

GÉRER & COMPRENDRE

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

N°159

In Memoriam Claude Riveline

Grégoire POSTEL-VINAY

Penser un dispositif de coaching soutenable à l'aune de la sociologie clinique

Application à la lutte contre le plafond de verre

Pauline FATIEN, Fabien MOREAU et Anne ANTONI

Le bilan carbone : outil de conformité, de connaissance ou de passage à l'action ? Une étude exploratoire dans les établissements de santé

Marie-Pierre VASLET, Laurie MARRAULD et Estelle BAURÈS

Innover en urgence en temps de Covid-19

La réussite non aboutie d'un masque barrière à usage sportif

Florian LEBRETON et Éric BOUTROY

3

In Memoriam

Claude Riveline

Grégoire POSTEL-VINAY

RÉALITÉS MÉCONNUES

4

Penser un dispositif de coaching soutenable
à l'aune de la sociologie cliniqueApplication à la lutte
contre le plafond de verre

Pauline FATIEN, Fabien MOREAU et Anne ANTONI

À L'ÉPREUVE DES FAITS

16

Le bilan carbone : outil de conformité,
de connaissance ou de passage
à l'action ? Une étude exploratoire
dans les établissements de santéMarie-Pierre VASLET, Laurie MARRAULD
et Estelle BAURÈS

26

Innover en urgence en temps de Covid-19
La réussite non aboutie d'un masque barrière
à usage sportif

Florian LEBRETON et Éric BOUTROY

MOSAÏQUE

37

La Techno devient politique :
aux armes, citoyens !À propos de l'ouvrage d'Asma MHALLA,
*Technopolitique : Comment la technologie fait
de nous des soldats*, Éditions du Seuil, 2024, 288 p.

Antoine MASINGUE

40

Traductions des résumés

41

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEJET),
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique
120, rue de Bercy - Télédock 797 -
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 68
http://www.annales.org

Grégoire POSTEL VINAY,

Rédacteur en chef
Alexia KAPPELMANN
Secrétaire générale
Daniel BOULA
Secrétaire général adjoint
Magali GIMON
Assistante de rédaction et maquettiste
Nuria GORRIS
Webmestre et maquettiste

Membres du comité de rédaction**Grégoire POSTEL VINAY,**

Président du Comité de rédaction,
Conseil général de l'Économie
Rédacteur en chef des Annales des Mines

Gilles ARNAUD,

Professeur, ESCP

Julie BASTIANUTTI,

Maître de conférences,
Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)

Nicolas BERLAND,

Professeur, Université Paris IX Dauphine

Michel BERRY,

Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management

Thierry BOUDES,

Professeur, ESCP

Françoise CHEVALIER,

Professeur, Groupe HEC

Cécile CHAMARET,

Maître de conférence, École polytechnique

Sylvie CHEVRIER,

Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Bernard DUCROS,

Ingénieur général des Mines honoraire

Hervé DUMEZ,

Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Léna MASSON,

Maître de conférences, Université de Lille

Guy MAUCIS,

Président de la chambre franco-allemande de commerce et d'industrie

Pierre MESSULAM,

SNCF

Christian MOREL,

Sociologue

Frédérique PALLEZ,

Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech

Pierre-Charles PRADIER,

Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi

Nathalie RAULET-CROSET,

Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1

Michel VILLETTE,

Professeur, AgroParisTech

Jean-Marc WELLER,

Chargé de Recherche CNRS, LATTS - École Nationale des Ponts et Chaussées

Autres recteurs**Aurélien ACQUIER,**

ESCP

Franck AGGERI,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Nicole AUBERT,

ESCP

Eric BALLOT,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jérôme BARTHÉLÉMY,

ESSEC

Rachel BEAUJOLIN BELLET,

Professeur, Reims Management School

Nathalie BELHOSTE,

Reims Management School

Hamid BOUCHIKHI,

Professeur, Groupe Essec

Michel CAPRON,

Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est

Florence CHARUE DUBOC,

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Franck COCHOY,

CERTOP - Université de Toulouse

Bernard COLASSE,

Professeur, Université Paris IX Dauphine

Pascal CROSET,

Praxéo Conseil

Cédric DALMASSO,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Colette DEPEYRE,

Université Paris Dauphine

Christophe DESHAYES,

Tech2innovate

Carole DONADA,

Groupe ESSEC

Corine EYRAUD,

Université d'Aix-Marseille

Catou FAUST

Formatrice en management interculturel et en FLE

Alain FAYOLLE,

EMLYON Business School

Jacqueline FENDT,

ESCP

Patrice de FOURNAS,

Jouve et Associés

Sébastien GAND,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Gilles GAREL,

CNAM

Patrick GILBERT,

IAE Paris

Alain HENRY,

Agence Française de Développement

Isabelle HUAULT,

Université Paris Dauphine

Philippe d'IRIBARNE

Gestion et Société

Dominique JACQUET,

Professeur, Université Paris X Nanterre

Alain JEUNEMAÏTRE,

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

Sihem JOUINI BEN MAHMOUD,

Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de

recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR

Benoit JOURNE,

Université de Nantes

Jean-Yves KERBOURC'H,

Université de Nantes

Frédéric KLETZ,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Hervé LAROCHE,

ESCP

Pascal LEFEBVRE,

Université d'Evry-Val d'Essonne

Philippe LEFEBVRE,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Yannick LEMARCHAND,

Université de Nantes

Pascal LIÈVRE,

Université d'Auvergne

Philippe LORINO,

Groupe ESSEC

Rémy MANIAK,

Télécom Paristech, Chercheur associé au Centre de

recherche en gestion de l'École polytechnique

Éléonore MARBOT,

ESC Clermont

Étienne MINVIELLE,

INSERM

Yves MOLET

Mines ParisTech

Nicolas MOTTIS,

École polytechnique

Christophe MOUSSU,

Professeur, ESCP / LabEx ReFi

Thomas PARIS,

Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de

recherche en gestion de l'École polytechnique

Jean-Louis PEAUCELLE,

IAE - Université de la Réunion

Jérôme PÉLISSÉ

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

Brigitte PEREIRA

EM Normandie - IAE Caen

Xavier PHILIPPE

Neoma Business School

Gérard de POUVOURVILLE,

ESSEC

Emmanuel RIGAUD

LACRESSE,

Reims Management School

Jean-Claude SARDAS,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jérôme SAULIÈRE,

AFD

Blanche SEGRESTIN,

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Jean-Pierre SEGAL

École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et

Société

Jean-Baptiste SUQUET,

Reims Management School

Thierry WEIL,

Mines ParisTech, La Fabrique de l'Industrie

Publication**Mise en page :**

Nuria GORRIS

Impression :

Duplprint Mayenne

**GÉRER & COMPRENDRE**

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

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

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

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

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

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

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

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

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

LES CRITÈRES DE REJET

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

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits.

Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

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

DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

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

UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES

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

DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

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

INFORMATIONS PRATIQUES

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

alexia.kappelman@finances.gouv.fr

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

In Memoriam Claude Riveline

Par Grégoire POSTEL-VINAY

Directeur de la publication et Rédacteur en chef des *Annales des Mines*

Claude Riveline, professeur de gestion à l'École des mines de Paris où il a enseigné durant une quarantaine d'années, est décédé le 9 décembre 2024. Il a marqué plusieurs générations de dirigeants et d'académiques par ses œuvres, et la grande finesse de ses analyses¹. Pétilillant d'intelligence, il aimait illustrer ses propos d'exemples, comme « le paradoxe du manteau de vison », pour mentionner la non-allocation des ressources aux emplois, ou d'autres pour sa thèse selon laquelle seul existe le coût d'une décision, et non le coût d'un bien, issu de conventions et de négociations. Ses modèles ont inspiré de nombreux décideurs², comme sa théorie des quatre niveaux dont la mise en phase conditionne le succès (un discours qu'il disait relever du sacré, et que des consultants nommeraient vision et les politiques programmes, des structures appropriées pour les porter, des femmes et des hommes compétents, et la maîtrise technologique requise). Ou encore ses analyses anthropologiques sur la dynamique entre des mythes, des tribus et des rites. Il avait également, bien avant que les débats sur les retraites ne focalisent le débat public, investi sur les occupations des seniors au-delà de l'âge de la retraite et la façon dont ils occupent leur temps, ou interagissent avec le temps des autres. Intellectuel reconnu aussi dans le domaine de la pensée juive, il était un puits de science en l'espèce, et avait participé au colloque des intellectuels juifs de langue française, où il côtoyait, entre autres, Emmanuel Lévinas. Il participera aussi de l'évolution de la pensée sur les bons usages de l'argent.

Mais il eut aussi un rôle dans la création même de *Gérer & Comprendre* dans les années 1980 : cette revue a deux principales racines, qui déterminent son ADN. Les *Annales des Mines*, fondées en 1794, avaient pour objet l'observation et la diffusion des connaissances dans ce qui était alors le principal moteur de la prospérité, l'accès aux ressources minières. Elles offraient un cadre propice à l'hébergement d'une nouvelle revue fondée sur un thème nouveau, lui aussi désormais crucial pour le développement des entreprises, des femmes et des hommes qui les animent, et de leurs environnements : le management. Or deux écoles d'ingénieurs avaient fondé des centres de recherche en l'espèce, l'École des mines de Paris avec le Centre de Gestion Scientifique en 1967, que Claude Riveline avait fondé, et l'École polytechnique par le Centre de Recherche en Gestion en 1972. Leurs travaux, fondés sur l'observation et l'expérimentation, requéraient une revue pour se faire connaître : ce fut *Gérer & Comprendre*, à partir de 1985, c'est-à-dire alors qu'un premier corpus de travaux permettait une parution à un rythme soutenu, trimestriel.

Finalement, le sens de sa vie me semble se résumer en deux mots : comprendre et transmettre. Le premier objectif, il l'a poursuivi avec passion toute son existence, alliant la curiosité du chercheur, la précision de l'ingénieur, la maïeutique du philosophe. Le second était de donner de la valeur à ses travaux en transmettant ses idées à ses élèves collaboratrices et collaborateurs, et, au-delà, au grand nombre.

¹ On pourra en retrouver certaines ici, <http://www.riveline.net/> ainsi que cet entretien : https://akadem.org/sommaire/cours/portraits/claude-riveline-un-ingenieur-de-la-tora-24-06-2015-71949_4537 ; et cet article publié dans le n°3 de *Gérer & Comprendre*, en juin 1986 : <https://annales.org/gc/1986/gc-06-86/GC-3-1986-Article-Claude-RIVELINE.pdf>

² Voir par exemple l'hommage qui lui est rendu par Michel Berry : <https://www.mines.org/article/in-memoriam-claude-riveline-204>

Penser un dispositif de coaching soutenable, à l'aune de la sociologie clinique

Application à la lutte contre le plafond de verre

Par Pauline FATIEN

Grenoble École de Management, 38000 Grenoble, France

Fabien MOREAU

IDRAC Business School, Grenoble

et Anne ANTONI

Grenoble Ecole de Management, 38000 Grenoble, France

Cet article répond à un besoin de penser la soutenabilité des dispositifs de coaching, au regard de leurs effets potentiellement contre-productifs. En appui sur la sociologie clinique, nous interprétons que le coaching peut produire des effets non soutenables quand il contribue à perpétuer et occulter les contradictions organisationnelles dans lesquelles les individus sont pris. Alors, concevoir un dispositif soutenable d'accompagnement basé sur le coaching consiste à médier les contradictions et ouvrir des voies de dégagement.

Nous identifions trois menaces pour la soutenabilité de tels programmes, pour lesquelles nous faisons des propositions appuyées sur la gestion des contradictions. Nous illustrons nos propositions à partir de l'exemple des programmes utilisant le coaching avec un enjeu de promotion de l'égalité professionnelle, et notamment la lutte contre le plafond de verre. Cet article s'inscrit dans des appels tant des chercheurs que des praticiens de positionner le coaching et les programmes d'accompagnement dans des approches complexes pour faire face à ses enjeux socio-politiques, au-delà des perspectives technicistes et instrumentales existantes.

Fort de sa légitimité croissante, le coaching intègre la panoplie des outils organisationnels, au point de devenir un élément central de dispositifs d'accompagnement du changement en entreprise (Ayache et Dumez, 2021). Après des recherches qui se sont attachées à montrer les effets positifs de tels dispositifs basés sur le coaching, un certain nombre de travaux questionnent leur soutenabilité, c'est-à-dire leur capacité à apporter des changements pérennes et bénéfiques pour les participants de ces programmes et leur organisation. Le coaching est non soutenable quand il a des effets contre-productifs, pervers ou paradoxaux. Par exemple, la mise en place du coaching peut conduire à individualiser la prise en charge des problèmes, rendant les bénéficiaires de l'accompagnement à la fois responsables de leur problème et de leur traitement, laissant intactes les structures potentiellement dysfonctionnelles (Amado, 2004 ; Nizet et Fatien Diochon, 2012 ; Salman, 2021 ; Arnaud, Dubouloy & Ohayon, 2022). Les dispositifs de coaching sont aussi souvent mis en place de manière décontextualisée par l'importation de programmes standard, sans vérifier leur

adaptation et pertinence pour le public concerné. Face à ces dérives, les voix pour aborder le coaching dans sa soutenabilité se font alors de plus en plus pressantes, souvent dans un but de proposer des pistes alternatives et encapacitantes (Shoukry et Cox, 2018 ; Shoukry et Fatien, 2023).

Dans ce cadre, nous cherchons à éclairer la question suivante : comment pratiquer un programme d'accompagnement soutenable basé sur le coaching ?

Pour y répondre, cet article conceptuel (Mandard, 2021) propose une approche de la soutenabilité dans le coaching à l'aune de la sociologie clinique (de Gaulejac, 2020). La sociologie clinique repose sur l'analyse des contradictions qui sont produites par les organisations et qui agissent sur les individus et leur trajectoire. Cette approche permet de comprendre la soutenabilité en termes de non-reproduction des contradictions dans lesquelles sont pris les individus. Un programme de coaching non soutenable perpétue les contradictions en les occultant – quand un programme

soutenable permet, selon l'approche de la sociologie clinique, de les appréhender par un dégagement progressif. Le programme va médier les contradictions, c'est-à-dire créer les conditions pour poser un diagnostic partagé et apporter des réponses à un problème concret.

Nous nous penchons sur le cas spécifique des dispositifs basés sur le coaching visant l'égalité professionnelle, et en particulier les initiatives qui utilisent le coaching pour lutter contre le plafond de verre, dit autrement pour la promotion des femmes à des postes de pouvoir (Laufer, 2005). Ce contexte est utilisé pour illustrer l'enjeu de la soutenabilité du coaching en lien avec une préoccupation sociétale.

En effet, dans le paysage varié de ses mobilisations, à côté des enjeux traditionnels de performance ou de prise de poste, le coaching est aussi associé à des luttes plus spécifiques, par exemple pour des enjeux d'égalité au travail à partir d'une perspective genrée (Guillaume et Pochic, 2007 ; Gray, De Haan & Bonneywell, 2019 ; Dzingwa et Terblanche, 2024), ou raciale (Maltbia et Prior, 2023 ; Roche et Passmore, 2023a, 2023b). On attend alors du coaching qu'il favorise le développement de compétences qui permettent aux participants de mieux « performer » dans l'organisation, souvent en les aidant à se « rapprocher [...] des normes sociales attachées à l'exercice du pouvoir » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 97). Ces domaines ne sont alors pas exempts de risques, et les dérives ou effets potentiellement néfastes de la mise en place de programmes basés sur le coaching se retrouvent ici, en prenant des formes particulières. Dès lors, il y a un risque que le coaching soutienne des dispositifs qui renforcent les problèmes, servant ainsi aveuglément la « discrimination bien intentionnée » (Romani, Holck & Risberg, 2018 ; Hein et Ansari, 2023), laissant intacts les modèles et pratiques organisationnelles qui servent autant d'« étalon » que de « coupe-ret » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 80).

D'un point de vue théorique, cet article contribue à la littérature critique qui appelle à clarifier la nature des changements produits par le coaching (Shoukry et Cox, 2018 ; Bachkirova, 2024b) *via* l'angle de la soutenabilité pensée à l'aune de la sociologie clinique. Nous offrons des pistes et recommandations pour la conception et mise en place de programmes d'accompagnement soutenables intégrant le coaching, reflétant les préoccupations de plus en plus sociétales des associations professionnelles de coaching et des coachs (Boyatzis *et al.*, 2022). Au final, cet article répond aux demandes d'inscrire le coaching et les programmes d'accompagnement dans des approches complexes, au-delà des perspectives technicistes et instrumentales dominantes (Gannon, 2021 ; Hurlow, 2022).

Notre article est structuré en deux parties. La première partie pose les enjeux de soutenabilité des dispositifs d'accompagnement basés sur le coaching et présente la manière dont la sociologie clinique permet un nouvel éclairage sur ces enjeux. À partir de ce cadre conceptuel, la seconde partie élabore comment penser un programme soutenable basé sur le coaching en prenant le cas de la lutte contre le plafond de verre, contexte représentatif des demandes de réinscription du coaching dans des préoccupations sociétales.

Appréhender la soutenabilité du coaching à l'aune de la sociologie clinique

Les enjeux de soutenabilité des dispositifs d'accompagnement basés sur le coaching

Le coaching en entreprise a pénétré les bancs des organisations depuis une trentaine d'années (Salman, 2021). Présentée comme ancrée dans un dialogue permettant la réflexivité pour favoriser l'atteinte de buts, la pratique est vue comme un vecteur de changement pour soutenir individus et équipes au sein de leur organisation (Ayache et Dumez, 2021). Ainsi, le coaching est mobilisé pour accompagner des transitions professionnelles, des prises de poste, la prévention de conflits, etc. Il peut être mobilisé seul, sous forme d'intervention pour une durée déterminée auprès d'un individu ou d'une équipe, ou dans le cadre de dispositifs associant d'autres supports comme le mentorat, le co-développement, ou la formation professionnelle (Coates, 2013).

L'essor depuis une vingtaine d'années de cette intervention visant le changement semble pourtant se faire dans un certain vide théorique (Bachkirova, 2018 ; Ayache et Dumez, 2021 ; Bachkirova, 2024b), qui s'exprime de différentes manières sous la plume des auteurs. Certains pointent la quasi-absence de sous-bassements théoriques, où la pseudo-scientificité (et efficacité) semble établie sur des bases marchandes (Jackson, 2004). Bachkirova (2024a) parle même de « trous conceptuels » (*conceptual holes*), mettant en avant que le discours du coaching se réduit souvent à un sac de dogmes, plein de « clichés, comparables à un pitch commercial ». C'est aussi la profusion des approches qui est pointée, cette cacophonie créant pour Ayache et Dumez (2021) une pratique sans théorie par excès de théories. Si cet éclectisme est « bien géré » par certains praticiens qui l'intègrent dans un discours « libérateur au sens où il permet au coach de ne pas se sentir prisonnier d'une seule approche » (Ayache et Dumez, 2021, p. 145), il présenterait un danger d'incohérence, notamment épistémologique, quand les praticiens mélangent des approches sans forcément être sensibilisés à leur compatibilité (Hurlow, 2022 ; Fatien, Louis et Islam, 2023).

Ce manque de solidité théorique pose problème, car il traduirait un aveuglement par rapport à la nature réelle de ce qui est accompli (Bachkirova, 2024b), et ne permet pas de penser la complexité des effets du coaching. La pertinence des outils et approches mobilisés est interrogée, et leur efficacité questionnée, quand ces programmes ne conduisent qu'à une lecture superficielle, partielle et partielle des enjeux et problèmes, ou pire, renforcent les problèmes ou en créent de nouveaux (Bachkirova, 2024b) : le coaching n'est pas soutenable du fait de ses effets négatifs ou pervers. Nous identifions trois grandes menaces pour la soutenabilité du coaching : l'individualisation / psychologisation des problèmes ; le réductionnisme identitaire gestionnaire ; et le plaquage autoritaire (voir ligne 1 « Menaces » de la Figure 1 ci-après).

Tout d'abord, un certain nombre d'analyses de démarches de coaching soulignent un risque d'individualisation ou de psychologisation des problèmes (Salman, 2008 ; Fatien Diochon et Lovelace, 2015). Les phénomènes d'individualisation et de psychologisation au travail relèvent de processus de déplacement du social vers respectivement l'individuel ou le psychique, consistant à reporter les origines d'un problème complexe à une source simple, ici respectivement individuelle ou psychologique. Cela conduit à substituer à un langage social, organisationnel ou politique, « un langage psychologique pour énoncer, analyser et résoudre des problèmes de travail et d'emploi » (Stevens, 2008, p. 1). Ainsi, une situation (par exemple comme faire carrière en entreprise) est analysée uniquement en termes de manques ou déficits individuels, qui doivent se combler par une transformation individuelle ou psychologique. Dans le coaching, l'individualisation s'exprime par des injonctions à se changer soi, avant de changer le système, avec des formules¹ comme « Je suis mon principal obstacle à la réalisation de mes désirs, et aussi mon principal levier » ; « Autorisez-vous à rêver, assumez-vous et saisissez les opportunités qui correspondent à vos valeurs » ; « Osez oser » ; « Ce n'est ni l'auto-censure ni le plafond de verre qui vont limiter l'expression de votre talent au service de [l'entreprise] ».

Une deuxième menace pour la soutenabilité du coaching repose sur ce que nous nommons le réductionnisme identitaire gestionnaire. Il se réfère au phénomène courant dans les programmes de coaching de s'appuyer sur des grilles ou typologies qui, au prétexte de saisir une réalité ou un phénomène, vont le réduire à une catégorie facilement appréhendable à des fins gestionnaires productivistes. Cette démarche repose en fait sur un mouvement d'« interpellation subjective » (Butler, 1997) dans une logique gestionnaire : une personne va être mobilisée, convoquée par l'une de ses caractéristiques seulement, réduisant sa pluralité identitaire à une unicité, comme si cela suffisait à la définir, et ce afin de servir des buts avant tout productifs organisationnels. Par exemple, une personne est réduite à sa personnalité, appréhendée par une succession de lettres (test MBTI) ou une couleur (test DISC), qui expliquerait notre manière de se comporter en public, nos besoins d'apprentissage, notre manière de communiquer, ces objectivations devant permettre d'optimiser le fonctionnement au travail par la reconnaissance des styles et la création d'équipes avec des profils compatibles.

