à devenir un nouveau label, doit-on se réjouir si la majorité des enveloppes recyclables achetées moisissent dans un tiroir des clients (nous n'avons pas cette information) ? Est-on dans une démarche de DD articulée à l'économie réelle ? La question des volumes est-elle dépassée ?

Rien n'est moins sûr et cet exemple rappelle bien que l'évaluation de l'activité et finalement de l'EF, doit se poursuivre jusqu'à l'examen de la consommation des individus et des ménages.

Enfin, une relative homogénéisation des points de vues semble indispensable au basculement coût / ressource. La variable temporelle est encore une fois cruciale. Pour ce faire, une première étape consiste à se munir de dispositifs de rapprochement (de médiations, pour parler comme les sociologues du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'Ecole des Mines de Paris), qui peuvent être le principe pollueur-payeur, des droits à polluer etc. Le choix, plus généralement, de la monétarisation, est souvent complexe et comprend le risque de faire entrer dans une logique financière court-termiste. Cependant, ces dispositifs peuvent constituer un premier moment, rapprocher pour commencer à homogénéiser et orienter vers un raisonnement tourné vers les ressources. Ils sont des moyens et non une fin, portés par des collectifs d'acteurs qu'il nous faut identifier. Au-delà, cette homogénéisation semble nécessaire car l'originalité de l'EF réside dans l'articulation de dimensions et d'acteurs existant. Si bien que F. Hubault pose la question de savoir si l'EF ne serait pas une tentative des grandes firmes de « reprendre la main » sur leurs sous-traitants (on reviendrait finalement à une intégration verticale de type fordienne mais serait-ce régressif ?)⁷.

⁶ En aurait-il autant à Nice, se demandent certains participants à la réunion du 8 avril ? Si de l'argent y a été blanchi, pourquoi ne pas le verdir à présent ? Plus sérieusement, nous faisons référence à la notion en vogue mais bien sentie de « greenwashing », qui dénonce des entreprises *principalement* soucieuses d'effets d'image en matière de DD, en contradiction avec certaines de leurs pratiques (Total est souvent cité en la matière). Cela rappelle que les effets d'image, dans l'optique où le DD se transforme en ressources, ne doivent pas être en contradiction avec une image (négative) d'ensemble qu'aurait les consommateurs de telle ou telle entreprise.

⁷ La thèse d'un probable recul des délocalisations en Asie, défendue par l'économiste O. Boubou (voir Sciences Humaines de Mai 2008, n°193) est, d'une certaine manière, convergente. Elle a pour pilier le concept de « coût de la coordination à distance » et met en avant l'avantage de la proximité territoriale des entreprises contribuant à la fabrication d'un même produit.