Enfin, une troisième menace pour la soutenabilité du coaching est ce que nous appelons le plaquage autoritaire : il correspond à une importation d'une pratique de manière descendante et décontextualisée. En effet, le coaching, prenant son essor dans une ère du *new age*, est porté par une vague de pseudo-innovations qui s'avèrent peut-être un miroir aux alouettes (Salman, 2021). Ainsi, Bachkirova et Borrington (2020) nous mettent en garde contre les « belles idées [du coaching] qui nous rendent malades » : ils passent en revue un certain nombre d'outils et pratiques en vogue dans le coaching, notamment avec une promesse de bien-être au travail (comme l'ancrage dans la psychologie

positive, le recours à la méditation, l'approche du coaching transformationnel), et discutent leur pertinence et effets contre-productifs. De fait, le coaching importe des concepts ou outils d'autres domaines, sans forcément proposer leur adaptation aux contextes et problématiques organisationnelles du coaching. C'est ce que relèvent aussi Fatien *et al.* (2023) dans leur analyse de l'importation depuis la psychothérapie dans le coaching de la norme de neutralité. Ces plaquages, sans poser la question du contexte de la réception, sont dangereux en ce qu'ils font fi de la spécificité des environnements et problématiques des participants des programmes de coaching. La solution coaching est parfois même avancée avant qu'un diagnostic ne soit posé. Ces programmes sont importés et mis en place par des personnes finalement supposées savoir pour les autres – ou poursuivant leurs propres intérêts (Fatien Diochon et Nizet, 2019) ; ce plaquage se fait ainsi de manière autoritaire.

Ces trois phénomènes, individualisation / psychologisation des problèmes, réductionnisme identitaire gestionnaire, et plaquage autoritaire, sont des menaces pour la soutenabilité des pratiques ou programmes de coaching quand ils traduisent des approches simplificatrices des enjeux organisationnels, et ne conduisent qu'à leur traitement superficiel. Ce traitement risque de n'avoir fait que déplacer le problème, ou le renforcer. Les problèmes ou symptômes de dysfonctionnement réapparaissent, et se perpétuent.

Pour penser l'élaboration de ces enjeux de soutenabilité, nous offrons une lecture par l'approche complexe de la sociologie clinique, que nous présentons dans la section suivante. Cette approche nous permet de conceptualiser la soutenabilité dans le coaching comme la capacité d'un dispositif à faire accéder aux contradictions dans lesquelles sont pris les individus, et favoriser leur élaboration pour ouvrir des pistes de dégageant.

Appréhender la soutenabilité en coaching *via* la sociologie clinique : partir des contradictions agissantes

La sociologie clinique est une discipline théorique avec des implications méthodologiques. Elle vise à produire une analyse des situations et phénomènes vécus à partir de la mise en avant des effets des contradictions organisationnelles sur les individus, en vue de les médier (de Gaulejac, Hanique & Roche, 2007 ; de Gaulejac, 2020). Un dispositif, en appui du coaching, médie les contradictions quand il offre des pistes de dégageant face à celles-ci, c'est-à-dire qu'en lui-même, il constitue un support d'exploration et un espace pour en faire quelque chose, comme un vecteur de transformation. Nous détaillons ci-dessous tout d'abord ses assises théoriques, puis leur pendant méthodologique.

La sociologie clinique place au centre de son analyse les contradictions qui sont produites par les organisations et qui agissent sur les individus et leur trajectoire. Les contradictions regorgent aujourd'hui en entreprise, traduites par des formules ou expériences courantes

¹ Formules tirées de nos recherches.

comme « Vous devez faire plus avec moins » ; « Plus on gagne du temps, moins on en a » ; « On a le nez dans le guidon, on sait qu'on va dans le mur et on pédale de plus en plus vite » (de Gaulejac et Hanique, 2015, p. 17). L'idéologie gestionnaire actuelle, ancrée dans un paradigme de la croissance, une injonction au développement individuel, une compétition exacerbée, des crises chroniques, est un facteur accélérant l'essor des contradictions dans les organisations, ainsi que leur cumul à différents niveaux (individuel, relationnel, groupal, organisationnel, institutionnel). En conséquence, les contradictions vont se renforcer au point de former des nœuds enfermant les individus dans des impasses.

Pour penser ces contradictions et des voies de dégage- ment, la sociologie clinique s'équipe théoriquement par un maillage multi-référentiel (de Gaulejac, 2020). Ce maillage croise différentes approches qui permettent d'appréhender les phénomènes dans leurs dimensions processuelle et récursive, et à la fois sociale et inconsciente. La sociologie clinique articule ainsi les déterminismes sociaux en appui sur Bourdieu (avec par exemple la notion d'habitus, qui désigne les attitudes adaptées à un contexte social spécifique) et les facteurs psychologiques avec Freud (et la notion d'inconscient), en se basant enfin sur l'existentialisme de Sartre (l'important n'est pas ce qu'on a fait de moi, mais ce que j'ai fait de ce qu'on a voulu faire de moi). L'individu n'est pas vu comme un pur produit sociopsychique (freudo-bourdieu- sien), mais il participe aux déterminismes qui le conditionnent : il agit sur ce qui l'agit, suivant un principe de récursivité : ce qui est produit devient producteur de ce qui le produit (Morin, 1990).

À l'aune de ces trois ancrages théoriques, la sociologie clinique s'appuie sur une problématisation multiple, soit une épistémologie de la complexité (Morin, 1990), et postule une correspondance entre l'inconscient et les structures sociales qui sont « deux aspects complémentaires d'une même réalité qui s'étayent mutuellement », qui peut conduire à une forme d'emprise et l'engluement dans des contradictions (Pagès *et al.*, 2019, p. 328). L'enjeu pour la sociologie clinique sera de proposer des pistes de dégage- ment, c'est-à-dire de médier ces contradictions. Penser la soutenabilité à l'aune de la sociologie clinique revient donc à diagnostiquer les contradictions agissantes qui se répètent dans le contexte organisationnel, qui font symptôme au fil de la trajectoire professionnelle, pour en prendre conscience et favoriser la capacité d'agir. Il s'agit de dénouer les effets contradictoires en cherchant à les articuler.

Méthodologiquement, pour s'équiper en méthodes d'investigation opérationnelles pour appréhender les phénomènes organisationnels et repérer les contradictions, la sociologie clinique va partir des récits d'expérience afin d'être au plus près du vécu, pour comprendre le « déroulement dans le temps des articulations propres au sujet et à son expérience » (Barus-Michel, Ridet & Giust-Desprairies, 1996, p. 287). Cela se traduit par une démarche descriptive du contexte de l'expérience éprouvée, en prenant en compte les enjeux et les processus à l'œuvre. La sociologie clinique permet de ne plus déconnecter

l'individu et ses problématiques de son environnement. Pour cela, la méthode mobilise deux compétences clés, l'historicité et la dialectique, des participants en appui sur un cadre d'implication-distanciation (voir ligne 2 « Moyens » de la Figure 1).

L'historicité (de Gaulejac, 2012, 2020) positionne l'indi- vidu dans une histoire, à la fois personnelle et sociale. L'historicité revient à revisiter cette histoire pour devenir l'auteur de son récit et transformer la manière dont cette histoire est agissante sur soi, à travers un rapport renouvelé à sa propre trajectoire. Par exemple, des événements (une carrière mal vécue, un management toxique, etc.) peuvent être revisités pour en faire une ressource dans une pratique d'accompagnement.

La dialectique consiste à penser l'influence réciproque des phénomènes, c'est-à-dire comprendre dans quelle mesure les phénomènes se produisent mutuellement. Par exemple, envisager la relation entre l'individu et la société implique de comprendre comment l'individu est façonné par la société et son contexte, mais aussi comment il contribue lui-même à façonner cette société. Il s'agit de saisir les dynamiques qui font que l'individu devient à la fois le produit et le producteur de son environnement social.

Combiner historicité et dialectique ouvre un rapport dif- férent à son histoire, en vue de se décaler. On ne peut changer son histoire, mais on peut changer son rapport à celle-ci.

Pour ce faire, un dispositif d'accompagnement socio- clinique suppose l'implication-distanciation des partici- pants. L'implication décrit l'engagement dans le partage de son vécu, notamment des contradictions au travail, dans un cadre collectif sécurisé, alors que la distanciation est apportée par le regard tiers et des supports intermé- diaires (le groupe, l'espace tiers, les supports mobilisés comme le dessin, la mise en situation, etc.) dans un cadre relationnel de bienveillance et d'invitation à la sus- pension temporaire de jugement. Cette démarche ouvre à de la réflexivité, c'est-à-dire à une capacité à faire un pas de côté pour questionner comment nous agis- sons (nos actions) et ce qui nous agit (les déterminants).

Ainsi, le rôle du groupe médié par un tiers est essentiel dans la mise en œuvre de la démarche. L'enjeu de ce dispositif socio-clinique (voir ligne 3 « Enjeux » de la Figure 1) est de permettre d'explorer en groupe grâce à un intervenant coach les contradictions vécues au travail, pour favoriser une lecture sociale et plurielle, plutôt que d'enfermer les personnes dans des analyses individualisantes. Ce croisement offre des pistes de lecture plurielles permettant d'aborder les phénomènes dans leur multidimensionalité. Alors, une fois les contra- dictions identifiées et analysées dans leur pluralité, le groupe peut devenir source de suggestions, et les indi- vidus peuvent ensemble s'engager dans des propo- sitions pour repenser leur travail et contexte de travail.

La Figure 1 ci-après synthétise notre élaboration conceptuelle sur les menaces et enjeux d'un dispositif soutenable d'accompagnement basé sur le coaching, et nous sert de grille pour, dans la section suivante, penser un dispositif dans le contexte de la lutte contre le plafond de verre.

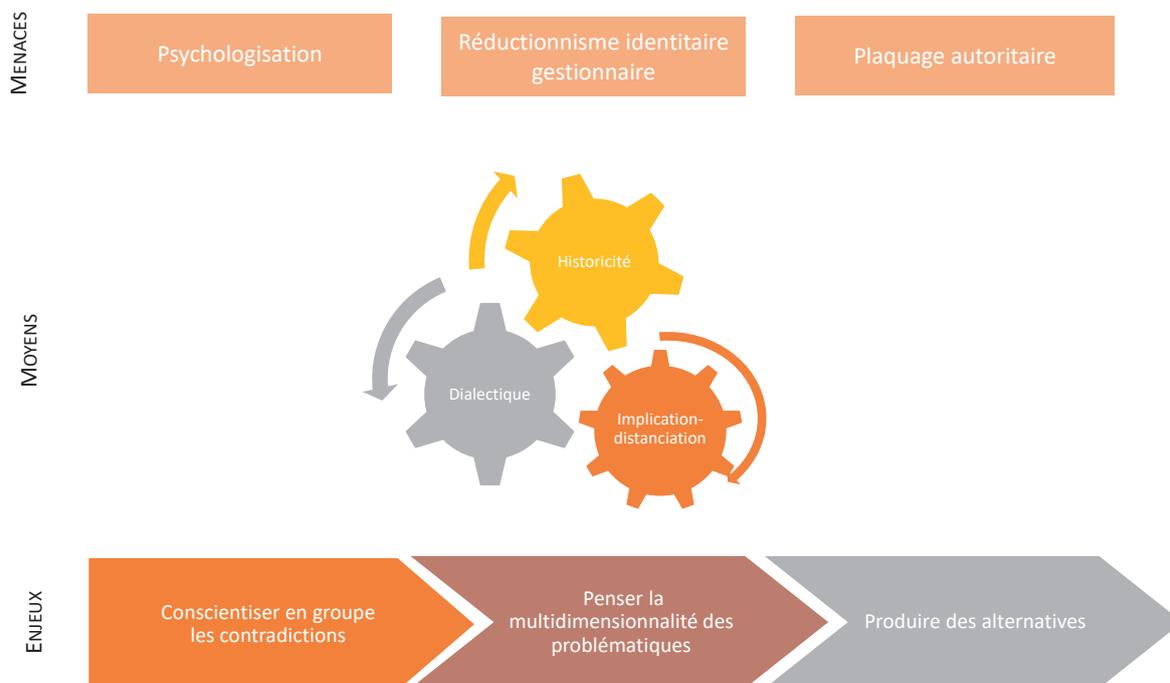


Figure 1 : Penser les piliers d'un dispositif soutenable d'accompagnement basé sur le coaching à l'aune de la sociologie clinique (Source : Auteurs).

Pour illustrer plus avant les enjeux, et difficultés, de mettre en œuvre des dispositifs soutenable d'accompagnement par le coaching, nous nous tournons vers un problème sociétal et organisationnel qui y a recours et est parfois mal servi par le coaching : le problème du plafond de verre.

Penser la soutenabilité des programmes d'accompagnement basés sur le coaching dans le contexte de la lutte contre le plafond de verre

Du coaching pour casser le plafond de verre

Positionné comme une pratique de soutien et de développement, le coaching cible de plus en plus des causes sociales ou des publics discriminés, s'intégrant dans des préoccupations sociétales, écologiques et politiques. Ces évolutions sont le reflet de préoccupations que certains qualifient d'éthiques (Cavanagh et Turner, 2023) ou de justice sociale (Hewson et Fatien, 2024).

C'est le cas quand le coaching intègre des programmes pour soutenir l'égalité professionnelle, ou plus largement pour stimuler l'inclusion et la diversité – raciales (Maltbia et Prior, 2023) ou genrées (Gray, De Haan & Bonneywell, 2019 ; Dzingwa et Terblanche, 2024) – en entreprise. En particulier, l'enjeu d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est un problème légal, social et économique pour les entreprises privées comme les administrations publiques (Bender, 2004 ; Laufer, 2005 ; Benschop et Verloo, 2011 ; Coron, 2020).

Cet enjeu se présente sous différentes formes, pour traiter des inégalités salariales ou la division sexuelle du travail, et, dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons en particulier au problème de la sous-représentation des femmes dans le *top management* (Laufer et Muller, 2011). Ce problème a été analysé sous l'angle du « plafond de verre », qui fait référence à « l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles » (Laufer, 2005, p. 31). Le plafond de verre qui fait obstacle à la progression hiérarchique des femmes dans les organisations de travail est un problème complexe aux origines multiples (Laufer, 2005 ; Laufer et Muller, 2011). Il résulte de facteurs de discrimination directe tels que la perception de qualités de *leadership* moindre chez les femmes que chez les hommes, et la tendance plus grande qu'auraient des femmes à l'autocensure, ainsi que de facteurs de discrimination indirecte tels que la répartition inégale du travail domestique entre les hommes et les femmes, qui réduit la disponibilité de ces dernières pour leur carrière.

Dans ce contexte, le coaching, souvent individuel, est une pratique appréhendée comme solution potentielle au problème du plafond de verre (Guillaume et Pochic, 2007). Le coaching est alors mobilisé par rapport à des objectifs d'amélioration de la « réflexivité, la confiance en soi et la concentration » des femmes (Gray, De Haan & Bonneywell, 2019, p. 675). Il semble porter ses fruits quand il permet aux femmes d'accroître leur connaissance d'elles-mêmes et leur intelligence émotionnelle (Dzingwa et Terblanche, 2024). Et, quand le coaching s'intègre à des dispositifs à destination des « femmes seulement » (*women-only training programmes*), le contexte social unigenré semble

offrir un environnement psychologique sécurisant pour partager l'expérience de ce qu'est être une femme au travail (Debebe, 2011 ; Debebe *et al.*, 2016 ; Chasserio et Bacha, 2023). L'homogénéité genrée est présentée ici comme un facteur positif pour partager des expériences spécifiques que les femmes associent à leur genre, sans peur d'être jugées et sans risque de s'autocensurer. Un programme mono-genré permettrait aussi de proposer des modalités et approches pédagogiques présentées comme particulièrement appropriées à certains genres ; par exemple, les femmes seraient réceptives à des apprentissages où le relationnel et l'émotion sont privilégiés (Debebe *et al.*, 2016), et où les modalités favorisent les apprentissages inductifs, tirés de partage et d'expérience, sur le mode socratique ("*teaching-as-midwife*"), plutôt que directifs et descendants où les « sachants » « déposent » un savoir dans la tête des participants-réceptacles ("*teaching-as-banking*") (Sinclair, 1997).

Appréhender les enjeux de soutenabilité de dispositifs de coaching pour la lutte contre le plafond de verre

Pourtant, les résultats de ces programmes d'accompagnement en lien avec la diversité et l'égalité professionnelles sont mitigés (Van den Brink et Stobbe, 2014 ; Kossek et Buzzanell, 2018 ; Leslie, 2019 ; Montargot et Redon, 2021)². Si les conséquences attendues sont parfois produites, il n'est pas rare que des résultats attendus ne se produisent pas (par exemple : pas d'amélioration de la représentation des femmes), voire que des résultats inattendus se produisent (par exemple : moins de femmes promues ou recrutées qu'avant, ou de nouvelles discriminations créées) (Leslie, 2019 ; Kulik, 2022). Plutôt que de conclure que le coaching serait inapte à traiter les problèmes de diversité et d'égalité professionnelles, notre article suggère, à l'aune de la sociologie clinique, qu'un dispositif basé sur le coaching, ici collectif, est possible pour lutter contre le plafond de verre, pour autant que l'on prend en compte les limites des approches traditionnelles.

En appui sur les trois menaces identifiées pour la soutenabilité de dispositifs de coaching, nous illustrons et opérationnalisons les principes d'un programme soutenable dans le contexte de la lutte contre le plafond de verre.

Conscientiser en groupe les contradictions plutôt que faire réparer la femme par la femme

Les risques d'une approche par l'autoréparation des femmes

Comme vu en première partie, un dispositif d'accompagnement basé sur le coaching peut contribuer à individualiser les problèmes. Dans le cadre des programmes pour l'égalité professionnelle,

cela s'exprime souvent par une approche sous forme de « manque » ou de « déficit » (Orgad et Gill, 2022), typiquement pour les femmes un manque de confiance en soi, d'estime de soi qui conduirait par exemple à de l'auto-censure. La solution est alors abordée sous l'angle de la « réparation » des femmes (en anglais "*fix*" ou "*equip the women*") (Meyerson et Kolb, 2000 ; Benschop et Verloo, 2011), où il s'agit de combler le manque identifié. Les participantes doivent s'auto-réparer, grâce au coaching, souvent individuel.

Ces approches seraient non soutenables, car elles contribueraient à stigmatiser les populations qui sont censées être aidées, faisant d'elles les responsables de « leurs » problèmes (Fatien Diochon et Lovelace, 2015). Cette approche « réparatrice » ou colmatrice ne ferait que reproduire les discriminations censées être éradiquées, parce que ces programmes renforceraient implicitement les normes dominantes, qui ont précisément conduit à la mise de côté des publics discriminés. Ces programmes sont en fait souvent mis en place avec l'espoir que les participant(e)s s'adaptent au contexte social, à l'ordre existant, alors pris pour acquis et « naturalisé » ou « essentialisé » (Bierema *et al.*, 2023). Cet environnement ne fait pas l'objet de remise en question, mais ses caractéristiques sont au contraire indirectement valorisées par le dispositif d'accompagnement. Ainsi, dans le cadre de programmes de coaching pour les femmes, il s'agit finalement de se conformer à ces codes, en épousant les « 4C » tels qu'analysés par Bierema et collègues (2023) : confiance, contrôle, courage et compétition. Et finalement, par la reproduction de ces normes dominantes, sous le couvert de la neutralité, ces programmes d'accompagnement ne feraient que perpétuer de fait une organisation genrée (Acker, 1990 ; Gherardi, 1996), masculiniste et patriarcale (Bierema *et al.*, 2023), sans remettre en cause un « modèle idéal masculin-neutre de parcours, qui sert à la fois d'étalon pour tous les autres parcours et de couperet pour la sélection des meilleurs » (Guillaume et Pochic, 2007, p. 80).

Socialiser l'expérience pour conscientiser les contradictions

Face à ces dérives d'individualisation et de psychologisation qui s'appuient sur des démarches stigmatisantes par l'auto-réparation, par la femme et sur elle-même, la sociologie clinique nous invite à penser la soutenabilité à l'aune de la socialisation des problématiques considérées comme d'abord personnelles. Socialiser les problématiques veut dire à la fois envisager leurs déterminants socio-historiques et les partager dans un collectif. En effet, si on adopte un point de vue socioclinique, ces problématiques sont le produit d'un contexte, et non uniquement le fait d'une situation individuelle ou psychologique ; ensuite, elles résonnent pour chaque participante qui vit une situation similaire (de Gaulejac, 2020), ici le plafond de verre. Cela ouvre à une « analyse de la dimension existentielle des rapports sociaux en montrant comment chaque histoire est à la fois l'expression d'un destin singulier et l'incarnation de la société dans laquelle elle s'inscrit » (de Gaulejac, 2012, p. 15).

² À noter que nous ne considérons pas nécessairement les différences hommes-femmes comme une « diversité parmi d'autres » (Laufer, 2009, p. 48) ; néanmoins, nous analysons que les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de dispositifs de coaching sont similaires pour ces différentes formes de diversité, ou plus largement de justice sociale.

Pour appréhender la question des inégalités, un diagnostic des contradictions peut alors être élaboré par les participantes elles-mêmes en tant qu'expertes des problématiques issues d'un contexte commun. En groupe, avec la facilitation d'un tiers coach, les participantes vont pouvoir explorer l'écart entre leurs représentations et celles des autres, entre le contexte organisationnel (prescriptions, objectifs, contraintes, critères formels d'évaluation, l'organisation genrée (Aschcraft, 2021 ; Fotaki et Harding, 2017)) et le vécu subjectif (découragement, culpabilité, honte, colère, impuissance, etc.), entre l'idéal professionnel et la réalité contrainte. Un tel dispositif de socialisation *via* un coaching collectif permet d'explorer l'« entre » (Jullien, 2012 ; Agostini et Persson, 2022) et les contradictions qui se cristallisent dans les écarts entre individu et organisation au travail. Sans réduire la problématique à la cause organisationnelle ou psychologique, il s'agit de conscientiser ensemble ces contradictions, ce qui est une étape préalable avant de chercher des pistes de dégage- ment (Badache et de Gaulejac, 2021, p. 117). Ici, l'implication-distanciation est clé : le groupe permet de partager et confronter ses expériences, dans la mesure où le coach a réussi à en faire une enveloppe collective sécurisée et contenant. L'ensemble du groupe se saisit de la problématique et de son traitement, plutôt que ce dernier ne soit laissé à un individu isolé dans une démarche individualisante.

Analyser la multiplicité des facteurs en réponse à la dissolution des différences

Les risques de dissolution des différences dans des catégorisations universalisantes

Comme vu en première partie, une deuxième menace pour la soutenabilité des programmes d'accompagnement basés sur le coaching est le réductionnisme identitaire gestionnaire. Il consiste à associer un participant à des dimensions facilement appréhendables par des outils simples et catégorisants (de Gaulejac, 2005), souvent dans un enjeu d'efficacité, car l'outillage réduit la complexité d'une situation et permet un traitement plus rapide. Ainsi, au lieu de saisir la spécificité et complexité d'une situation, on incite un participant à se fondre dans une catégorie tirée d'une grille universelle, acontextuelle, posée en extériorité. Par exemple, dans les programmes de diversité, comme ceux ciblant la lutte contre le plafond de verre, si les femmes sont invitées à trouver leur catégorie (par exemple couleur ou profil) pour soi-disant mieux se connaître, cette meilleure connaissance de soi ne s'effectue pas dans une démarche qui permet de répondre à la problématique spécifique et contextuelle de chacune des participantes. Au contraire, elle conduit à la dissolution des différences. La problématique du genre est dissoute dans une catégorie agenrée, ce qui peut finalement laisser penser que l'expérience des femmes ne doit pas être analysée en tant que telle.

En fait, les programmes de coaching à destination des femmes font face à deux extrêmes : la dissolution du genre, comme on vient de le voir, ou bien son exacerbation³.

³ Le genre est ici compris comme un phénomène binaire dont nous reconnaissons le réductionnisme. Si nous reproduisons ici ce réductionnisme, c'est parce que cette binarité hommes-femmes est sous-jacente des dispositifs légaux et réglementaires de l'égalité professionnelle en France.

Ceux qui exacerbent le genre vont réduire les participantes à la participante, dans un double mouvement qui à la fois réduit des expériences plurielles des femmes à « l'expérience de la femme » et nie d'autres composantes identitaires. C'est comme si toutes les femmes vivaient la même expérience de la femme, et que cette expérience était réductible à sa seule caractéristique genrée, en niant d'autres composantes identitaires (origines sociales, géographiques, âge, orientation sexuelle, confession, ancrage politique, etc.). Ainsi, un programme de coaching mono-genré risque de renforcer l'identification des femmes à une dimension isolée de leur genre, plutôt que par d'autres caractéristiques individuelles (produits de leur trajectoire existentielle à l'aune de leurs origines sociales ou géographiques, etc.) ou professionnelles, comme leurs rôles (directrice, fonctionnaire, dans la capitale ou en province, etc.), ou encore suivant des conditionnements ou des opportunités de leurs carrières.

Face à ces dérives de dissolution et exacerbation du genre, il s'agit de favoriser une approche multi-sectionnelle de l'identité, comme nous le développons par la suite.

Poser un diagnostic multi-sectionnel pour articuler des réponses singulières

Pour appréhender les risques de dissolution ou d'exacerbation des différences, il s'agit de prendre en compte les différents facteurs d'inégalités (multi-sectionnalité) qui créent autant d'écarts potentiels à la norme dans un contexte donné. De fait, plutôt que de réduire la situation d'une femme à son genre, il s'agit d'appréhender la pluralité des déterminismes sociaux, depuis les différents capitaux (social, culturel, économique, etc.) à la situation géographique ou sectorielle. Sinon, ignorer ces origines et dimensions sociales, économiques, géographiques ou culturelles risque de réduire les participantes à une catégorie homogène qui va à l'encontre de la finalité du dispositif. Le dispositif serait contre-productif s'il invitait chaque femme à dépasser le plafond de verre en considérant que chacune se ressemble et doit s'homogénéiser. Par exemple, qu'en serait-il si le profil-étalon, sans qu'il soit conscientisé, était celui d'une femme blanche d'origine sociale favorisée (CSP+) ayant suivi une trajectoire élitiste au sein des meilleurs établissements (parisiens), et possédant un capital économique, culturel et social important au point de faire partie des 5 à 20 % des plus privilégiées parmi la population totale des femmes ? Ce standard serait lui-même discriminant et source de violences symboliques. La soutenabilité concerne l'intention de lutter contre les effets d'inégalités discriminant les femmes, toutes les femmes, y compris entre elles.

Concrètement, un dispositif collectif d'accompagnement soutenable peut s'appuyer sur l'exploration en groupe de la trajectoire sociale des participantes et du rôle pris par chacune (de Gaulejac, 2012). L'intervenant coach peut ainsi tout d'abord inciter à l'exploration de sa généalogie personnelle et professionnelle, pour mettre en exergue les freins et les moteurs de carrière, et ce dans leur multiplicité : origine géographique, sociale, culturelle, etc. Cette exploration peut permettre d'identifier la diversité des empêchements, qui ont pu résulter

dans des contradictions, et de la discrimination. Et le coach d'encourager les intervenantes à avoir une posture active, par l'exploration de la nature des réponses que les personnes ont apporté à ces contradictions. Ce faisant, chaque participante peut saisir dans quelle mesure elle est à la fois le produit d'une histoire et productrice de cette histoire, et ce dans ses multiples facettes ; la personne est au contact de ce qu'elle en a fait pour éclairer la problématique de plafond de verre qu'elle vit aujourd'hui. Et « c'est de la capacité des hommes de se situer par rapport à leur passé que dépend leur capacité de se projeter dans un avenir » (de Gaulejac, 2012, p. 18). L'individu advient dès lors dans les réponses apportées aux contradictions. Ce retour dialectique et historique permet d'adopter une nouvelle posture capacitante, à la lumière de multiples éclairages, qui ouvrent de nouvelles pistes pour le futur.

Favoriser la production de normes face au risque de paternalisme

Prévenir un risque de paternalisme

Un troisième enjeu d'un programme de coaching soutenable est d'éviter le risque de plaquage autoritaire, par un discours qui assigne les participantes dans leurs besoins (quant à leur confiance et à leur ambition par exemple). Un discours qui fait autorité et vient réduire au silence des participantes qui n'ont qu'à suivre les méthodes modernes et efficaces qui leurs sont présentées pour y répondre, comme un prêt-à-penser (Hein et Ansari, 2023). En projetant sur elles des besoins pré-identifiés et normés, les participantes se voient privées d'une possibilité de s'exprimer ou d'agir au contact de leurs besoins ou émotions. Alors qu'il est attendu d'elles qu'elles en soient pourtant capables. C'est une dérive bien identifiée dans le contexte des programmes en lien avec l'égalité professionnelle puisque, comme le rappellent Romani et collègues (2018), ces programmes s'inscrivent souvent dans le cadre de relations sociales qui présentent les participants comme ces « autres » ayant besoin d'aide, l'aide de ceux qui savent pour eux. Alors que ces pratiques et programmes visent souvent l'autonomisation, voire l'émancipation (Shoukry et Fatien, 2023), leur mise en place et exécution elles-mêmes se fait souvent de manière condescendante, patriarcale, faisant courir aux programmes un risque de paternalisme (Villéger, 2019 ; Hein et Ansari, 2023). Réduisant le participant à un « inférieur » qui a besoin d'être aidé par le ou la hiérarchie, ses « besoins » sont ainsi définis par d'autres supposés savoir pour lui ou elle. Dans cet environnement infantilisant, les participants de programmes de diversité réclament de ne proposer « Rien sur nous sans nous » (*“Nothing about us without us”*) (Hein et Ansari, 2023, p. 749) ; de cette façon, ils expriment le souhait que tout ce qui les concerne, toutes les propositions formulées pour les faire changer, intègre leur voix, et que celle-ci ne soit pas recouverte ou réduite au silence par des supposés sachants, pour eux. Derrière l'expression de ce souhait d'être entendu se loge aussi un souci d'éviter de se voir imposer une manière d'être et de faire, tant il est probable que les programmes d'accompagnement des salariés (des journées d'intégration au développement du leadership) soient des vecteurs de régulation et prescription identitaire (Debebe *et al.*, 2016 ; Gagnon et Collinson, 2017 ; Jerman et Raone, 2018). Est-il possible d'envisager une approche alternative, plus

soutenable, de telles relations de soins et d'attention, qui ne serait pas taxée de « néo-féodalisme », ou même de « relents de machisme déguisé » (Villéger, 2019, p. 53) ?

Il s'agit donc d'éviter qu'un programme d'accompagnement à l'égalité professionnelle ne se réduise à une démarche paternaliste. On cherche ici à éviter la production d'une autonomie contrôlée où les femmes sont libres d'accéder au pouvoir si elles osent... suivre les règles issues d'une organisation genrée. Pour cela, il s'agit de favoriser un processus démocratique de production de normes de carrière adaptées aux conditions *ad hoc* des femmes concernées : c'est la capacité déontique que nous présentons ensuite.

Favoriser la production déontique pour des normes de carrière de « qualité »

Face aux dérives paternalistes, il s'agit donc de redonner une voix prescriptive au « nous », en permettant la contribution du collectif à l'élaboration de normes professionnelles : l'enjeu est de favoriser la capacité « déontique ». La déontique désigne la production de règles de métiers et d'évaluation en autonomie, et en fonction du réel de la trajectoire parcourue (Dejours, 2011). Elle apparaît comme antidote à l'hétéronomie aliénante de la prescription paternaliste. Il s'agit donc de prendre en compte les normes existantes (ici le produit d'un contexte paternaliste) pour ensuite permettre de s'en décaler et produire des normes *ad hoc* qui tiennent compte des situations que peuvent vivre spécifiquement les femmes (maternité, charge parentale, cycles menstruels, discriminations, etc.). Dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement des femmes, le coaching permet aux participantes du programme de co-construire des normes professionnelles d'évolution de carrière à l'aune des problématiques réelles qu'elles rencontrent en termes d'obstacles (discrimination, surcharge de travail incompatible avec une vie familiale, habitus masculins de pouvoir). Il permet de définir des normes plus justes sur ce qu'est un « travail de qualité », ou ici une carrière de qualité.

Ce processus de production déontique s'appuie en particulier sur l'implication-distanciation pour croiser les regards et les représentations, dans une démarche de coopération et de confiance, qui permet à la fois la confrontation de points de vue et les jugements, pour décider ce qui a de la valeur dans le vécu professionnel. Le coach va faciliter la production d'accords sur la manière de faire, sur ce qui est efficace, bon, juste, acceptable, etc. La possibilité de tels échanges en vue d'inventer des règles de métiers requiert donc autrui, tant celui qui vit le même processus professionnel que le tiers qui facilite les échanges. Le sens de faire carrière devient « co-construit dans un double mouvement d'investissement de désirs inconscients et de validations sociales » (Lhuillier, 2016, p. 508). Ce processus est source d'appartenance commune et de reconnaissance autour de règles partagées, de la qualité de son travail et de sa carrière. Et, la production déontique, par les femmes et pour les femmes, doit ensuite pouvoir être ressaisie collectivement, dans les institutions où les personnes évoluent, avec des hommes. Il faut composer avec toutes les parties prenantes qui font partie de la situation organisationnelle que l'on cherche à repenser, en co-responsabilité.

Menaces pour la soutenabilité	Individualisation / Psychologisation	Plaquage autoritaire mimétique	Réductionnisme identitaire gestionnaire
Dispositifs non soutenables basés sur le coaching			
Cas général du coaching	Déplacement causal du social au psychique Promotion de changement individuel par adaptation à un contexte organisationnel naturalisé, présenté comme une donnée	Diffusion de dispositifs standards à « taille unique » Réduction au silence des participants par définition de leurs besoins par des figures hiérarchiques, des stéréotypes ou des approches préconçues	Réduction de la complexité identitaire à des attributs appréhendables par des outils de coaching Appréhension instrumentale des participants dans une seule de leurs dimensions au service des changements organisationnels, en négligeant d'autres composantes identitaires
Manifestation dans le cas de la lutte contre le plafond de verre	Auto-« réparation » de la femme (par elle-même)	Paternalisme	Dissolution ou exacerbation des différences genrées
Dispositifs soutenables basés sur le coaching			
Cas général du coaching	Conscientiser les contradictions <i>via</i> la socialisation de l'expérience Partager des expériences pour identifier ensemble des situations contradictoires dans lesquelles on est pris	Soutenir l'autonomie déontique Mettre en capacité de diagnostic déontique : délibérer en groupe des situations rencontrées afin de produire des jugements d'utilité, de beauté et d'originalité sur les ficelles de métier ou de carrières	Croiser les regards pour favoriser une analyse multi-niveaux Croiser les analyses au profit d'une lecture plurielle des situations
Manifestation dans le cas de la lutte contre le plafond de verre	Partager les contradictions liées aux normes de carrières pour les femmes, en identifiant les écarts aux normes et idéaux	Soutenir l'autonomie déontique pour co-élaborer des normes de carrières de « qualité »	Penser les multiples déterminants des carrières des femmes et de leur trajectoire sociale

Tableau 1 : Enjeux de soutenabilité dans le coaching, appliqués à l'exemple de la lutte contre le plafond de verre.

Sans cette pluralité, on ne fait que perpétuer les inégalités en les renversant, par la création de nouvelles normes adossées ici à la situation des femmes.

Les propositions que nous venons de développer sont synthétisées dans le Tableau 1 ci-dessus, qui distingue le cas général du coaching (*cf.* « Appréhender

la soutenabilité du coaching à l'aune de la sociologie clinique » de l'article) et le contexte du plafond de verre (*cf.* « Penser la soutenabilité des programmes d'accompagnement basés sur le coaching dans le contexte de la lutte contre le plafond de verre » de l'article).

Conclusion

La prolifération du coaching, et notamment son intégration à des programmes de soutien à l'égalité professionnelle, est autant porteuse d'espoirs que de critiques (Gray, De Haan & Bonneywell, 2019 ; Bierema *et al.*, 2023). La prise en compte de ces critiques implique d'anticiper les risques et effets potentiellement contre-productifs de telles initiatives (Leslie, 2019 ; Montargot et Redon, 2021), au risque sinon qu'ils soient des programmes non soutenables. C'est dans cette perspective de soutenabilité que se place la proposition de cet article, ancrée dans l'approche complexe de la sociologie clinique (Morin, 1990 ; de Gaulejac, 2020). La soutenabilité est ainsi entendue comme la capacité d'un programme de déboucher sur des résultats « encapacitants » pour les participants (Shoukry et Fatien, 2023), ce qui passe selon notre grille d'analyse par la non-reproduction des contradictions dans lesquelles sont pris les individus.

Nous avons identifié trois menaces pour la soutenabilité de programmes de coaching, que nous avons illustrées dans le cas du contexte de la lutte contre le plafond de verre : l'individualisation / psychologisation, le réductionnisme identitaire gestionnaire et le plaquage mimétique autoritaire. Pour répondre à ces menaces, nous proposons de produire des conditions qui permettent d'identifier les contradictions agissantes et empêchantes (à partir des récits d'expérience appuyés sur l'historicité), afin d'analyser ces contradictions de manière dialectique, et enfin de les articuler en produisant des normes qui tiennent compte des empêchements (capacité déontique).

Il est important de noter que si nos propositions donnent un rôle actif au tiers coach, et aux participantes des programmes, le coaching ne peut pas tout : les décideurs, à l'instar des personnes des ressources humaines ou des pouvoirs publics, doivent pouvoir être en mesure de se saisir de ce qui émergerait de tels programmes, notamment des propositions alternatives pour la lutte contre le plafond de verre. Il y a une nécessité à la reconnaissance des nouvelles normes produites et de leur désirabilité. En effet, dans la société patriarcale, la violence faite aux femmes, ou plus largement aux personnes qui ne représentent pas le genre masculin, est encore souvent sous-estimée, voire niée, comme le montre la perpétuation du phénomène de plafond de verre qui implicitement continue à marquer le féminin comme cet autre manquant (Butler, 1990) dont l'accès à l'entre-soi masculin reste impensable (Delvaux, 2021). Sans assise politique et organisationnelle, sans reconnaissance institutionnelle et prise en compte managériale, les dispositifs basés sur le coaching ne pourront atteindre leur ambition de soutenabilité. Penser la soutenabilité de dispositifs de coaching est ainsi une invitation à la responsabilisation de tous, des acteurs directs des programmes (participants, coachs, concepteurs de programmes) aux acteurs indirects (ressources humaines, collaborateurs, etc.).

Références

- ACKER J. (1990), "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations", *Gender and Society*, 4(2), pp. 139-158.
- AGOSTINI B. & PERSSON S. (2022), "Revisiting the connection between context and language from Hall to Jullien: A contribution to a real intercultural dialogue", *Management International*, 26(6), pp. 197-212.
- AMADO G. (2004), « Le coaching ou le retour de Narcisse ? », *Connexions*, 81(1), pp. 43-51.
- ARNAUD G., DUBOULOY M. & OHAYON A. (2022), « De quoi le coaching est-il donc le nom ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 34, pp. 7-18.
- ASHCRAFT K. L. (2001), "Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form", *The Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1301-1322.
- AYACHE M. & DUMEZ H. (2021), « Le coaching : exploration d'une pratique », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°145, septembre, pp. 46-54.
- BACHKIROVA T. (2018), "Developing a knowledge base of coaching: Questions to explore", in BACHKIROVA T., SPENCE G. & DRAKE D. (éd.), *The SAGE Handbook of Coaching*, SAGE Publications, pp. 23-41.
- BACHKIROVA T. (2024a), Perturbations in the coaching world and how research can help, Keynote for 20th Coaching Research Conference, Research Conference, International Center for Coaching & Mentoring Studies, 18 Janvier.
- BACHKIROVA T. (2024b), "The purpose of organisational coaching: Time to explore and commit", *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 22(1), pp. 214-233.
- BACHKIROVA T. & BORRINGTON S. (2020), "Beautiful ideas that can make us ill: Implications for coaching", *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 5(1), pp. 9-30.
- BADACHE R. & DE GAULEJAC V. (2021), *Mettre sa vie en jeux. Le théâtre d'intervention socioclinique*, Erès.
- BARUS-MICHEL J. (2013), *L'énergie du paradoxe*, Desclée de Brouwer, Collection L'Époque en débat.
- BENDER A.-F. (2004), « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, 151(4), pp. 205-217.
- BENSCHOP Y. & VERLOO M. (2011), "Gender change, organizational change and gender equality strategies", in JEANES E., KNIGHTS D. & YANCEY-MARTIN P. (éd.), *Handbook of gender, work and organization*, London, John Wiley and Sons, pp. 277-290.
- BIEREMA L. L., SIM E., HE W. & COX A. (2023), "Double jeopardy: The paradox and promise of coaching women leaders from a critical feminist perspective", *Gender in Management: An International Journal*, 38(2), pp. 255-271.

- BOUILLON É. & PARASCHIV C. (2020), « Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, 46(291), pp. 73-87.
- BOYATZIS R.E., HULLINGER A., EHASZ S. HARVEY J. TASSAROTTI S., GALLOTTI A. & PENAFORT A. (2022), "The grand challenge for research on the future of coaching", *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), pp. 202-222.
- BUTLER J. (1997), *La vie psychique du pouvoir. L'assujettissement en théorie*, Léo Scheer.
- BUTLER J. (2000), *Gender Trouble*, Routledge.
- CAVANAGH M. & TURNER E. (2023), "Ethics and the ecological environment in coaching: Searching for a new paradigm", in SMITH W.-A., PASSMORE J., TURNER E., LAI Y.-L. & CLUTTERBUCK D. (éd.), *The ethical coaches' handbook*, New York, Routledge, pp. 351-368.
- CHASSERIO S. & BACHA E. (2023), "Women-only training programmes as tools for professional development: analysis and outcomes of a transformative learning process", *European Journal of Training and Development*, ahead-of-print (ahead-of-print).
- COATES D. (2013), "Integrated leadership development programmes: Are they effective and what role does coaching play? ", *International journal of evidence-based coaching and mentoring*, 7, pp. 39-55.
- CORON C. (2020), « Le business case de l'égalité professionnelle. Égalité entre les femmes et les hommes perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés selon le genre », *Recherches en sciences de gestion*, 1(136), p. 255.
- DEBEBE G. (2011), "Creating a safe environment for women's leadership transformation", *Journal of Management Education*, 35(5), pp. 679-712.
- DEBEBE G., ANDERSON, D., BILIMORIA, D., & VINNICOMBE, S. M. (2016), "Women's leadership development programs: Lessons learned and new frontiers", *Journal of Management Education*, 40(3), pp. 231-252.
- DEBEBE G. & REINERT K. A. (2014), "Leading with our whole selves: A multiple identity approach to leadership development", in MIVILLE M. & FERGUSON A. (éd.), *Handbook on race-ethnicity and gender in psychology*, New York, NY, Springer, pp. 271-293.
- DEJOURS C. (2011), « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », *Travailler*, 25(1), pp. 15-27. Available at: <https://doi.org/10.3917/trav.025.0015>
- DELVAUX M. (2021), *Le boys club*, Payot.
- DZINGWAN. & TERBLANCHE N. (2024), "Coaching to support work-life balance of women in leadership positions", *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), p. 12.
- FATIEN DIOCHON P. & LOVELACE K. J. (2015), "The coaching continuum: Power dynamics in the change process", *International Journal of Work Innovation*, 1(3), pp. 305-322.
- FATIEN DIOCHON P. & NIZET J. (2019), "Re-embedding leadership development: Exploring power dynamics to understand the insensitivity of coaching programs to organizational contexts", *Leadership*, 15(5), pp. 603-620.
- FATIEN P., LOUIS D. & ISLAM G. (2023), "Neutral in-tensions: Navigating neutrality in coaching", *Journal of Management Studies*, 60(6), pp. 1485-1520.
- FATIEN P., MOREAU F. DUBERN M & ATTEN B. (2023), « Penser l'émancipation dans le coaching : Composer avec les nœuds d'un système contraint de tensions », *Revue Française de Gestion*, 49(308), pp. 37-54.
- FOTAKI M. & HARDING N (2017), *Gender and the Organization. Women at Work in the 21st Century*, Routledge.
- GAGNON S. & COLLINSON D. (2017), "Resistance through Difference: The Co-Constitution of Dissent 1 Inclusion", *Organization Studies*, 38(9), pp. 1253-1276.
- GANNON J.M. (2021), "Applying the lens of social movements to coaching and mentoring", *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 6(1), pp. 5-29.
- DE GAULEJAC V. (2012), *L'Histoire en héritage. Roman familial et trajectoire sociale*, Paris, Petite bibliothèque Payot.
- DE GAULEJAC V. (2020), *Dénouer les nœuds socio-psychiques. Quand le passé agit en nous*, Odile Jacob.
- DE GAULEJAC V. & HANIQUE F. (2015), *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Seuil.
- GHERARDI S. (1996), "Gendered organizational cultures: Narratives of women travellers in a male world", *Gender, Work & Organization*, 3(4), pp. 187-201.
- GRAY D., DE HAAN E. & BONNEYWELL S. (2019), "Coaching the 'ideal worker': Female leaders and the gendered self in a global corporation", *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), pp. 661-681.
- GUILLAUME C. & POCHIC S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, 17(1), pp. 79-103.
- HEIN P. & ANSARI S. (2023), "How managers can dismantle benevolent marginalization", *Harvard Business Review*.
- HEWSON B. & FATIEN P. (2024), "Building the case for a critically conscious practice in coaching: Challenging existing worldviews and assumptions", EMCC UK Festival, En ligne, 24 avril.
- HURLOW S. (2022), "Revisiting the relationship between coaching and learning: The problems and possibilities", *Academy of Management Learning & Education*, 21(1), pp. 121-138.
- JACKSON P. (2004), "Does it matter what the coach thinks? A new foundation for professional development", in DRAKE D., BRENNAN D. & KORTZ K. (éd.), *The philosophy and practice of coaching: Insights and issues for a new era*, Chichester, UK, John Wiley and Sons, pp. 73-90.

- JERMAN L. & RAONE J. (2018), « Ethnographie des journées d'intégration dans un grand cabinet d'audit », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°134, décembre, pp. 24-36.
- JULLIEN F. (2012), « L'écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité », <https://shs.hal.science/halshs-00677232v1>
- KOSSEK E. E. & BUZZANELL P. M. (2018), "Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change", *Human Resource Management*, 57(4), pp. 813-822.
- LAUFER J. (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel : L'égalité femmes / hommes », *Travail et emploi*, 102(3), pp. 31-44.
- LAUFER J. & MULLER P. (2011), « Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement », *Politiques et management public [Preprint] (Vol. 28/2)*.
- LESLIE L.M. (2019), "Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences", *Academy of Management Review*, 44(3), pp. 538-563.
- MALTBIA T. & PRIOR D. (2023), "Race: Ethical perspectives on equity-based coaching", in W.A. Smith et al. (éd.), *The ethical coaches' handbook*, Routledge.
- MANDARD M. (2021), « La production de théorie comme opération de hiérarchisation de concepts. Principes et applications aux sciences de gestion », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°143, mars, pp. 49-56.
- MEYERSON D. E. & KOLB D. M. (2000), "Moving out of the 'armchair': Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice", *Organization*, 7(4), pp. 553-571.
- MONTARGOT N. & REDON G. (2021), « Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité : le cas du handicap », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°146, décembre, pp. 15-26.
- MORIN E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Seuil.
- NIZET J. & FATIEN DIOCHON P. (2012), « Comprendre les ambiguïtés du coaching, à l'éclairage du fonctionnalisme », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°110, décembre, p. 24.
- ORGAD S. & GILL R. (2022), *Confidence Culture*, Duke University Press.
- ROCHE C. & PASSMORE J. (2023a), "Anti-racism in coaching: A global call to action", *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 16(1), pp. 115-132.
- ROCHE C. & PASSMORE J. (2023b), "We don't see colour! How executive coaching can help leaders to create inclusive corporate cultures by acknowledging structural racism in its ecosystem", *Consulting Psychology Journal*, Online first.
- ROMANI L., HOLCK L. & RISBERG A. (2018), "Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives", *Organization*, 26(3), pp. 371-390.
- SALMAN S. (2008), « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, 17(2), p. 43.
- SALMAN S. (2021), *Aux bons soins du capitalisme - Le coaching en entreprise*, Presses de Sciences Po.
- SHOUKRY H. & COX E. (2018), "Coaching as a social process", *Management learning*, 49(4), pp. 413-428.
- SHOUKRY H. & FATIEN P. (2023), "That's political! Towards coaching as a social practice", *Management Learning*, Online First, pp. 1-24.
- SINCLAIR A. (1997), "The MBA through women's eyes: Learning and pedagogy in management education", *Management Learning*, 28(3), pp. 313-330.
- STEVENS H. (2008), « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, 17(2), pp. 1-11.
- VAN DEN BRINK M. & STOBBE L. (2014), "The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs", *Scandinavian Journal of Management*, 30, pp. 163-174.
- VILLÉGER A. (2019), « Du paternalisme au patronhumanisme », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°135, mars, pp. 53-63.

Le bilan carbone : outil de conformité, de connaissance ou de passage à l'action ?

Une étude exploratoire dans les établissements de santé

Par Marie-Pierre VASLET¹,

Maîtresse de conférences en sciences de gestion et du management, Université de Tours, Vallorem (EA 6296)

Laurie MARRAULD¹,

Maîtresse de conférences en sciences de gestion et du management, EHESP, Arènes (UMR 6051)

Et Estelle BAURÈS¹,

Docteure, HDR en santé-environnement, responsable DD&RSE, Institut Agro, Arènes (UMR 6051)

Malgré le consensus autour de la nécessité de réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES), l'obligation, légale en France depuis 2010 pour les grandes entreprises et organisations publiques, de réaliser un bilan de ces émissions, est loin d'être remplie par toutes, sans que les causes de cette faible conformité soient entièrement claires. Le système de santé est concerné de façon particulière par les enjeux climatiques : d'un côté, ses émissions représentent une part non négligeable des émissions totales du pays, de l'autre, son activité (la demande de soins) est très sensible au réchauffement climatique et une augmentation de cette demande doit donc être anticipée. Face à ce double constat, la décarbonation des organisations de santé apparaît revêtir un enjeu particulier. Pourtant, ces dernières respectent aussi peu l'obligation de réalisation d'un bilan des émissions de GES que les autres organisations.

Notre étude exploratoire auprès de cadres gestionnaires et dirigeants d'organisations de santé vise à appréhender la façon dont le bilan carbone est perçu et expérimenté. Elle montre que celui-ci, en cohérence avec la littérature existante, apparaît relativement peu maîtrisé et complexe à mettre en œuvre. Mais elle met aussi en avant les ambiguïtés d'une obligation réglementaire paradoxalement peu incitative, voire « désincitative ». Elle souligne enfin la dimension équivoque de l'outil et la façon dont il peut pâtir du fait d'être perçu comme un outil de connaissance bien plus que comme un outil opérationnel de passage à l'action.

Introduction

La notion d'urgence climatique apparaît aujourd'hui très largement partagée, après plusieurs années consécutives marquées par de nombreux événements climatiques extrêmes. Les objectifs de l'Accord de Paris, visant la neutralité carbone en 2050, font aujourd'hui l'objet d'un large consensus. Mais si chacun s'accorde

sur l'objectif d'une réduction massive de nos émissions de gaz à effet de serre (GES), souvent désignées sous l'expression « empreinte carbone », la question des modalités pratiques de la réalisation de cet objectif est beaucoup moins consensuelle. Devant être déclinée à un niveau plus micro et opérationnel que celui des États, cette question devient un enjeu pour toutes les organisations. Avant même d'envisager toute réduction de l'empreinte carbone, la première étape consiste à évaluer cette empreinte pour comprendre quels sont les différents facteurs d'émission et lesquels, parmi eux, sont les plus émetteurs. C'est pourquoi se

¹ Nous remercions les personnes qui se sont rendues disponibles pour les entretiens dans un contexte sanitaire difficile, ainsi que les deux évaluateurs anonymes pour leur contribution à l'amélioration de l'article.

développent depuis une quinzaine d'années plusieurs méthodologies d'évaluation des émissions, dont, en France, le « bilan carbone »², à l'origine développé par l'ADEME (Lafontaine, 2019). Au départ outil pratique, de conception ingénierique, mis à disposition des organisations volontaires ou militantes, ce bilan carbone a acquis un autre sens lorsque le législateur, en 2010, a rendu obligatoire la réalisation d'un bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) pour les grandes entreprises (Le Breton, 2017), permettant le développement d'une « comptabilité carbone ». Malgré cette obligation, force est de constater quatorze ans plus tard que de nombreuses entreprises ne répondent pas, ou imparfaitement, à cette obligation légale : seulement un tiers des organisations concernées en 2021, selon un article du *Monde*, qui qualifie ainsi le bilan carbone obligatoire « d'échec », lequel serait même le « symbole du mépris des enjeux climatiques » (Sénécat, 2023). Les causes de cette faible adhésion ont cependant peu été étudiées.

Si l'ensemble de l'activité d'un pays est évidemment concerné par cette question de l'empreinte carbone, de son évaluation et de sa réduction, le système de santé représente un enjeu particulier. D'abord, son poids dans l'empreinte carbone globale est loin d'être négligeable : il représente de 7 à 8 % en France, selon certaines estimations (Pichler *et al.*, 2019 ; The Shift Project, 2023). Ensuite, la demande de soins, qui pèse directement sur les émissions du système de santé, est particulièrement sensible au dérèglement climatique : le réchauffement global tout comme les événements climatiques extrêmes, les risques accrus d'épidémie ou la prévalence de l'éco-anxiété ont commencé à accroître la pression sur les systèmes de santé, amplifiant une demande également liée aux évolutions démographiques du pays. Or bien qu'il existe de nombreuses initiatives en faveur de l'environnement, bien souvent très locales, les établissements de santé sont loin de s'être lancés en masse dans une trajectoire de décarbonation, et, bien que soumis à l'obligation réglementaire, nombre d'entre eux n'y ont pas répondu.

Il est donc essentiel de comprendre les raisons de ce faible engouement. Notre étude qualitative exploratoire auprès de cadres gestionnaires ou de direction en établissement de santé vise à appréhender les représentations que se font ces acteurs du bilan des gaz à effet de serre, et à comprendre les difficultés de cet exercice lorsqu'il est réalisé. Nous proposons d'abord une revue de littérature sur les enjeux climat au sein du système de santé et sur le « bilan carbone », avant d'exposer la méthodologie et les résultats de l'étude. Une discussion permettra de présenter ensuite les principales contributions et réflexions induites par ces résultats.

² Par commodité, et suivant en cela l'usage général, nous emploierons indifféremment les formulations « bilan carbone » ou bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES). L'expression « bilan carbone » est déposée, elle désigne la méthodologie développée par l'Association pour la transition bas carbone (ABC), couvrant les trois scopes, tandis que l'expression « bilan des émissions de gaz à effet de serre » ne renvoie pas à une méthodologie spécifique et ne couvre pas nécessairement les trois scopes. Dans la pratique, l'expression « bilan carbone » désigne souvent tout type de bilan des émissions de gaz à effet de serre.

Revue de littérature

Les enjeux climat dans le système de santé

Notre santé est étroitement liée à notre environnement, qui fait partie des déterminants de santé. Nous pourrions dire qu'elle est liée à nos environnements : psychobiologiques, socio-économiques, politiques. De fait, tous les aspects de notre santé – physique, mentale et sociale – sont affectés par les lieux où nous vivons, travaillons ou passons notre temps libre. Cette constatation, faite très tôt par les médecins de l'Antiquité grecque, est réévaluée de nos jours à l'aune des connaissances croissantes en épidémiologie qui considère la santé humaine en interaction constante avec le monde végétal et animal. Ces progrès ont donné lieu ces dernières années à l'émergence ou la visibilité de concepts tels que la santé planétaire ou le One Health. Aujourd'hui, les problématiques environnementales évoluent : l'environnement est dramatiquement affecté par le phénomène du changement climatique. Fin des années 2000, des scientifiques ont conclu que l'évolution du climat de la Terre due aux activités humaines constituait la plus grande menace sanitaire mondiale du XXI^e siècle (Costello *et al.*, 2009).

La santé publique est donc au cœur de la problématique des enjeux climatiques, car elle est très affectée par le changement climatique et les services de santé associés sont en première ligne pour faire face aux impacts sanitaires de ce dernier. Les phénomènes météorologiques extrêmes, tels que les sécheresses prolongées, les vagues de chaleur, les incendies de forêt, les inondations, mais aussi les épidémies à transmission vectorielle (amplifiées par le changement climatique), affectent tous les aspects de notre santé (Watts *et al.*, 2021). De plus, ces événements augmentent la demande de soins tout en perturbant fréquemment leur prestation optimale (Bouley *et al.*, 2017).

Mais il existe un autre aspect moins étudié des liens entre enjeux climatiques et systèmes de santé : la façon dont leur empreinte carbone, ou niveau d'émissions de gaz à effet de serre (GES), contribue de manière significative au changement climatique. Selon les évaluations comparatives internationales, les soins de santé à l'échelle mondiale sont responsables de 4 à 5 % des émissions de gaz à effet de serre (Health Care Without Harm et Arup, 2019) et représentent entre 1,5 et 9,5 % des bilans carbone nationaux (Keil *et al.*, 2024). Cette prise de conscience a suscité des appels et des initiatives dans le monde entier en faveur de soins de santé durables, à faible empreinte carbone et résilients face au climat, nommés *climate-smart healthcare*³ (Bouley *et al.*, 2017), qui rejoignent la question de l'intégration des objectifs de développement durable ou de responsabilité sociale des organisations au sein des systèmes de santé.

Une littérature émergente étudie cette question de la décarbonation du système de santé. Au sein de ce dernier, les hôpitaux sont souvent considérés

³ Le terme est difficilement traduisible en français, on pourrait parler de « soins de santé intelligents face au changement climatique ».

comme étant la partie la plus émettrice de GES (Duindam, 2022). La part la plus importante de cette littérature porte sur les leviers prioritaires et les plus efficaces pour enclencher une baisse des GES, que ce soit au niveau général du système de santé (Salas *et al.*, 2020 ; The Shift Project, 2023), dans les hôpitaux (Lewis, 2018 ; McGain et Naylor, 2014) ou au sein des autres établissements de santé ou centres médicaux (Duindam, 2022), ou encore sur les principaux freins à cette transformation (Duindam, 2022). Quelques études empiriques ont également été menées à différents niveaux d'analyse. Par exemple, l'étude de Ryan-Forgarty, O'Regan & Moles (2016) au sein d'un hôpital universitaire irlandais a mis en relief l'importance de la formation pour la réussite des projets, et la nécessité que ces derniers gardent une certaine flexibilité. Une autre étude (Rodriguez *et al.*, 2019) a visé à mettre au jour les déterminants communs et les différences entre plusieurs initiatives de soutenabilité, incluant la décarbonation, au sein d'établissements de santé. L'étude de Boone (2012) a révélé quelques clés de succès de projets de soutenabilité. Cette étude a notamment mis en avant le rôle déterminant d'outils de mesure et d'indicateurs. Parmi ces outils de mesure, le bilan des émissions de gaz à effet de serre, qui évalue le niveau de GES émis par un établissement, apparaît comme un outil clé.

Le bilan des émissions de gaz à effet de serre et la comptabilité carbone

La comptabilité carbone s'est développée au cours des deux dernières décennies, à compter du début des années 2000. Elle a pour visée de procéder à une mesure – ou plutôt à une évaluation, non instrumentée (Le Breton, 2017) – de l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre par une entité spécifique (pays, organisation, produit, individu...). En France, deux outils principaux de bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) sont utilisés dans les organisations : le GHG (GreenHouse Gas) Protocol Corporate Standard, un outil standardisé qui permet des comparaisons internationales, plutôt mis en œuvre par de grandes entreprises multinationales, et le « bilan carbone® ».

Ce dernier a été créé au début des années 2000 par l'ingénieur Jean-Marc Jancovici et développé au sein de l'ADEME, puis de l'Association pour la transition bas carbone (ABC) (Gourdon et Le Breton, 2017 ; Lafontaine, 2019). Il s'agit d'une approche plutôt pragmatique au départ, avec un résultat relativement imprécis, une « modélisation grossière », faite pour établir des ordres de grandeur et déterminer les domaines sur lesquels l'action aura le plus d'effet, et qui vise par conséquent les organisations qui souhaitent volontairement s'emparer de la question (Le Breton, 2017). Le premier outil public est proposé en 2004 par l'ADEME et rencontre un certain engouement, qui conduit au développement d'une profession spécifique d'« ingénieur carbone » (Gourdon et Le Breton, 2017).

Dès 2010, la loi Grenelle II, par son article 75, rend obligatoire la publication d'un BEGES pour les entreprises privées de plus de 500 salariés (ou 250 dans les régions

et territoires d'outre-mer) et les établissements publics de plus de 250 salariés, ainsi que les services de l'État et les collectivités territoriales de plus de 50 000 habitants. Le bilan doit être publié sur le site de l'ADEME et mis à jour tous les quatre ans. L'outil et la méthodologie ne sont cependant pas imposés par le législateur, et, en particulier, le calcul des émissions indirectes (scope 3)⁴ n'était pas obligatoire jusqu'en 2023. Par ailleurs, s'il est prévu des amendes (d'un montant qui était relativement faible jusqu'en 2023 – 10 000 euros maximum, 20 000 euros en cas de récidive⁵), pour les organisations qui ne rempliraient pas leurs obligations, l'absence de contrôle et de sanction dans les faits ne produit pas un « signal encourageant » (Gourdon et Le Breton, 2017). L'effet de cette réglementation, selon Le Breton (2017), est de transformer le bilan carbone d'un outil orienté vers l'action en un outil de *reporting* et de communication, davantage proche du GHG Protocol Standard. Bourveau, Garrel & Romec (2024) ont montré qu'entre 2014 et 2021, la moitié seulement des entreprises visées par l'obligation réglementaire s'y conformait, et Sénecat (2023) parle même d'un « échec du bilan carbone "obligatoire" ». Un rapport de l'ADEME sur l'évaluation de cette réglementation (Bort, 2022) évoque des chiffres encore inférieurs. Selon cette enquête, 9 % des répondants n'ont pas réalisé de bilan carbone car ils ignoraient l'obligation, 38 % citent un manque de ressources humaines ou financières, et 21 % considèrent l'exercice comme trop complexe et chronophage.

Les études empiriques portant sur la mise en place d'un bilan des émissions de GES, en particulier dans une perspective organisationnelle, sont relativement peu nombreuses – voir Johnson *et al.* (2023) pour une revue de littérature récente sur le sujet. Ces études montrent qu'il est assez rare que la mise en place d'un bilan carbone débouche sur une véritable réflexion stratégique et, finalement, sur de réels changements de pratiques (cf. Le Breton et Aggeri (2018) et Trébucq (2017) pour des exceptions). Il est relevé par ailleurs de nombreuses difficultés liées à la réalisation de ce bilan. La comptabilité carbone apparaît ainsi comme un « domaine réservé des seuls experts », ressortissant (pour le bilan carbone) essentiellement d'une « logique d'ingénieur » (Le Breton, 2017) ou débouchant sur un « challenge difficile à relever en pratique » (Lafontaine, 2019). Trébucq (2017) souligne la difficulté de l'exercice, la nécessité d'avoir une équipe pluridisciplinaire pour sa mise en place, et Lafontaine (2019) s'interroge sur le choix des acteurs du bilan carbone : « [D]es comptables, des contrôleurs de gestion, des ingénieurs ou d'autres personnes ? » Cette mise en place se révèle donc « extrêmement coûteuse », sans qu'il y ait pour autant un « retour sur investissement rapide » (Trébucq, 2017). Il est enfin pointé

⁴ Le scope 1 concerne tous les GES émis directement par l'organisation dans le cadre de son activité. Dans le scope 2 se retrouvent les émissions indirectes liées à l'énergie (nécessaires lors du processus de production). Dans le scope 3 sont situées toutes les émissions indirectes (achat de marchandises, de services, déplacements, gestion des déchets, etc.). Un décret a intégré le scope 3 dans le bilan réglementaire des émissions de GES à partir du 1^{er} janvier 2023.

⁵ Ces sanctions sont durcies depuis le 25 octobre 2023 puisque le niveau d'amende maximum a été multiplié par cinq pour atteindre 50 000 et 100 000 euros.

le fait que cette comptabilité, tout comme la comptabilité financière, peut être difficile à déchiffrer pour le béotien alors qu'il n'existe pas d'analystes qui pourraient leur donner du sens, à l'image des analystes financiers (Le Breton, 2017).

Le bilan carbone dans les établissements de santé

Au sein du système de santé en général, et des établissements de santé en particulier, des chercheurs plaident pour la mise en place d'une telle comptabilité carbone : « On ne peut atténuer ce que l'on ne surveille pas » affirment dès le titre de leur étude Smith, Zurynski & Braithwaite (2022). La réalisation d'un BEGES apparaît ainsi comme un premier pas indispensable pour le passage à l'action vers une réduction des émissions (Hensher et McGain, 2020 ; Smith, Zurynski & Braithwaite, 2022).

Des évaluations « carbone » ont été réalisées à plusieurs échelles. Le poids du système de santé dans l'empreinte carbone a été évalué au niveau mondial, comme évoqué *supra* (Health Care Without Harm et Arup, 2019), mais aussi au niveau national, par exemple pour la France (The Shift Project, 2023, comme l'indique la Figure 1), ou pour plusieurs pays au sein d'une comparaison internationale (Pichler *et al.*, 2019).

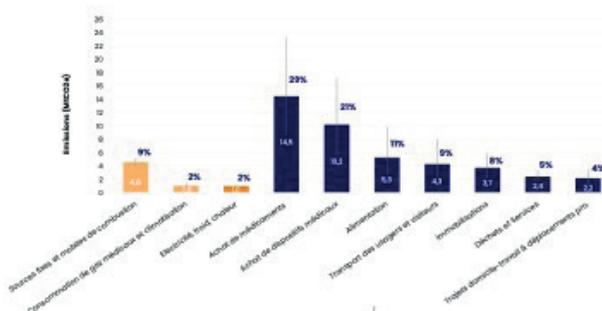


Figure 1 : Répartition des émissions de GES du secteur de la santé français, total de 49,1 MtCO₂ soit environ 8 % de l'empreinte nationale (Source : The Shift Project, 2023).

Des évaluations d'émissions de GES sont également réalisées et publiées à des niveaux plus micro. Ont été étudiées par exemple les émissions associées à la chirurgie de la cataracte (Ferrero *et al.*, 2022), aux différents modes d'accouchement (Spill *et al.*, 2024) ou à la télé-médecine pour le suivi postopératoire (Lathan *et al.*, 2024). Les établissements de santé, notamment les hôpitaux, relèvent normalement de l'obligation réglementaire de réalisation et publication de leur BEGES. Mais, à titre d'exemple, en mars 2023, 10 sur 32 CHU intégraient les trois scopes dans leur BEGES, et seulement six l'avaient publié sur le site de l'ADEME⁶. Selon un rapport de l'ADEME (Bort, 2022), le taux de conformité en 2021 des entreprises du secteur « santé humaine et action sociale » était de seulement 16 % (en baisse par rapport

aux années précédentes, crise sanitaire oblige). Il est à noter que, parmi les établissements publics concernés par l'obligation, ceux concernant la « santé humaine et action sociale » sont particulièrement nombreux.

On relève donc globalement une certaine faiblesse de la comptabilité carbone dans le secteur de la santé, même si cette situation évolue. Cette faiblesse n'est d'ailleurs pas réservée à la France. Elle a été également soulignée pour l'Australie (Deweerd, 2022) ou les États-Unis (Hensher et McGain, 2020). Deweerd (2022) suggère que cette faiblesse peut être liée à une incitation réglementaire réduite (en Australie) ainsi qu'à une tendance à la discrétion d'un secteur pour qui la notion de secret est essentielle et qui peut être rétif à l'exposition de ses activités.

Globalement, la littérature reste par ailleurs assez pauvre sur ces bilans carbone au niveau des établissements ; la façon dont ils sont mis en place concrètement, les difficultés, les conceptions et motivations des acteurs en charge sont globalement peu étudiées. Dans un contexte où la santé est particulièrement concernée par la nécessité de réduire son empreinte carbone, où l'attractivité et la fidélisation sont des enjeux managériaux majeurs des établissements, comment comprendre cette réticence et difficulté à se saisir de la démarche ? Comment cet outil « bilan carbone » est-il perçu et compris par les directions et gestionnaires des établissements de santé ?

Le bilan carbone vu par les directions d'établissement

Contexte et méthodologie

Afin de répondre à ces questions, une étude qualitative exploratoire a été conduite dans des établissements de santé de l'ensemble du territoire français, auprès de différents profils d'acteurs. Nos répondants exercent au sein de onze établissements de santé, des fonctions stratégiques, de management et de gestion. Certains d'entre eux peuvent avoir des doubles profils comme le fait d'exercer aussi des fonctions cliniques ou d'exercer plusieurs responsabilités (juridique, RH, accueil des patients). L'échantillon (voir Tableau 1) comporte sept femmes et six hommes, avec quatre profils direction d'établissement, trois profils direction développement durable, deux profils direction des achats, un profil responsable technique, un profil responsable qualité, deux médecins en charge de projet environnementaux⁷. 46 % exercent en centre hospitalier universitaire, 31 % en centre hospitalier et 23 % en polyclinique privée. En fonction de la taille de l'établissement, une direction développement durable pouvait être identifiée sur l'organigramme et siéger au comité de direction. Sept répondants travaillent dans un établissement situé dans une ville de plus de

⁶ Selon une enquête de la Fédération hospitalière de France présentée le 10 mars 2023. https://www.fhf.fr/sites/default/files/2023-03/JouTES%2023_O%C3%B9%20en%20sont%20les%20CHU%20en%20mati%C3%A8re%20de%20transition%20%C3%A9cologique.pdf

⁷ Les médecins sont rarement en charge des questions liées au bilan carbone. Les deux personnes interrogées avaient cependant des activités spécifiques : un était référent gestion du risque environnemental et une était impliquée dans la mise en œuvre d'un groupe de travail dédié au développement durable à l'hôpital, sur sa propre initiative.

100 000 habitants. Au moins deux (sans doute trois) établissements n'ont pas réalisé leur BEGES, et, parmi ceux l'ayant fait, plusieurs n'ont pas fait un bilan carbone complet – c'est-à-dire impliquant les scopes 1, 2 et 3⁸ – sans qu'il soit possible de savoir précisément combien. Au moins trois établissements parmi ceux représentés ont réalisé un bilan carbone complet.

La grille d'entretien a été conçue à partir des premiers résultats statistiques des bilans carbone publiés sur le site de l'ADEME en 2019 et des échanges avec deux directeurs développement durable en établissement sanitaire. La grille présentait la structure suivante : i) la réglementation et les dimensions techniques du bilan carbone ; ii) la dimension économique et les intérêts des acteurs ; iii) la prise de conscience environnementale et les enjeux associés.

L'étude comprend treize répondants dont trois du même établissement, interrogés lors d'un même entretien à la demande de la direction de cet établissement. Tous les autres répondants ont été interrogés individuellement. Onze entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 50 minutes ont été conduits entre novembre 2020 et mai 2021. Le recrutement en période pandémique était difficile, et l'étude est assez étirée dans le temps. Le recrutement des sujets s'est achevé quand les chercheurs ont considéré que les données étaient arrivées à saturation.

Les entretiens réalisés ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse compréhensive. Une lecture transversale du matériau a permis d'identifier les catégories thématiques préalablement définies et d'établir des corrélations avec des axes originaux qui ont émergé du matériel. À l'issue du premier tour de soumission de l'article, sur suggestion des évaluateurs, une nouvelle

analyse de l'ensemble des entretiens a été effectuée par une des autrices n'ayant pas participé à l'analyse antérieurement, et de nouvelles thématiques ont émergé et fait l'objet de nouvelles discussions entre les co-autrices.

Résultats

Le bilan carbone : un outil mal connu et perçu comme complexe

Le premier point majeur qui émerge de l'analyse est la faible connaissance générale que les répondants ont de l'outil bilan carbone. Parmi les personnes interrogées, seulement trois ont paru très convaincues par la démarche et ont explicitement parlé du bilan carbone réalisé dans leur établissement en décrivant les trois scopes. Ces trois personnes, au profil technique, ont une connaissance solide des enjeux environnementaux liés à l'accumulation de GES dans l'atmosphère et une compréhension technique du bilan carbone nettement plus importante que les autres répondants. Elles ont le sentiment d'incarner des rôles de pionniers dans leur organisation. L'une d'entre elles affirme ainsi avoir formé l'ensemble des membres de la direction de l'établissement aux problématiques de développement durable.

À l'inverse, la plupart des répondants maîtrisent mal le sujet du bilan carbone et, pour certains, n'en ont pas entendu parler dans leur structure. Dans le cadre de l'entretien collectif, cette méconnaissance s'étend jusqu'à l'acronyme utilisé :

- DirAdj-CHU : « Moi, je l'avais lu, ce bilan... Je ne sais jamais, on dit quoi... Beje ou Begue ? »
- DirDD-CHU : « BGES... ? ou Bégès... bilan GES... ? »
- DirAdj-CHU : « Vous êtes comme moi, vous ne savez pas, en fait ! »
- DirDD-CHU : « J'improvise ! » [rires partagés]

⁸ Au moment de l'étude, les émissions indirectes du scope 3 représentaient 80 % de l'empreinte carbone en santé (HCWH, 2019, 2020 ; The Shift Project, 2021).

	Dénomination anonymisée	Sexe	Poste	Établissement	Durée interview
1	DirAch-CHU	H	Directeur des achats et de la logistique	Centre hospitalier universitaire	1 h 12
2	RespTech-CHU	H	Responsable des services techniques	Centre hospitalier universitaire	32 min
3	DirAdj-CHU	F	Directrice adjointe	Centre hospitalier universitaire	1 h 09
4	DirFin-CHU	H	Directeur financier	Centre hospitalier universitaire	1 h 09
5	DirDD-CHU	F	Directrice relations usagers et développement durable	Centre hospitalier universitaire	1 h 09
6	RespTech-CH	F	Responsable des services techniques	Centre hospitalier	1 h 05
7	DirDD-CH-1	H	Directeur adjoint et développement durable	Centre hospitalier	38 min
8	DirDD-CH-2	H	Directeur développement durable	Centre hospitalier	1 h 01
9	Med-CHU	H	Médecin référent gestion du risque environnemental	Centre hospitalier universitaire	30 min
10	Dir-PC1	F	Directrice	Polyclinique	45 min
11	Dir-PC2	F	Directrice	Polyclinique	52 min
12	RespQual-PC	F	Responsable qualité, attachée à la Direction	Polyclinique	54 min
13	Med-CH	F	Professeure en médecine et initiatrice de projets DD (développement durable)	Centre hospitalier	36 min

Tableau 1 : Liste des répondants.

Malgré cette maigre connaissance, les répondants savent cependant qu'un bilan carbone a déjà été effectué dans huit des onze établissements. Dans un cas, un établissement privé, la directrice ignore l'information mais pense que le BEGES n'est pas réalisé⁹. Les répondants précisent parfois que seuls les deux premiers scopes ont été réalisés, mais le plus souvent, ils ne connaissent pas la réponse à la question des scopes. Les établissements où il n'a pas été effectué de bilan carbone sont deux hôpitaux publics et une clinique privée. Dans l'un d'entre eux (nous y reviendrons), la non-réalisation du bilan carbone est un choix assumé, mais pour les deux autres, les entretiens suggèrent plutôt une méconnaissance et / ou un manque de moyens humains. On constate aussi que la réglementation n'est pas connue de tous.

« Mais moi, en interne, je n'en ai pas entendu parler... [...] ce n'est pas un sujet, en deux ans depuis que je suis là, qui a été abordé en réunions de directeurs », Dir-PC1.

« Je sais qu'il ne le fait pas. J'ai mis mes équipes dessus, d'ailleurs, en disant : "Moi, le bilan carbone, j'en ai entendu parler, il faudrait qu'on s'en inquiète et qu'on regarde un petit peu comment on se positionne et qu'est-ce que c'est ?" », Dir-PC2.

Même dans les cas où le bilan carbone est réalisé, le niveau de connaissance apparaît faible.

« Ah si, si, si... on l'avait fait, parce que les achats, je me rappelle que c'était vraiment compliqué [elle rit] », RespQual-PC.

Le bilan carbone est parfois assimilé à un simple bilan énergétique :

« À ma connaissance, oui, on a du personnel qui est dédié pour, entre guillemets, "gérer" tout ce qui est consommations et énergie du CHU. Pour moi, le bilan carbone doit être fait [...] », Med-CHU.

Ou bien il peut apparaître comme purement technique et déconnecté des enjeux environnementaux concrets :

« Moi, je m'occupe du bilan carbone, parce que c'est un sujet technique, mais, en fait, je ne m'occupe pas du développement durable. [...] il y a des associations de membres du personnel qui se forment, qui sont plus orientées mobilité, etc., tout ce qui a un impact sur la vie courante. Après, ils ne parlent pas tellement de bilan carbone [...] Ils travaillent de manière plutôt qualitative, mais, je pense, sans avoir un objectif chiffré bilan carbone », RespTech-CHU.

L'approche du bilan carbone est enfin perçue comme extrêmement complexe, voire une « usine à gaz ». Une directrice d'établissement qui ne connaît pas la démarche affirme :

« Si c'est l'usine à gaz... très vite, ça va nous rebuter [...]. Il faut que ce soit simple et pragmatique », Dir-PC2.

Un directeur financier (DirFin-CHU) affirme également :

« La logique de bilan est, elle-même, pour moi, problématique, parce que c'est une logique photographique extrêmement lourde à mettre en place [...] aujourd'hui, mettre en place de manière aussi systématique que la comptabilité classique... qui, elle-même, déjà, est un sujet... de comptabilité carbone, c'est à la fois... indispensable, je pense, mais extrêmement complexe... »

Les ambiguïtés de l'obligation réglementaire

Comme évoqué *supra*, il est obligatoire pour certaines organisations d'effectuer un bilan carbone, et l'ensemble

des établissements de santé de notre échantillon est concerné par cette obligation. Il n'y a cependant qu'un seul cas pour lequel le bilan carbone est effectué pour des raisons réglementaires, le répondant précisant que seuls les scopes 1 et 2 obligatoires sont réalisés. Dans un autre cas, le répondant, un des rares convaincus de la démarche, affirme avoir « profité » de la réglementation pour justifier le lancement d'un bilan carbone. Dans deux autres cas, les répondantes ignorent la réglementation et découvrent que leur établissement est concerné à l'occasion de l'entretien. L'une d'elles est même estomaquée par le faible montant de l'amende¹⁰ :

« Donc, en fait, que vous ayez un milliard de budget ou que vous ayez 50 millions, c'est 10 000 balles ? ! », Dir-PC2.

La majorité des autres répondants affirme que la réglementation n'est pas le moteur principal de leur action. Plusieurs soulignent que les amendes ne sont jamais administrées :

« Je pense que ça fait peur à personne [...] on sait qu'il n'y a personne qui va mettre les amendes », DirDD-CH-1 ;

« Je suis très contente qu'on ne vienne pas nous contrôler là-dessus », Dir-PC2.

Il est majoritairement souligné que l'impact de la réglementation est faible ou nul :

« Strictement, je pense, aucun impact. Si c'était la seule chose qu'on ne faisait pas, par rapport à l'argumentation, mais bon... ça serait déjà bien ! Parce que ça n'a aucun impact », Med-CHU ;

« Bon, l'aspect réglementaire est une des motivations, mais c'est vrai que ce n'était pas la principale, parce que... je ne dis pas qu'on risque quelque chose... », DirDD-CH-2 ;

« Non, ce n'est pas une crainte. J'allais dire qu'à l'échelle du CHU, ils ne se sont jamais préoccupés de ça, on ne l'a pas fait parce qu'on risquait une amende de ne pas le faire comme on aurait dû le faire depuis, je crois, 1994 ou 1992, ou quelque chose comme ça, non », DirAch-CHU.

Une directrice d'établissement expérimentée fait même la remarque qu'il est possible de contourner la sanction :

« Après, la menace de la sanction, ma foi... pfff... Je dirais que... oui, c'est mieux que pas de sanction du tout, mais, voilà... je sais échapper à la sanction », Dir-PC2.

Surtout, les avis semblent partagés sur cette question de la réglementation. Pour une partie des répondants, pour être efficace, la réglementation devrait être beaucoup plus stricte et coercitive :

« Mais je pense qu'il faudrait que l'ARS dise : « Écoutez, ça fait partie de vos obligations ». [...] je pense que si on devait communiquer à l'ARS, toutes les "x" années, notre bilan carbone, je pense qu'à mon avis, on le ferait. C'est comme si c'était comme un dossier d'autorisation. Tous les sept ans, on refait un dossier d'autorisation, on est obligés. Si on le fait hors délai, on se prend... des baffes, hein, il n'y a pas d'autre mot. Là, pour le bilan carbone, c'est pareil : tous les trois ans, vous l'envoyez à telle personne, référent bidule sur l'ARS Rhône-Alpes-Auvergne, sur l'ARS Occitanie, etc. [...] Je pense que ça, ça serait efficace », DirDD-CH-2 ;

⁹ De fait, la base ADEME ne comprend pas de bilan carbone pour son établissement.

¹⁰ Pour rappel, les établissements ne réalisant pas leur bilan carbone encourent 10 000 euros d'amende (20 000 euros si récidive depuis 2022) alors même que la réalisation du bilan carbone équivaut souvent à un montant au moins deux fois supérieur la première année. En outre, il y a très peu de contrôles.

« Généralement, les seules choses qui peuvent avoir un impact sur un établissement de santé comme le nôtre, c'est une interdiction d'exercer. Pour le reste, tant que tu n'as pas des interdictions strictes... », Med-CHU.

À l'inverse, pour d'autres, l'obligation est perçue comme un frein à l'action, elle débouche sur le risque que le bilan carbone soit réalisé uniquement pour des raisons de conformité, voire de communication, sans que l'établissement en profite pour transformer ses politiques :

« J'ai envie de croire qu'il vaut mieux agir par conviction que plutôt sous la contrainte, parce qu'encore une fois, c'est très facile de faire un bilan carbone et de remplir son obligation réglementaire sans rien mettre en place derrière. [...] n'importe quel organisme effectivement peut à la fois, 1) le faire, une fois tous les trois, quatre ans, comme c'est une obligation, et puis en même temps de faire valoir ou de communiquer sur le fait qu'il a engagé des démarches, alors qu'au final il n'a pas fait grand-chose. Il y a des gens très talentueux pour présenter une mariée plus belle qu'elle ne l'est. J'espère qu'on pourra aller plus sur un modèle vertueux et incitatif que sur un modèle simplement contraint par des amendes », DirAch-CHU.

C'est le cas en particulier dans les petits établissements qui font réaliser leur bilan carbone par des prestataires externes, et chez qui rien ne se passe entre deux échéances réglementaires :

« Quand on en reste à la mission très ponctuelle, juste de l'audit, point barre, en fait, on ne rentre pas dans une démarche d'amélioration continue », RespTech-CH.

Cette analyse apparaît confirmée très concrètement par l'un des établissements représentés, celui déjà évoqué dont la démarche carbone est strictement réglementaire :

« Nous, on la sous-traite avec des bureaux d'études spécialisés, parce que ça demande des compétences spécifiques. On réalise ces bilans carbone à des échéances réglementaires, donc on n'a pas vraiment d'intérêt à développer ces compétences », RespTech-CHU.

Les ambiguïtés d'un outil de quantification

Pour quelques répondants, minoritaires, le bilan carbone représente une forme d'audit chiffré nécessaire. Le bilan carbone, suivant une répondante experte, permet ainsi un « audit environnemental, qui permet de traiter de tous les sujets et de tout ramener, en fait, à une même unité de comparaison », RespTech-CH. Quelques personnes moins spécialisées perçoivent le bilan carbone comme un moyen de « se poser sur la RSE », de faire un état des lieux (RespQual-PC), ou espèrent que cela peut les aider à établir un diagnostic et « à monter notre plan de développement durable », Dir-PC2.

Mais c'est aussi cette dimension chiffrée qui pose question, car elle rapproche le bilan carbone de la batterie d'indicateurs que doivent fournir les établissements de santé, ce qui les conduit à l'envisager avec une certaine méfiance. Ces indicateurs sont en effet exigés de la tutelle, sans pour autant nécessairement fournir les moyens humains pour leur production, et sans que le rôle opérationnel de ces indicateurs soit toujours très clair :

« Parfois, blinder les démarches d'indicateurs en tous sens, à produire de partout, peut faire perdre le sens réel et le sens premier des démarches dans lesquelles on s'engage. On est matraqués d'indicateurs à sortir. Or, on a fait, depuis des années, des économies sur le personnel administratif et on

n'est plus en capacité de produire des tonnes d'indicateurs dans tous les sens [...] : parfois, trop exiger de rendus d'indicateurs, dans tous les sens, peut aussi rendre la démarche très lourde à porter et rebuter les gens qui essaient d'avancer au quotidien sur des sujets. [...] on a fini une enquête qu'il y en a une autre qui arrive. Mais quand est-ce qu'on a le temps de faire des plans d'action, quand est-ce qu'on a le temps de donner du sens à tout ça ? », Dir-PC2.

Un autre répondant enfonce le clou, en appuyant sur le manque de sens du bilan carbone lorsqu'il n'est pas accompagné de contextualisation et d'explication (ce qui est le plus souvent le cas) :

« Ce qui est toujours compliqué, c'est quand on vous donne les données et qu'elles ne sont pas mises en perspective avec une comparaison un peu benchmarkée [...] je trouve qu'il n'y a pas de valeur ajoutée significative en termes de prise de conscience et, en tout cas, de pédagogie, pour dire : "Ce bilan, si je le remets en perspective sur un établissement de taille analogue, voilà ce que ce serait" », DirAdj-CHU.

Cette perception du bilan carbone peut aller jusqu'à une critique assez forte. Outil « objectif », il apparaît cependant comme trop technique et trop restrictif, et finalement peu mobilisateur car n'intéressant que peu de personnes :

« Le bilan carbone, pour moi, c'est un segment. Probablement, celui qui peut être, en soi, le plus spectaculaire de par les coûts, dès lors que l'on rentre dans une politique de diminution de l'empreinte du bilan carbone, mais qui est très restrictive et probablement pas la plus mobilisatrice [...] on va changer les mentalités et on va avoir une politique réellement d'implication des enjeux environnementaux à travers uniquement la politique carbone ? Je ne suis pas sûre. Et, en tout cas, je pense qu'on passe à côté de l'essentiel [...] si on ne replace pas le bilan carbone dans une perspective plus large, je pense qu'on fait fausse route, et qu'en tout cas, on arrivera factuellement et socialement à des résultats objectivés, mais je ne suis pas sûre qu'on rentrera dans une dynamique institutionnelle suffisamment ambitieuse et partagée pour couvrir tout le champ d'un développement durable », DirAdj-CHU.

Ces critiques, bien que récurrentes chez plusieurs répondants, ne sont cependant pas partagées par tous. Toutefois, pour ceux qui valorisent le bilan carbone, c'est paradoxalement les aspects non quantifiables qui semblent être les plus appréciés. En particulier, son intérêt semble résider dans sa capacité à initier une démarche environnementale, qui va permettre de rassembler divers professionnels qui, habituellement, travaillent de manière dispersée. De plus, cette démarche peut contribuer à renforcer un esprit collectif au sein de l'hôpital, impliquant l'ensemble des acteurs pour donner un véritable sens à la démarche carbone :

« Je suis assez content, pour ne pas dire satisfait, d'avoir relancé la démarche développement durable, qui était un petit peu tombée comme ça, aux oubliettes, à travers cette démarche du bilan carbone, parce qu'elle a vraiment permis de refaire du lien et d'aller toucher l'ensemble des professionnels », DirAch-CHU ;

« Ça ne peut pas être juste quelqu'un qui décide, qui questionne les différents services pour avoir les chiffres. Il faut vraiment construire un projet collectif et dire pourquoi on le fait et à quoi ça sert [...] Il y a ce groupe de travail à construire autour et avec lesquels vous devez construire un projet, les inciter à participer, les motiver et rendre compte de ce que vous faites », DirDD-CH-1.

L'accent est parfois mis sur l'usage du bilan carbone comme outil de sensibilisation :

« Ça peut être, aussi, un outil de sensibilisation ; c'est de la com [...] Vous pouvez dire en réunion : "Vous savez que notre bilan carbone, on a ça, c'est horrible et catastrophique, il faut qu'on fasse quelque chose. Vous avez vos idées ?" C'est motivant. Ça doit être un outil de motivation », Dir-PC2.

Un outil de connaissance et non d'action

Dans un cas spécifique, le bilan carbone n'a pas été réalisé volontairement, car le rôle qui lui est attribué est purement épistémique et n'est pas celui d'un moteur pour l'action. Pour notre répondante (médecin, membre de la commission développement durable d'un CH public), le bilan carbone n'a pas été fait, car il ne semble pas apporter de nouvelles connaissances :

« On s'est dit qu'on n'allait pas essayer de faire un bilan carbone, parce qu'on allait reprendre des bilans carbone déjà faits et voir dans les publications quelles sont les consommations les plus importantes, enfin, les points de levier sur lesquels on pouvait agir, plutôt que de perdre beaucoup de temps et d'argent à essayer de faire une chose qui est déjà bien connue. »

Le bilan carbone est ici compris comme un pur outil de connaissance permettant d'évaluer ses émissions, l'idée sous-jacente étant que si tous les établissements de santé comparables ont des émissions globalement équivalentes, connaître avec précision le niveau des émissions n'est alors que de peu d'intérêt pour le passage à l'action :

« Après, savoir si on réduit de 3 tonnes ou de 5 tonnes, à vrai dire... je veux bien qu'il y ait des gens dont c'est le métier, mais je pense que, moi, personnellement, je m'en fiche. Ce qui compte, c'est d'agir dans le bon sens [...] payer des gens pour remonter qu'il vaut mieux éteindre la lumière plutôt que la laisser allumée, moi, ça ne m'intéresse pas. Je considère que ça a déjà été montré. Pareil pour le gaz à effet de serre anesthésiant. Si on sait que ce n'est pas bon, je me dis : "Il vaut mieux le réduire.". Pour le plastique, si on sait que ce n'est pas bon, je me dis : "Il vaut mieux supprimer le plastique, plutôt que de continuer à utiliser du plastique". Mais payer des gens pour montrer qu'il vaut mieux ne pas utiliser du plastique, je me dis que c'est inutile, qu'il vaut mieux se baser sur ce qu'on sait, plutôt que vouloir remonter ce qui est déjà montré dans le monde entier [...] Moi, je préfère réfléchir aux actions plutôt qu'aux quantifications », Med-CH.

Si cet établissement est le seul à avoir énoncé aussi clairement un tel positionnement, d'autres répondants confirment cette perspective, en indiquant que le plus important est de se concentrer sur les bonnes démarches, les projets et les actions davantage que sur le bilan lui-même, perçu comme non indispensable :

« ... Mais, je suis sûre que si on regardait... les hôpitaux... les bons élèves... partout, il y a des initiatives [...] qu'on peut mettre en œuvre. Et je pense que c'est plutôt ça qu'il faut appuyer dans les hôpitaux plutôt que le bilan carbone » Dir-PC2 ;

« Moi, je n'ai pas forcément fait ce lien-là, et on a aussi voulu susciter des initiatives, pour aller dans le bon sens de diminution, mais pas forcément reliées de manière très concrète à ce bilan-là », DirDD-CHU.

Une répondante conclut que le bilan carbone réalisé « avait le mérite d'être documentaire [...] voilà... Il a le mérite d'exister mais, en tout cas, pas tel que quelque chose qui soit un moteur à l'action, ou un moteur à la conviction », DirAdj-CHU. Ce point de vue est d'autant plus frappant que la majorité des répondants pensent que le développement durable et la politique environnementale sont importants, tant pour les patients que pour le personnel, et peuvent être un outil d'attractivité et de

fidélisation, mais ils précisent aussi que ce n'est pas le cas d'un bilan carbone, qui parle peu aux individus non experts.

Discussion et conclusion

En portant sur les expériences et représentations que les directions d'hôpitaux ont du bilan carbone, cette étude contribue donc à une meilleure compréhension empirique de ce bilan carbone et à la littérature sur les questions de comptabilité carbone. Les établissements de santé nous apparaissent assez représentatifs d'une organisation complexe (les CHU, notamment, sont fréquemment les premiers employeurs d'un territoire), dotée de très nombreuses parties prenantes, avec un environnement financier particulièrement contraint, et ces résultats sont certainement partiellement généralisables à de nombreuses autres organisations d'un type proche (université par exemple).

Une première contribution confirme les résultats de travaux précédents, en montrant que le bilan carbone reste mal connu, pas toujours réalisé malgré l'obligation réglementaire, et qu'il est perçu comme complexe, chronophage et difficile à réaliser (Lafontaine, 2019 ; Trébuq, 2017). L'étude met aussi en relief le manque criant de connaissance autour des questions carbone, ce qui pose en creux la question de la formation des équipes de direction (et des autres membres de l'organisation). Brohé (2013) signalait que « en matière de CO₂, beaucoup de dirigeants sont encore analphabètes » et invitait à ce que « la comptabilité carbone s'émancipe des débats d'experts pour entrer dans les discussions stratégiques des entreprises ». Nos résultats semblent montrer que, près de dix ans plus tard, ces demandes n'ont pas été entendues. Or la mise en œuvre des solutions proposées dans le cadre d'une stratégie de décarbonation de l'établissement ne peut s'effectuer pertinemment sans la connaissance et l'analyse amont du contenu des scopes identifiés, et sans une compréhension du contenu carbone des bilans qui permette de prioriser les actions à réaliser au sein de l'établissement et d'établir un plan d'actions correspondant aux exigences – l'Accord de Paris poussant vers une décarbonation au rythme de 5 % par an environ. Dans notre étude, les stratégies de décarbonation les plus ambitieuses ont été portées par des profils techniques ou des dirigeants très impliqués sur le sujet environnemental et ayant consacré du temps à la compréhension des éléments techniques du sujet. L'une des causes de la lenteur du changement observé dans la décarbonation du système de santé et, au-delà peut-être, du système économique dans son ensemble repose sans doute sur ce manque de connaissance autour du BEGES et des questions carbone en général.

Une autre contribution de notre étude porte sur la dimension réglementaire et l'impact réel de l'obligation de réalisation d'un bilan carbone dans la mise en place des changements requis par l'urgence climatique. En effet, nos résultats confirment le caractère faiblement incitatif de la réglementation imposant la réalisation d'un bilan carbone en France, du moins jusqu'à une date récente. Ces résultats participent de la discussion sur les effets plus ou moins forts des piliers coercitifs, mimétiques et

normatifs dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle. Il a ainsi été montré l'effet très positif du « pilier coercitif » (Berrone *et al.*, 2013) sur l'adoption d'une comptabilité environnementale, un effet supérieur aux piliers mimétique et normatif (Latif *et al.*, 2020), ou bien à l'inverse un effet moins puissant que le caractère volontaire et proactif de la politique environnementale de l'organisation (Gu et Xie, 2022). Nos résultats, en contexte français, posent la question de l'efficacité de ce pilier réglementaire, voire de son caractère paradoxalement « désincitatif ». On observe un découplage entre ce que le législateur affichait formellement (une adhésion à l'Accord de Paris et une volonté de décarbonation à l'échelle du pays) et ce qui est tacite (une non-obligation de fait). Nos résultats posent la question de la transformation, soulignée par Le Breton (2017), du bilan carbone d'un outil militant à un outil de *reporting* et de *disclosure* en réponse à la réglementation. Le bilan carbone est finalement effectué, lorsqu'il l'est, pour d'autres raisons que la conformité réglementaire, et assez peu pour véritablement mettre en œuvre une politique ambitieuse de décarbonation. Face au faible niveau de réalisation du bilan carbone, le législateur a choisi fin 2023 de renforcer la sanction. Par ailleurs, au niveau européen, la « Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD), entrée en vigueur au premier janvier 2024, renforce ces obligations de *reporting* et va probablement rendre le bilan carbone incontournable pour une partie importante des organisations. Il est trop tôt pour savoir quel effet ce durcissement aura, sur la réalisation et publication des bilans carbone, et surtout sur l'efficacité de cette démarche pour mettre en œuvre des politiques de décarbonation.

Cependant, la contribution qui nous semble la plus intéressante réside dans la perception du bilan carbone non pas comme un outil d'action, mais plutôt comme un instrument de connaissance pure. Pour ses concepteurs, le bilan carbone visait à inciter les organisations à évaluer les grands ordres de grandeur de leurs émissions afin de déterminer les leviers les plus efficaces de décarbonation. Nos résultats montrent que l'une des raisons possibles pour « l'échec » du bilan carbone, au-delà de sa complexité et de la « désincitation » paradoxale de la réglementation, est sa perception comme un simple outil de mesure des émissions aux enjeux purement épistémiques. Si les ordres de grandeur des émissions de gaz à effet de serre d'un établissement de santé sont connus par d'autres travaux, l'utilité du bilan carbone de l'organisation elle-même dans le choix des leviers à actionner peut être questionnée. La littérature a montré que l'outil bilan carbone peut avoir un effet performatif avec la mise en place d'une stratégie de décarbonation intégrée à la stratégie de l'entreprise (Trébuq, 2017 ; Le Breton et Aggeri, 2018), mais nos résultats amènent à nuancer cette affirmation pour certains contextes. On peut supposer que les organisations ayant une utilisation stratégique du bilan carbone sont celles pour lesquelles l'enjeu de la décarbonation existait avant sa réalisation. En arrière-plan se pose la question du niveau pertinent pour la réalisation du bilan carbone. L'obligation réglementaire du bilan carbone s'applique surtout au niveau organisationnel.

Pourtant, les recherches de plus en plus nombreuses menées dans diverses industries et secteurs d'activité soulèvent la question de l'utilité du bilan carbone à ce niveau pour obtenir des informations fiables sur les ordres de grandeur appropriés. Le NHS (National Health Service) au Royaume-Uni, en pointe sur les questions de décarbonation du système de santé (NHS England, 2022) propose de nombreux outils aux établissements, mais ne les incite pas à réaliser un bilan carbone.

Mais bien que notre étude suggère cette dimension équivoque du bilan carbone, elle souligne aussi l'intérêt que cet outil peut susciter auprès des répondants. La possibilité d'évaluer les émissions apparaît comme la première étape vers l'action, même si les conditions d'accès et de réalisation de cette évaluation ne sont pas encore toujours réunies. En fonction du moment et des personnes qui le mobilisent, le bilan carbone peut effectivement à certaines conditions être un outil de connaissance et de conformité, mais aussi d'action. La tâche importante des managers est alors d'arriver à distinguer quelle utilisation est faite de l'outil dans leur organisation, afin de mobiliser les meilleures compétences et les meilleurs argumentaires pour engager les démarches de soutenabilité. Inversement, l'intégration et la valorisation de compétences et valeurs dites « vertes » dans l'organisation peut favoriser l'action pour une performance « soutenable » ou une action de décarbonation (Abdelkareem *et al.*, 2024).

Bien entendu, notre étude comporte des limites. En particulier, elle a été effectuée sur un nombre relativement limité de répondants, et si elle a permis de faire émerger un certain nombre de points saillants autour du bilan carbone, ces points pourraient être confirmés par une étude quantitative. De surcroît, les représentations changent, notamment en raison de la multiplication des événements climatiques extrêmes ces trois dernières années et de l'évolution géopolitique actuelle à l'échelle mondiale, questionnant l'accès aux ressources. La crise sanitaire du Covid-19 semble avoir également eu un effet catalyseur sur la prise de conscience environnementale, sans qu'il soit possible de déterminer à quel point cette tendance peut influencer le « verdissement » du secteur de la santé. Ainsi, depuis 2023 a lieu la Journée de la transformation écologique en santé (JOUTES) à l'initiative de la Fédération hospitalière de France. En mai 2023, la ministre déléguée auprès du ministre de la Santé et de la Prévention a annoncé la création d'un « Comité stratégique sur la transition écologique en santé », autre signe d'une inflexion dans les représentations des questions environnementales dans le secteur de la santé. Le réseau des CHU accomplit un travail de comparaison des différents bilans carbone des établissements et s'est lancé dans une politique très proactive autour de l'outil bilan carbone. Il serait donc intéressant de refaire le même type d'étude d'ici quelques années, et de suivre l'évolution à la fois des représentations et des utilisations du bilan carbone comme outil de connaissance, de conformité et de passage à l'action.

Références

- ABDELKAREEM R. S., MADY K., LEBDA S. E. & ELMANTAWY E. S. (2024), "The effect of green competencies and values on carbon footprint on sustainable performance in healthcare sector", *Cleaner and Responsible Consumption*, 12, 100179.
- BERRONE P., FOSFURI A., GELABERT L. & GOMEZ-MEJIA L.R. (2013), "Necessity as the mother of 'green' inventions: Institutional pressures and environmental innovations", *Strategic Management Journal*, 34(8), pp. 891-909.
- BOONE T. (2012), "Organizing for sustainability: Exploratory analysis of the healthcare industry", in BOONE T., JAYARAMAN V. & GANESHAN R. (éd.), *Sustainable Supply Chains: Models, Methods, and Public Policy Implications*, New York, NY, Springer, (International Series in Operations Research & Management Science), pp. 37-48.
- BORT R. (2022), « Évaluation 2021 de la réglementation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre », Citepa-ADEME.
- BOULEY T., ROSCHNIK S., KARLINER J., WILBURN S., SLOTTERBACK S., GUENTHER R., ORRIS P., KASPER T., PLATZER B. L. & TORGESON K. (2017), "Climate-smart healthcare : Low-carbon and resilience strategies for the health sector", Washington D.C., World Bank Group.
- BOURVEAU T., GAREL A. & ROMEC A. (2024), "Mandatory carbon disclosure: evidence from France", SSRN electronic journal.
- BROHÉ A. (2013), « Conclusion », in BROHÉ A. (éd.), *La comptabilité carbone*, Paris, La Découverte (Repères), pp. 105-107.
- COSTELLO A. et al. (2009), "Managing the health effects of climate change: Lancet and University College London Institute for Global Health Commission", *The Lancet*, 373, n°9676, pp. 1693-1733.
- DEWEERDT T. (2022), "Why Is the Australian health sector so far behind in practising climate-related disclosures?", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), p. 12822.
- DUINDAM D. (2022), "Transitioning to sustainable healthcare: Decarbonising healthcare clinics, a literature review", *Challenges*, 13(2), p. 68.
- FERRERO A., THOUVENIN R., HOOGEWOUD F., MARCIREAU I., OFFRET O., LOUISON P., MONNET D. & BRÉZINA P. (2022), "The carbon footprint of cataract surgery in a French University Hospital", *Journal Français d'Ophthalmologie*, 45(1), pp. 57-64.
- GOURDON T. & LE BRETON M. (2017), « L'élaboration d'une politique publique environnementale, le Bilan Carbone® », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°129, septembre, pp. 13-19.
- GU F. & XIE Y. (2022), "The differential impacts of coercive pressure from environmental law and proactive environmental strategy on corporate environmental performance: The case study of a pulp and paper company", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), pp. 1909-1925.
- HEALTH CARE WITHOUT HARM, ARUP (2019), « L'Empreinte climatique du secteur de la santé », 48 p.
- HENSHER M. & MCGAIN F. (2020), "Health care sustainability metrics: Building a safer, low-carbon health system", *Health Affairs*, 39(12), pp. 2080-2087.
- JOHNSON M. P., RÖTZEL T. S. & FRANK B. (2023), "Beyond conventional corporate responses to climate change towards deep decarbonization: A systematic literature review", *Management Review Quarterly*.
- LAFONTAINE J.-P. (2019), « Le bilan carbone de la France : 20 ans déjà ! », *Annales des Mines - Responsabilité & Environnement*, 93(1), pp. 99-108.
- LATIF B., MAHMOOD Z., TZE SAN O., MOHD SAID R. & BAKHSH A. (2020), "Coercive, normative and mimetic pressures as drivers of environmental management accounting adoption", *Sustainability*, 12(11), p. 4506.
- LE BRETON M. (2017), « La volonté de compter : carbone, conventions de calcul et référentiels de comptabilisation », *Entreprises et histoire*, 86(1), pp. 86-104.
- LEWIS T. (2018), *Becoming a climate-friendly hospital: Implications for nursing practice within the Australian healthcare context*, Thèse de doctorat, University of Wollongong, 342 p.
- MCGAIN F. & NAYLOR C. (2014), "Environmental sustainability in hospitals – A systematic review and research agenda", *Journal of Health Services Research & Policy*, 19(4), pp. 245-252.
- PICHLER P.-P., JACCARD I.S., WEISZ U. & WEISZ H. (2019), "International comparison of health care carbon footprints", *Environmental research letters*, 14(6), 4004.
- RODRIGUEZ R., SVENSSON G., HØGEOVOLD N. M. & ERIKSSON D. (2019), "Factors and determinants of value- and business-driven sustainability initiatives in health care organizations: Intrinsic differences and extrinsic similarities", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(4), pp. 806-823.
- RYAN-FOGARTY Y., O'REGAN B. & MOLES R. (2016), "Greening healthcare: Systematic implementation of environmental programmes in a university teaching hospital", *Journal of Cleaner Production*, 126, pp. 248-259.
- SALAS R. N., MAIBACH E., PENCHEON D., WATTS N. & FRUMKIN H. (2020), "A pathway to net zero emissions for healthcare", *BMJ*, 371, p. m3785.
- SÉNÉCAT A. (2023), « L'échec du bilan carbone "obligatoire", symbole du mépris des enjeux climatiques », *Le Monde*, 24 mars.
- SMITH C. L., ZURYNSKI Y. & BRAITHWAITE J. (2022), "We can't mitigate what we don't monitor: Using informatics to measure and improve healthcare systems' climate impact and environmental footprint", *Journal of the American Medical Informatics Association*, 29(12), pp. 2168-2173.
- THE SHIFT PROJECT (2023), « Décarboner la Santé pour soigner durablement, 2^e édition ».
- WATTS N. et al. (2021), "The 2020 report of The Lancet Countdown on health and climate change: Responding to converging crises", *The Lancet*, 397, n°10269, pp. 129-170.

Innover en urgence en temps de Covid-19

La réussite non aboutie d'un masque barrière à usage sportif

Par Florian LEBRETON

Université Littoral Côte d'Opale

Et Éric BOUTROY

Université Lyon 1

Cette étude s'intéresse au développement industriel d'un nouveau type de masque barrière – dédié à un usage sportif – et à la construction d'un potentiel nouveau marché suscité par la manière dont ont été gérées en France les conditions de pratique d'activités physiques durant la pandémie de Covid-19. Comment et pourquoi, dans une situation d'urgence et de forte incertitude, des acteurs ont réussi à développer un artefact sanitaire et une nouvelle norme sans pour autant aboutir à une mise en marché effective ? Qu'est-ce que la pandémie de Covid-19 a fait aux processus et enjeux d'innovation ? Derrière l'étude de cas, l'objectif de cet article est d'interroger plus globalement dans quelle mesure les activités d'innovation, en particulier les associations nécessaires entre ses parties prenantes, se singularisent par l'effet accélérateur suscité par la crise.

Introduction

Il n'est plus à démontrer qu'en période de crise sanitaire ou de conflit mondial, des dynamiques d'innovation émergent différemment qu'en période « ordinaire ». Une telle situation hors norme impose et favorise des transformations accélérées de pratiques et de technologies adaptées à l'urgence (Gross et Sampat, 2021). L'ampleur des enjeux renforce la dimension holiste de l'innovation, particulièrement associée aux décisions externes – politique, économique, etc. (Le Renard, 2015). La pandémie liée au Covid-19 a ainsi été un événement accélérateur et déclencheur de transformations sociales considérables dans de nombreux domaines (Uzunidis et Adatto, 2022). « Dans ce contexte d'incertitude, de bouleversement économique et social et de flottement de l'action publique, l'innovation semble avoir offert un faisceau d'espoirs et d'appuis pour réagir et opérer des transformations nécessaires » (Dumez *et al.*, 2022a, p. 13). Les dynamiques d'innovation suscitées à l'occasion de la crise ont fait l'objet d'un nombre important de travaux empiriques, notamment sur la question des usages et appropriations accélérées de nouveaux équipements de protection, en particulier le masque sanitaire mué en figure de la crise sanitaire (Cochoy *et al.*, 2022b). Sur le versant de la production matérielle ont

été montrés l'auto-organisation, la créativité et le sens de la débrouille, souvent en mode open et *low tech*, des acteurs ordinaires dans un contexte inaugural de pénurie de matériels sanitaires, depuis le détournement de masques de plongée en respirateurs jusqu'aux réseaux DIY de production de masques. À l'autre terme des chaînes d'approvisionnement, les études dans les secteurs de l'industrie et de la distribution se sont logiquement centrées sur les secteurs (médico-pharmaceutique, technologies numériques) les plus mis en lumière à l'occasion de la crise du Covid-19 (Dumez *et al.*, 2022b). Mais c'est bien tout le tissu économique, soumis à l'incertitude et à des contraintes inédites, qui a dû adapter et réagencer ses chaînes d'activité, depuis les perturbations des grands systèmes logistiques (Gereffi, 2020) jusqu'à la transformation des relations marchandes masquées (ou non) dans les petits commerces (Daniau et Mallard, 2022).

Notre contribution s'intéresse justement au développement industriel d'un nouveau type de masque barrière – dédié à un usage sportif – et à la construction d'un potentiel nouveau marché suscité par la manière dont ont été gérées les conditions de pratique d'activités physiques durant la pandémie. En France, la pratique sportive en espace ouvert a été à la source de controverses importantes, n'empêchant pas l'autorisation, voire l'incitation –

même au plus fort des confinements – à pratiquer la course à pied ou le vélo y compris sans masque. Néanmoins dans les autres cas, les restrictions ont été nombreuses et changeantes au gré des protocoles sanitaires alternant interdiction complète de pratiques, fermetures des structures d'accueil en espace fermé (clubs, associations, entreprises) ou ouverture conditionnelle (en fonction du public, des activités ou du port d'un masque barrière). Dans ce contexte, le secteur marchand des salles de sport (fitness, escalade...) a été durement impacté : perte massive de chiffre d'affaires et de clientèle, risque de cessation d'activité. La question de la conciliation de l'activité physique et sportive avec le port du masque barrière s'est alors trouvée à la croisée d'enjeux hétérogènes, notamment sanitaires (quelle efficacité ?), pratiques (quelle adaptation praxique aux usages sportifs ?) et économiques (comment maintenir l'ouverture des espaces sportifs ?). La création d'un masque spécifique, allant de pair avec l'élaboration d'une nouvelle certification AFNOR (Agence française de normalisation), est apparue assez vite comme une opportunité sous contrainte pour les acteurs du secteur. Il a alors fallu traduire de manière accélérée des connaissances scientifiques sur la circulation du virus et l'efficacité de nouveaux masques, des savoirs experts sur les matériaux et les technologies, des savoirs expérimentaux des usagers autour des problématiques d'usages et d'incorporation de l'objet.

Comment et pourquoi, dans une situation d'urgence et de forte incertitude, des acteurs professionnels ont

réussi à développer un artefact sanitaire et une nouvelle norme sans pour autant aboutir à une mise en marché effective ? Qu'est-ce que la pandémie de Covid-19 a fait au travail d'innovation ? Plus globalement, dans quelle mesure les activités d'innovation, en particulier les associations nécessaires entre ses parties prenantes, se singularisent-elles par l'effet accélérateur suscité par la crise ? Dans le cadre d'une sociologie de l'innovation conçue comme un phénomène processuel et collectif (Gaglio, 2011), nous ferons, dans un premier temps, le récit d'innovations croisées en reconstituant et comparant les trajectoires inabouties de deux développements parallèles de masques barrières sportifs, trajectoires elles-mêmes enchâssées dans l'invention d'une nouvelle certification. Dans un second temps, nous analyserons les raisons de cet échec relatif, pour montrer les opportunités et les apories liées à l'effet accélérateur des crises sur les processus d'innovation. Nous verrons en quoi le travail de constitution d'un collectif autour d'une innovation se trouve modifié en temps de crise, exposant à l'ambivalence d'une attractivité et d'une vulnérabilité accrues.

Cadre théorique : la crise du Covid-19 au regard de la sociologie de l'innovation

L'article se situe dans le cadre d'une sociologie de l'innovation attentive à décrire les processus de socialisation

Encadré 1 : – Méthodologie de l'enquête

Ce travail s'appuie sur un suivi sociotechnique réalisé en deux temps. Une première phase d'enquête « à chaud » a été lancée en 2020 en observant *in the making* (Hoholm et Araujo, 2011) deux trajectoires d'innovation centrées sur le développement de masques sportifs dans deux entreprises dissemblables : une grande enseigne de la fabrication-distribution d'articles sportifs [Fabricant 1] et une PME spécialisée dans les textiles sportifs techniques et innovants [Fabricant 2]. Cette étude qualitative a été centrée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs (parfois répétés) avec des acteurs clés du développement. Les interviewés ont été identifiés au regard du contexte organisationnel et de leur rôle : avec le Fabricant 1, il a été possible et nécessaire de diversifier les expertises mobilisées ; avec le Fabricant 2, au fonctionnement focalisé autour du dirigeant-innovateur, des entretiens multiples ont été menés avec ce seul inventeur-porteur central (voir le Tableau 1). Ce travail a été enrichi par une collecte documentaire relative au processus d'innovation, des observations réalisées au sein des laboratoires et espaces de R&D. Enfin, une veille d'actualité sur Internet (presse, sites institutionnels, réseaux sociaux) a été poursuivie pendant toute l'enquête pour saisir le contexte sanitaire et les controverses à l'œuvre *via* les traces publiques des acteurs.

Une seconde phase d'étude « à froid » a été réalisée en 2022 afin d'élargir à *posteriori* le recueil de données à d'autres acteurs importants identifiés dans la trajectoire d'innovation, en particulier autour du travail de normalisation (AFNOR, Union Sport & Cycle, Union des Salles d'Escalade). Pour prendre en compte les représentants du marché, un focus a été fait sur le sous-secteur des salles d'escalade marchandes, qui est apparu comme particulièrement actif dans les agencements à l'œuvre durant la crise.

et transformation progressives de nouveautés susceptibles d'être adoptées par des groupes sociaux. Il s'inspire des principes de l'analyse sociotechnique des innovations (Akrich *et al.*, 1988a, 1998b), originellement développée dans ce qui deviendra l'Actor Network Theory (ANT). Innover, c'est essayer de développer, dans un environnement concurrentiel et incertain, un réseau de plus en plus large et stable associant des acteurs humains et des entités non humaines (objets, matières, normes...). Nous conservons la référence aux notions d'intéressement et d'enrôlement, mais au prix d'une définition assouplie comme deux moments du travail d'attachement entre les parties prenantes : d'abord, faire se sentir concerné par quelque chose, avant d'être inscrit et attaché dans un collectif. Au cours de ce processus, la nouveauté ne se diffuse pas de manière linéaire et statique : elle se transforme au gré des adoptions, qui impliquent bien souvent des adaptations et des appropriations. De fait, il y a toujours une co-construction de l'innovation et de ses possibles débouchés (utilisateurs, usages, environnement). Ces chaînes d'associations sont réversibles, ainsi que Latour (1992) a pu le montrer avec l'arrêt du projet Aramis, s'expliquant non pas par un facteur unique (comme une impasse technique) mais par le détachement de nombreux alliés humains et non humains dû notamment à une incapacité à faire des compromis et changer les intentions initiales. Lorsque le travail sociotechnique est achevé, l'innovation devient une « boîte noire », état stabilisé et provisoire où tendent à s'effacer les nombreuses médiations sociotechniques qui l'ont constituée.

Dans ce cadre, l'étude de la trajectoire du masque barrière sportif consistera d'abord à décrire diachroniquement l'élaboration conjointe des propriétés de l'objet, de ses environnements, de ses médiateurs et des potentiels utilisateurs. Suivre cette genèse, c'est aussi observer comment un objet se trouve doté, progressivement et collectivement, de qualités au fil de choix sociotechniques, de collaborations ou de controverses et d'épreuves susceptibles de le muer en « bien » (Callon *et al.*, 2000). Passer par un récit sociotechnique (Hallé *et al.*, 2016) paraît particulièrement adapté pour rendre intelligibles les situations (crise, innovation) où l'instabilité et l'incertitude règnent (Callon, 1991 ; Hennion, 2003). Penser par singularité des « petits récits » (pour reprendre la formule non péjorative de Gaglio, 2022) peut permettre d'accéder à des réalités plus générales, comme l'a montré Cochoy (2016) à partir du cas de l'invention des skis composites.

Des masques sportifs à une norme AFNOR : des processus d'innovation accélérés et contrastés

Pour comprendre ce qu'est le travail d'innovation en situation de crise, nous allons d'abord retracer la genèse et la certification express de deux masques barrière sportifs aboutis mais non utilisés. Dans un contexte de très forte instabilité, comment essayer de saisir en urgence une opportunité marchande temporaire ?

Organisation	Fonction occupée	Domaine de compétences
AFNOR	Chef de Projet (H)	Normalisation
AFNOR	Responsable de développement Consommation (H)	Comité stratégique Consommation, Sport, Loisirs & Tourisme
Fabricant 1	Responsable Laboratoire Sciences Sensorielles et Comportementales (F)	Anthropologue – Ingénierie textile
Fabricant 1	Directeur Centre de Recherche & Développement (H)	Sciences de gestion
Fabricant 1	Ingénieure R&D (F)	Ingénierie en sciences sensorielles et de la consommation
Fabricant 1	Chef de Projet – Ingénieur R&D (H)	Ingénierie Matériaux
Fabricant 2	Dirigeant – Ingénieur (H)	Ingénierie textile, Management projet
Groupe SAE 1	PDG (H)	Gestion stratégique, membre fondateur Union des salles d'escalade (UDSE)
Groupe SAE 2	PDG (H)	Gestion stratégique, membre fondateur UDSE
Union Sport & Cycle	Responsable Marketing et Développement commercial	Loisir marchand, Fitness, Sport-Santé

Tableau 1 : Présentation des interviewés par poste, sexe et compétences

Malgré / grâce à des contraintes pandémiques hors norme, des biens apparemment proches ont été produits par des sous-réseaux sociotechniques et des processus de qualification dissemblables.

Problématiser une spécification sportive pour le masque barrière : « innovation-produit » vs « innovation technologique » [mars-juin 2020]

En France, les débuts de la crise du Covid-19 amorcent un état d'exception avec la fermeture des lieux publics « non indispensables » le 15 mars 2020 et le confinement général de la population le 17 mars. Dans un contexte alarmant, la pratique sportive est presque totalement empêchée : les activités des clubs, associations et entreprises sportives sont suspendues. À partir d'avril, le masque sanitaire, qui effrayait dans les prémises de la pandémie, devient globalement d'autant plus désiré qu'il est inaccessible (Cochoy *et al.*, 2022b). Ce renversement de jugement dominant (Gaglio, 2012) ouvre une opportunité marchande d'innovation pour des fabricants pionniers qui envisagent d'adapter cet objet aux spécificités de l'activité sportive (activité et nécessité respiratoires intensifiées, couplage à un corps en mouvement). Entre avril et juin 2020 se déroule alors une phase de problématisation et de créativité pour les industriels étudiés, qui définissent les orientations de leur innovation et identifient les premiers acteurs pertinents à s'attacher, dans des orientations très différentes selon les cas.

Le Fabricant 1 est une grande entreprise de production et distribution d'articles sportifs, très structurée et fortement dotée en ressources. S'y organise dès le départ un premier réseau interne de six à sept salariés aux profils variés (ingénieurs et chef de produit, ingénieur en sciences sensorielles, biomécanicien...) « qui sont plutôt spécialistes de l'innovation d'usage », appuyé sur un laboratoire R&D en sciences sensorielles. Pour le chef de projet masque, il s'agit de partir d'une « page blanche », et cela dès le début du mois de mai :

« J'avais récupéré tout le passif de la norme qui avait été créée en vitesse sur les masques barrière, et, en gros, elle ne nous apportait pas grand-chose, si ce n'est un cadre légal sur lequel il allait falloir jouer et donc du coup faire en sorte que notre masque puisse passer ces normes qui existaient à l'époque ».

En se demandant « Est-ce qu'on peut faire du sport avec un masque ? », l'équipe R&D explore et qualifie des barrières à l'usage et l'acceptation d'une « innovation-produit » (Lebreton, 2022). L'objet va donc être construit pour s'ajuster à une demande encore incertaine qu'il faut explorer. Jusqu'en juin 2020, l'équipe bricole vite avec des moyens low tech et des échantillons testés en interne, pour définir un protocole d'étude du masque en situation sportive et sa future incorporation. La phase d'idéation et de conception se fait par itérations rapides : identifier les critères fonctionnels et perceptifs en action (mauvaise tenue, essoufflement, éruption cutanée...). En s'appuyant sur ce centre R&D, l'équipe intègre dans son réseau beaucoup de non-humains relatifs aux masques barrière classiques (norme masque barrière, cadre légal, plaintes des usagers, tests laboratoires et littérature scientifique spécialisée).

Le Fabricant 2, PME spécialisée dans les tissus et les membranes techniques¹, se caractérise par une culture centrée sur l'innovation technologique. Sous l'impulsion d'un chef de projet ingénieur en chimie et d'une équipe réduite s'amorce un réseau centré sur l'association d'entités déjà là : une membrane technologisée, son brevet et une coque. Le programme est différent : il s'agit de partir d'un transfert de technologie² avec « ses propriétés connues et les faire parler autrement dans le masque sportif » (Fabricant 2). C'est donc au masque et au public de s'adapter. Les premiers prototypes sont rapidement conçus « en faisant » avec les moyens du bord d'un site de production spécialisé textile, et testés via un réseau interne d'acteurs déjà liés à l'entreprise : pompiers et fédérations partenaires (canoë-kayak, basket-ball, handball), qui fournissent ainsi des athlètes porte-paroles. Devant l'urgence de la situation, le but est de recueillir au plus tôt avec un protocole sommaire les premiers retours d'expérience (morphologies, styles et matières) sur un objet déjà avancé. Dans un processus de rénovation plutôt que d'invention, il a été opéré un déplacement de savoir-faire technologique déjà éprouvé pour répondre à des besoins émergents.

Dans les deux cas, la création passe par un « processus d'appropriation du virus lui-même et de la manière dont il est censé circuler » (Daniau et Mallard, 2022, p. 210) et d'intégration aux fluctuations des règles et normes qui reconfigurent régulièrement le réseau d'innovation. Ces incertitudes, classiques en activité de conception (Massot, 2013), sont exacerbées et citées par les innovateurs comme une des principales difficultés de leur travail.

Le déconfinement progressif et la réouverture d'une partie des espaces sportifs entre mi-mai et le 2 juin 2020, qui coïncide avec la généralisation du port du masque barrière (essentiellement chirurgical), confronte les gestionnaires autant que les pratiquants à l'adaptation sociale et praxique à cet objet. Dans les SAE (structure artificielle d'escalade), le port du masque barrière est obligatoire en permanence, sauf pendant le temps d'ascension, ce qui oblige les dirigeants à imposer et faire contrôler le port de cet artefact. Le secteur de SAE marchande, assez récent, avait commencé juste avant la pandémie à s'organiser avec l'aide de l'USC, principale organisation professionnelle du sport et du loisir. La crise va alors constituer un accélérateur des attachements. Dès la fermeture, l'USC devient un médiateur cardinal, porte-parole des salles de loisirs sportifs marchands avec les pouvoirs publics. Il sera une ressource clé pour l'adaptation de leur activité professionnelle aux mesures sanitaires changeantes : co-conception des protocoles, acquisition des dispositifs sanitaires (masques, séparateurs plexiglas). Ce faisant, les dirigeants de SAE ont réalisé la faiblesse de leur reconnaissance publique : profitant de la reprise, quelques leaders organisent et institutionnalisent en urgence leur mise en réseau sous la forme d'une Union Des Salles d'Escalade (UDSE), officialisée le 26 juin 2020. Dans

¹ Il se positionne sur des marchés à fort enjeu de performance et de technicité (armée, police, pompiers, sport de haut niveau).

² Historiquement exploitée et brevetée dans l'entreprise depuis plus de vingt ans.

cette période, des controverses émergent qui vont influencer le destin des masques sportifs : quelle utilité du masque barrière en extérieur, en particulier en cas d'activité respiratoire intense ou menace de contamination en espace sportif clos ?

Entre réouverture et fermeture, promouvoir l'innovation dans la crise : une normalisation en urgence [juillet 2020-février 2021]

L'été 2020 est une période d'appropriation accélérée du masque barrière, diffusé et porté obligatoirement dans les espaces fermés. Dans les salles sportives, l'obligation de port du masque est généralisée en dehors de la pratique, même si on assiste à des négociations et ajustements similaires à ceux décrits dans les commerces en général (Daniau et Mallard, 2022).

Les fabricants profitent de la réouverture pour renforcer leur réseau. Le Fabricant 1, par boucles successives, multiplie et élimine les prototypes, puis élargit les épreuves en recrutant des testeurs terrain, allant de sportifs ordinaires à quelques professionnels. Le travail de qualification approfondit particulièrement l'évolution des sensations et des moments d'inconfort.

La multiplication des évaluations et des retours d'expérience récoltés fait évoluer les prototypes de masques sur les critères : 1) de forme et de couplage à l'objet pour un usage de performance ; 2) de respiration pour limiter l'effet d'étouffement, de chaleur ou de déplacement sur le visage ; et 3) de filtration et perméabilité. Ce travail passe par l'intégration des spécifications (Massot, 2013) réalisées par d'autres acteurs (délégation générale pour l'Armement, AFNOR) dans le cadre de précédentes normalisations des appareils à dispositif respiratoire. À l'automne 2020, le prototype terminé, démarre alors la phase d'enrôlements et de construction du réseau d'acteurs en prévision de la future normalisation :

« On se rapproche de l'Union Sport & Cycle [...] pour faire la démarche de passer en processus de normalisation. On a des rendez-vous avec les ministères aussi [...] et du coup, [on lance le] processus de normalisation, et là, on nous demande de mener les débats sur le processus de normalisation » (Ingénieure spécialisée en sciences sensorielles).

S'il reste des réglages esthétiques à faire, une forme assez épurée et des matières adaptées pour un usage actif à intense sont finalisées. Ce fonctionnement par itérations a abouti à la stabilisation d'une « copie parfaite » selon

Encadré 2 :. – L'AFNOR et la diplomatie du masque

La normalisation est aujourd'hui une « diplomatie des techniques » consistant à « réunir l'ensemble des intérêts en présence autour d'une table pour les amener à établir un " compromis " industriel (une norme) » (Cochoy, 2000, p. 65) permettant de spécifier et d'unifier les productions. Il s'agit d'établir « un socle de procédures de caractérisation et d'estimations sociotechniques des objets » (*ibid.* p. 86). Mais la norme assure aussi un rôle médiateur en intégrant la figure, le point de vue et les usages du « consommateur ». La certification qui en découle apparaît aussi comme un opérateur de légitimation et de prescription. *In fine*, le travail de l'AFNOR consiste à fabriquer du consensus, ce qui est clairement ce qu'attendent les promoteurs d'une nouvelle norme relative au masque barrière sportif. En ce sens, la normalisation représente un appui dans les processus innovants.

Au sein de l'AFNOR, le travail de normalisation est d'ordinaire relativement long (trois à cinq ans) et coûteux. Le projet de masque sportif va prendre la forme d'une nouvelle certification SPEC, innovation toute juste testée par l'AFNOR pour les masques barrières. Il s'agit d'établir dans un délai court (six mois maximum) un guide de recommandation et de spécification simplifié, « qui plaise au maximum, sans forte opposition », une sorte de « norme *light* » (chef de projet AFNOR) pour un consensus lui aussi allégé. Cette nouveauté vise à impulser de manière efficiente une « première base, comme une première étape avant, peut-être, de lancer un travail de normalisation classique » (*id.*).

Le tour de table constitué pour le masque sportif comprend finalement 67 participants, avec une majorité (36) de membres appartenant à l'industrie généraliste ou sportive (fabricants de textiles et tissus techniques, ingénierie textile, producteurs article de sports et l'USC). Il inclut aussi 7 laboratoires de certification, tests, essais (notamment sur les masques), 7 représentants institutionnels (ministère chargé des Sports, ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, Comité Olympique, une fédération sportive) et 5 porte-paroles scientifiques (Médecine du Sport, Centre scientifique et technique industriel). On notera la présence mineure mais significative de 2 représentants des salles d'escalade (également membres de l'UDSE), et qu'un peu plus de 30 % des membres sont liés plus ou moins directement à la filière sport. Mais de nombreux acteurs de la filière textile sont présents, suggérant un intéressement opportuniste à un possible nouveau marché.

les termes du Responsable du laboratoire Sciences Sensorielles et Comportementales.

Chez le Fabricant 2, la dynamique est beaucoup plus linéaire, efficiente et marquée par le solutionnisme technologique. D'un point de vue matériel, il n'y a pas d'exploration, mais une optimisation morphologique centrée sur la membrane et un design « technicisé ». Le travail en laboratoire est focalisé sur la mesure scientifique de la performance : taux de filtration, intensité de perméabilité. Dès cette période, le dirigeant de l'entreprise agence son réseau d'experts testeurs vers des futurs prescripteurs, en contractualisant des partenariats avec des fédérations pour afficher une approbation par le sport de haut niveau. Enfin, le positionnement du masque reste ici pensé pour la protection de soi.

L'environnement change brutalement à la rentrée 2020 lors de la « deuxième vague » de circulation du virus. Olivier Véran (alors ministre de la Santé) dans une conférence de presse donnée le 24 septembre décrit les salles de sport comme des « espaces confinés où le port du masque est impossible et qui sont des lieux hélas de contamination importants ». Dès le 28 septembre, l'obligation de fermeture des équipements sportifs couverts est généralisée à toute la France. Ces règles sanitaires déclenchent cette fois une fronde des acteurs de la filière sport dénonçant l'impréparation et l'inéquité de leur fermeture, laissant place aux controverses :

« Au premier confinement, on comprend la fermeture. Mais en septembre 2020, c'est vraiment injuste. Presque insultant. On est "non essentiels", alors que les restaurants, eux, restent ouverts et qu'on s'y contamine plus » (dirigeant SAE 1).

Illustrant la dimension holiste de la crise, les gestionnaires de salles s'efforcent vainement d'imposer d'autres enjeux que le blocage de la contagion, à l'instar de la dramatisation de l'impact économique ou de la perte des supposés « bienfaits » psycho-sanitaires de la pratique sportive (vs effets négatifs du confinement). Malgré des recours juridiques, une pétition lancée par l'USC et même des manifestations sectorielles, le secteur reste inaudible face au gouvernement³. Dans ce contexte, le ministère chargé des Sports et l'USC s'associent début octobre au processus d'innovation du masque sportif pour en faire un allié afin d'accélérer la réouverture des salles de sport. Le programme se reformule : il s'agit non seulement de réaliser un artefact performant (susceptible d'être conservé dans la pratique elle-même) mais de le légitimer. Les deux organisations se rapprochent immédiatement de l'AFNOR via le responsable « Développement Consommation, Sports, Loisirs » dont ils sont déjà proches, pour lancer un projet de certification du masque sportif financé par le ministère chargé des Sports. Avec ce travail de normalisation, les sous-réseaux des industriels se lient de fait dans une chaîne d'association élargie.

La constitution du tour de table en moins d'un mois recycle largement des réseaux préalables (membres de la norme masque barrière, relations interpersonnelles des premiers entrés). Des représentants des Fabricants 1 et

³ « Le ministère des Sports nous soutient un peu. Mais il ne pèse pas lourd face aux ministères de la Santé ou de l'Économie. Et il n'arrive pas à convaincre l'HAS [Haute autorité de Santé] » (Responsable USC).

2 sont intégrés au groupe de travail AFNOR, où l'objectif principal est de partager l'état des connaissances et des prototypes actuellement développés. Le travail itératif de spécification et de qualification se fait à un rythme soutenu (plusieurs réunions visio par semaine) en novembre et décembre. La rédaction du rapport se fait ensuite jusqu'en février 2021, non sans débats parfois vifs, par exemple sur les niveaux attendus de perméabilité ou de filtration. Dans une telle procédure accélérée, les connaissances (scientifiques, techniques, pratiques) restent instables, voire contradictoires, notamment sur l'efficacité des masques et la circulation du virus. Plus encore, les savoirs naissant sur les problèmes d'usages (notamment alimentés par les travaux du Fabricant 1) ont renforcé l'intégration de l'enjeu du couplage matériel, non sans tension avec les acteurs éloignés de cette prise en compte de la figure du client. Tout se fait très vite, car il y avait une pression temporelle forte à « sortir la norme avant la possible réouverture des salles », amenant à « challenger le consensus » (chef de projet AFNOR).

Dans ce contexte, les Fabricants 1 et 2 opèrent un double ajustement de leur produit : d'un côté, orienter une norme favorable à leurs caractéristiques, de l'autre, continuer d'ajuster leur bien à des éléments issus de la normalisation. C'est le moment aussi de la finalisation esthétique de l'objet (sobriété et fonctionnel pour l'un, futuriste et distinctif pour l'autre). Le 13 février 2021, la norme SPEC S70-001 relative aux masques barrière pour la pratique sportive est publiée, devenant une boîte noire.

D'un agencement accéléré au retrait du politique : coup d'arrêt au marché [février 2021-juillet 2021]

Les premiers masques barrière à usage sportif des Fabricants 1 et 2 seront progressivement mis en vente entre mai et juin 2021. Entretemps, il a fallu continuer à agencer le marché : créer des stocks dans un temps limité, anticiper leur répartition pour être en mesure d'approvisionner les intermédiaires et les utilisateurs finaux. Le responsable de l'USC se décrit alors comme un arbitre veillant à anticiper des risques de pénurie, qui seraient délétères pour les entreprises du secteur. Le dirigeant 2 SAE a pu s'appuyer sur les ressources de l'entreprise textile rachetée par sa société pour lancer de manière rapide une production en moyenne série, d'abord pour approvisionner son réseau de salles, mais aussi pour fournir d'autres entreprises de l'UDSE. Le dirigeant 1 SAE se montre plus hésitant, et se tourne vers le Fabricant 1, qui offre des qualités avant tout économiques : un prix plus bas (5 €), un volume important et une souplesse d'approvisionnement sans préachat.

En parallèle, la préparation de la rencontre avec les consommateurs continue par des prescriptions et des expérimentations qui poursuivent le corps-à-corps avec l'objet, et ce faisant le travail de qualification. Le 8 juin 2021 (veille de la reprise d'activité), un tiers consommériste publie un essai comparatif (« prise en main ») sans classement ni notation de quatre masques pour le sport⁴. Mais contrairement à un banc d'essai

⁴ <https://www.quechoisir.org/actualite-covid-19-prise-en-main-de-4-masques-pour-le-sport-n91958/> consulté le 04/12/2022.

classique fondé sur des techniques de qualification désengagée et « scientifiée », l'essai paraît réalisé sur un mode accéléré et rudimentaire : protocole sommaire d'épreuves et caractérisation sur la base des données fabricant. Les qualifications ne se limitent pas aux critères courants (prix, entretien, nombre de lavage), mais se réfèrent à la norme AFNOR et à des qualifications sensorielles et praxiques en activité physique (légèreté, tenue, vision, température ou humidité ressentie).

La réouverture des salles étant programmée pour le 9 juin 2021 (après presque huit mois de fermeture), les gestionnaires anticipent des règles strictes. Le 7 juin par exemple, un reportage explicite le protocole sanitaire préparé depuis des semaines dans une salle parisienne : « Le port du masque reste obligatoire, "y compris quand on grimpe" rappelle Maxime J., le directeur »⁵. Le 9 juin, le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports met à jour un protocole sanitaire pour la réouverture des espaces sportifs dits clos qui retire la contrainte d'obligation de port du masque barrière (qu'il soit sportif ou non) pour les pratiquants, se contentant d'en recommander le port. Pour le responsable de développement AFNOR, « on est rentré dans un jeu qui nous échappe. Cela a échappé au ministère des Sports, et c'est le ministère de la Santé qui a eu le dernier mot ». Ce retrait réglementaire et politique est une surprise pour tous les acteurs, qui n'en saisissent pas immédiatement toutes les implications.

Cette épreuve redéfinit le consommateur : à défaut de l'ensemble des sportifs en milieu *indoor*, il s'agit des seuls pratiquants (anxieux, vulnérables) attachés à la protection du masque. Car on a basculé alors dans une période paradoxale où « le masque se présente comme un objet largement porté mais contesté, souvent rejeté en raison notamment de son inconfort, et dont l'abandon est perçu comme un signal de fin de crise » (Cochoy *et al.*, 2022b, 21). De fait, l'absence de caractère impérieux au port de masque (y compris dans sa version chirurgicale) voit l'objet quasiment délaissé. Le directeur de la R&D (Fabricant 1) reconnaît ainsi :

« Ce n'est pas parce qu'il y avait un masque sportif que les salles de sport allaient rouvrir. C'était un des gestes barrière qu'on pouvait apporter au sport. C'est vrai qu'en tant qu'industriel et commerçant, on aurait voulu qu'il soit obligatoire. »

Dans les semaines qui suivent, la commercialisation s'étiole. Le Fabricant 2 évoque par exemple la production de 16 000 masques et la vente très rapide de 12 000⁶ avant un effondrement commercial. Le point noir de cette production en urgence est la préproduction et le « gâchis de 20 000 coques qui traînent [soit] 1 000 mètres de tissu transformé pour rien ». Sans que l'on ait réussi à obtenir des acteurs des chiffres précis sur les ventes des autres fabricants, les témoignages évoquent des usages effectifs insignifiants sur le terrain.

⁵ <https://www.francebleu.fr/infos/culture-loisirs/reouverture-des-salles-de-sport-la-salle-d-escalade-arkose-nation-fin-prete-pour-le-retour-des-1622911368> consulté le 20/11/2022.

⁶ Information déclarative du fabricant, sans précisions sur la répartition entre *sell-in* (à un distributeur) ou *sell-out* (achat effectif par un consommateur final, qui ne préjuge pas d'un usage avéré).

Avec l'arrivée d'une nouvelle vague de Covid-19, la question du recours au masque sportif se repose à l'été 2021, sans changement de posture du ministère de la Santé. La mise en place impérative du pass sanitaire sera alors « le coup de grâce » (responsable de développement AFNOR).

En dépit de contraintes pandémiques hors norme, des innovateurs ont réussi à développer des artefacts techniques sophistiqués, renforcés par une certification express. À partir d'un travail de créativité socialement encadré, ils ont réussi à déployer de manière accélérée des réseaux étendus associant de nombreuses parties prenantes, jusqu'à échouer lors de la commercialisation. Leur échec peut-il se réduire à un coup du sort politique ou à la poursuite d'un produit non attendu par un public rétif ? Nous allons voir que l'accélération est au cœur d'une fragilisation des processus de socialisation des nouveautés.

Les ambivalences de l'innovation de crise : entre fièvre innovatrice et vulnérabilité

Pour Dumez *et al.* (2022a), la pandémie a suscité en France une crise hors norme autant par l'ampleur des risques (globalité, systémisme, illimitation spatiale) que par les désajustements multiples qui s'y sont révélés : impréparation ; incertitude (scientifique, politique, pratique) ; instrumentalisation politique sélective de la « science » et « extravagante créativité organisationnelle » du pouvoir, source hasardeuse de complexité et de désorganisation (Bergeron *et al.*, 2020). La gestion erratique des effets de la crise dans la filière sportive confirme ce contexte inédit qui a fait de l'adaptation et de l'innovation une exigence partagée par tous les acteurs, que ce soit pour freiner les risques sanitaires ou maintenir des activités socioéconomiques. Cette situation n'est pas sans écho avec d'autres cas de crise, car, en se focalisant sur les nouveautés après diffusion, sont laissées dans l'ombre certaines spécificités de l'innovation de crise qu'un échec peut éclairer. Ce même contexte pandémique a donc exposé les entreprises à certains facteurs de vulnérabilité, financière, opérationnelle et relationnelle (Foureaux et Palard, 2022), auxquels le secteur sportif, pourtant largement impacté par la crise sanitaire, a dû faire face.

Créer en régime d'urgence : accélération et fragilité des réseaux sociotechniques

À l'instar des autres crises, le Covid 19 a conduit « à l'établissement d'une forme d'état d'exception » (Dumez *et al.*, 2022a, p. 13). Innover, ce ne serait alors plus transgresser les règles mais devoir composer avec un régime généralisé de suspension des normes usuelles. Un tel contexte peut faciliter le travail d'innovation en atténuant temporairement un certain nombre de freins à l'adoption de telle ou telle nouveauté, voire en créant des attraits passagers pour des inventions. En termes sociotechniques, les opérations de détachement de solutions en place et d'attachement à des propositions inédites apparaissent simplifiées. Car la crise crée par

ailleurs des opportunités à court terme pour des acteurs réactifs capables de saisir les premiers des besoins urgents plus ou moins latents. Le masque sportif est ainsi apparu comme un potentiel marché captif pour des fabricants opportunistes, puis un moyen transitoire ou temporaire de maintien d'activités pour les acteurs marchands et non marchands de la filière sport :

« On avait bien sûr l'idée d'une durée de vie potentiellement limitée dans le temps, parce qu'on avait espoir entre guillemets qu'on sorte de cette période de pandémie, mais moi, je l'ai perçu comme un produit, comme une innovation attendue. Cela offrait une vraie perspective dans le cadre des protocoles sanitaires » (responsable de développement AFNOR).

Comme l'a noté Mallard (2022), il y a eu ici des « effets d'aubaine », le Covid-19 offrant un nouveau débouché pour des entreprises fabriquant des masques sportifs de protection contre la pollution atmosphérique⁷.

De fait, l'innovation de crise est soumise à une exigence de développement ultra rapide pour résoudre en urgence un problème impérieux ou être le premier acteur à agencer un nouveau marché possiblement « éclair ». Si l'accélération sociale et technique est un trait majeur de la modernité (Rosa, 2011), la période du Covid-19 a amplifié des processus d'innovation parfois qualifiés d'« *ultrafast* » (Cochoy *et al.*, 2022a). Le phénomène intense et fugitif de l'autoproduction de masques dans les premiers temps de la pandémie a ainsi été qualifié de « *flash practice* », situations originales de renouvellement immédiat, accéléré, synchronisé mais temporaire de pratiques. Notre cas n'a pas échappé à cette accélération⁸. Des industriels ralentis par les effets de la pandémie ont réussi en quelques mois à créer des masques barrière sophistiqués particulièrement adaptés à la pratique sportive. Du côté de l'AFNOR, l'urgence et le temps contraint ont aussi été à la source de la promotion d'une forme express de certification (AFNOR-SPEC), en mobilisant un réseau particulièrement large.

Le confinement et les pénuries ne sont pas véritablement apparus comme des freins à l'innovation, même s'ils ont impacté le travail d'innovation (par exemple par l'importance du distanciel). Créer en urgence souligne ainsi la capacité à faire avec les moyens du bord y compris au sein d'entreprises et d'entités de grande taille, par le biais notamment de la réutilisation et de l'adaptation de ressources déjà là : brevet et membrane chez le Fabricant 2, réutilisation du « tour de table » qui avait été constitué pour la norme « AFNOR-Spec S76-001 – Masque barrière »⁹... Malgré le développement

de produits techniquement aboutis et légitimés par un travail normatif express, que nous apprend finalement leur insuccès commercial ?

Le régime d'urgence est un facteur de vulnérabilité – entendue comme exposition à l'aléa et aux facteurs défavorables – pour des processus d'innovation paradoxalement mobilisateurs. Face aux pressions (sociales, sanitaires ou économiques immédiates), les intéressés ont été opérés très rapidement dans les phases de conception, de production ou de cadrage normatif dans le but de faire consensus. Dans la reconstitution des trajectoires, il était frappant de voir combien les parties prenantes ont facilement été concernées par les projets. Dès les premiers échanges, le ministère des Sports et les représentants du mouvement sportif ont été attirés par l'opportunité de soutenir un moyen de permettre la réouverture des lieux de pratique. De grands acteurs textiles, déjà associés aux autres masques barrière, se sont immédiatement mobilisés pour cadrer un nouvel objet de niche mais perçu comme facile à produire. *A contrario*, les enrôlements sont restés plus fragiles, beaucoup d'acteurs restant finalement faiblement attachés au projet. L'urgence a pu susciter fréquence et importance des échanges, mais, à l'inverse, limiter les possibilités de solidifier dans la durée et la réciprocité de liens assez réversibles. Bien sûr, l'AFNOR a constitué une ressource de médiation importante pour constituer un consensus minimal, mais autour d'une innovation développée faute de mieux. Cette dynamique a produit en quelques mois un réseau sociotechnique dynamique et étendu, mais dont la maille restait fragile, et donc exposé aux vents mauvais des controverses, des contre-programmes et des retraits de soutien. Ce sont les incertitudes qui ont pesé sur les différentes phases de développement du réseau (Bailey et Breslin, 2021) : interrogations scientifiques sur le virus et ses comportements, hésitations techniques ou praxiques sur l'efficacité des solutions, inconstances politiques et fluctuations de l'action publique. Si la crise a assurément été un terreau fertile pour multiplier les explorations de solutions, cette cacophonie d'enjeux, d'expertises et de règles a ébranlé des processus innovants déjà contingents par définition (Akrich *et al.*, 1988b). Plus encore, la fièvre innovatrice a produit une multiplication synchrone d'entités concurrentes (masque classique, vaccin, pass sanitaire) qui, en fonction des reconfigurations et adoptions, pouvait rendre brutalement obsolète une innovation émergente.

Assurément, la décision abrupte et inattendue du ministère a eu un rôle décisif dans la pérennité de l'innovation. Les enquêtes en font d'ailleurs en première réaction la cause unique, et d'une certaine manière le bouc émissaire, de l'échec. Fataliste, le chef de projet du Fabricant 1, commente :

« On ne peut que subir la décision du gouvernement. »

Pour autant, si le masque était solide, son réseau était vulnérable tant les enrôlements le supportant étaient circonstanciels. Mais, à l'instar d'Aramis (Latour, 1992), le masque sportif était fragile sur de nombreux éléments. Pour les gestionnaires et les salariés de salles, le masque sportif allait réactiver les contraintes déjà rencontrées avec le masque sanitaire classique, en

⁷ Par exemple : <https://www.r-pur.com/pages/nano-sport> consulté le 04/12/2022.

⁸ Même si la crise du Covid-19 a également suscité un peu de disponibilité temporelle liminaire : arrêt des projets en cours pour les innovateurs, confinement chez soi des dirigeants de SAE...

⁹ AFNOR, <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2020/05/ASMB-contributeurs.pdf> consulté le 15/02/2021 Certification elle-même créée sur un mode « ultra-rapide », voir <https://www.afnor.org/actualites/masque-barriere-france-international/> et <https://www.youtube.com/watch?v=OqX6RfQHDwQ> consultés le 10/09/2022.

ouvrant de nouvelles controverses autour du contrôle de la qualité du masque ou de la suspicion d'intérêt marchand. En conséquence, le dirigeant 1 SAE s'est aisément détaché de l'innovation :

« Le masque, c'était un levier pour obtenir la réouverture. Pouvoir rouvrir sans masque du tout, c'était finalement deux bonnes nouvelles. »

Pour les utilisateurs, un masque barrière aussi ergonomique fut-il allait quand même détériorer l'expérience sportive. Ces freins à l'adoption se sont d'autant plus activés que l'usage global du masque dans l'espace public se disqualifiait alors de manière croissante. *A posteriori*, le responsable de l'USC réinterprète l'histoire :

« Avec le recul, je suis dubitatif sur le masque sportif comme solution de la crise. Je ne suis pas certain que les Français auraient été ok pour des conditions de pratique dégradées. »

Il égrène ensuite les autres freins à sa diffusion et son appropriation : manque de certitudes sur l'efficacité de la protection pour soi, flottement sur les capacités de production et risque de manque de stock, défiance persistante du Haut conseil de la Santé publique sur l'efficacité générale des masques en condition de pratique sportive... L'étoffe du réseau du masque barrière sportif était fragile et s'est effilochée immédiatement. D'une certaine manière, seuls les fabricants engagés précocement dans le projet sont restés convaincus de sa valeur et du caractère central de l'objet masque pour maintenir l'activité physique en milieu fermé¹⁰.

« L'autoproduction [de masque] fut une pratique par défaut, adoptée faute de mieux, permettant aux personnes d'être proactives face à une situation de danger de mort qui échappait pourtant à leur contrôle » (Cochoy *et al.*, 2022a, p. 73). Le masque sportif a lui aussi été pour beaucoup de ses parties prenantes une innovation par défaut exposée de ce fait à un déclin rapide.

« On faisait le référentiel, mais on aurait préféré ne pas avoir à le faire [...] On n'avait pas vocation à faire du sport avec un masque », résume lapidiquement le chef de projet AFNOR.

Une fois enlevée la contrainte du protocole et parce que le masque sanitaire ne cristallisait plus les mêmes inquiétudes, le masque sportif n'a pas pu s'ancrer dans les pratiques ordinaires.

Entre réussite ajournée et innovations dérivées : les réajustements en sortie de crise

Il ne faut pas occulter que ces dynamiques d'innovation à courte vue et par défaut ont globalement bien fonctionné, démontrant la capacité à construire des réseaux sociotechniques étendus dans l'adversité. La crise peut à cet égard constituer un facilitateur, par le contexte de l'urgence et de l'existence de risques d'ordre supérieur. Cela peut concerner des comportements inter-entreprises que l'on pourrait qualifier de coopératifs (Sabel *et al.*, 2024). Par exemple, le partage de la menace alarmante de la fermeture

des salles de sport sans perspectives maîtrisées de reprise a favorisé le rapprochement entre concurrents. Les enjeux sanitaires et économiques ont également pu jouer dans la participation dans le travail de normalisation entre concurrents engagés dans la course de la création du masque sportif. Il ne s'agit pas d'idéaliser des comportements altruistes, mais les enjeux sanitaires peuvent jouer sur l'engagement dans le processus, voire même arbitrer dans des moments de tensions, comme en témoigne le chef de projet AFNOR au moment de rédiger la norme :

« Chacun essaye de défendre son bout de gras, mais c'est la même chose en normalisation, sur la thématique qui est relative à la santé-sécurité au travail, c'est très vite facile de dire "On parle quand même de la santé des gens". On arrive vite à replacer le débat au milieu. »

Cette trajectoire non aboutie ne peut pas être véritablement considérée comme un échec. En dépit des nombreux obstacles qui se sont révélés dommageables à son appropriation effective, ce nouvel équipement aurait peut-être pu de manière tout aussi contingente basculer dans une consommation de masse, à tout le moins temporaire. Dans une hypothèse contrefactuelle, on peut postuler qu'un arbitrage politique différent début juin 2021 (accès à une salle sportive conditionné au port d'un masque barrière sportif certifié), ou l'émergence ultérieure d'un nouveau variant résistant aux vaccins, aurait pu changer le destin de cet objet. Le responsable de développement AFNOR évoque explicitement un choix politique alternatif qui aurait associé masque et pass sanitaire :

« On aurait pu imaginer pour ces gens-là [non-vaccinés] dire : "Eh bien si vous voulez entrer, portez un masque sportif". »

Il serait donc excessif de considérer le masque barrière sportif comme une « de ces innovations mortes nées » (Cochoy *et al.*, 2022b, p. 22) de la période pandémique, comme si son sort avait été scellé dès le départ. Dans la temporalité incertaine et prolongée de la crise, le masque sportif apparaît plutôt comme une entité liminaire, « dormante », mais potentiellement susceptible de se relancer dans un contexte propice.

Si l'agencement marchand autour du masque barrière sportif n'a pas pu s'achever, sa trajectoire a accompagné d'autres nouveautés réussies. L'UDSE est devenue une véritable innovation organisationnelle qui, née « d'un besoin d'échange pendant le Covid [...] maintenant vit bien » (Dirigeant 1 SAE). L'idée d'une nouvelle forme de norme rapide existait au sein de l'AFNOR avant la pandémie, sous la forme de l'expérimentation d'un « accord AFNOR ». Mais c'est la crise du Covid-19 qui a impulsé sa mise à l'épreuve généralisée et permis la démonstration de la validité et de la faisabilité d'un référentiel accéléré. Aujourd'hui, l'innovation « SPEC » est un service *ad hoc*, avec un schéma type à six mois (accélération en cas de nouvelle urgence), temporalité identifiée comme particulièrement intéressante pour les acteurs politiques (collectivités, ministères). On peut aussi faire l'hypothèse que la diffusion accélérée et la banalisation défiante du masque (Cochoy *et al.*, 2022b) ont constitué une opportunité pour les fabricants d'investir le marché des masques

¹⁰ Fin 2022, le site internet du Fabricant 2 continuait de proposer à la vente son masque barrière sportif.

antipollution pour l'activité physique (voir R-Pur *supra*). De fait, on ne s'étonnera pas que le Fabricant 1, avant même le coup d'arrêt au masque barrière sportif, fut déjà en train de réagencer son réseau vers le-dit marché des mobilités actives (vélo, course à pied urbaine) :

« Dès le début, on s'est dit dans le pire des cas, ça nous fera grandir sur la notion de masque filtrant puisque ce sont déjà des choses qui se font beaucoup en Asie [...], même si on arrive trop tard, on grandira grâce à ça » (chef de projet).

Ce marché post-covid-19 paraît d'ailleurs orienté selon des critères proches (durabilité et techniques de filtration).

Conclusion

Le masque barrière sportif et sa norme font partie de ces innombrables nouveautés plus ou moins réussies qui ont proliféré à l'occasion de la crise du Covid-19. Faire le récit sociotechnique de sa création non aboutie (Vinck, 2017) interroge en quoi la pandémie a été un évènement accélérateur d'innovations suscitées par l'urgence d'un état d'exception. Tout commence classiquement par une problématisation questionnant la possibilité de faire du sport masqué, dessinant un programme de spécification de l'objet comme recours privilégié afin de maintenir des activités sportives pendant la crise. Les deux entreprises étudiées divergent dans leurs déploiements, les connaissances qu'elles développent et les acteurs R&D mobilisés en interne. Une seconde séquence voit la réorientation d'une innovation déjà avancée pour en faire un sésame à la pratique sportive en milieu clos. Sous pression sociopolitique s'élargit un réseau d'acteurs institutionnels et d'entreprises intéressés par l'exploration dans l'urgence des qualités sanitaires et fonctionnelles attendues de l'objet pour rédiger dans des délais très courts une nouvelle certification AFNOR-Spec. Sur la base de ce consensus fragile, une troisième étape voit la finalisation et la production accélérée de produits relativement différents pour une commercialisation express au printemps. Dans une période de mise à distance du masque quotidien, le retrait du soutien politique et de la contrainte de port du masque pour la réouverture des salles de sport en juin 2021 fait basculer l'agencement marchand en révélant les fragilités latentes d'un produit élaboré par défaut.

En définitive, on a assisté à des trajectoires d'innovation relativement ordinaires dans un contexte extraordinaire. Plutôt que d'un changement de nature des processus d'innovation pendant le Covid-19, la pandémie en a d'une certaine manière caricaturé les ressorts usuels dans notre modernité, qui en a fait « une panacée pour résoudre tous les problèmes socioéconomiques » (Godin, 2015, p. 8, traduction des auteurs) : fièvre innovatrice, solutionnisme technologique, instrumentalisation des connaissances et expertises, importance de l'incertitude et de la contingence dans une socialisation chaotique de nouveautés elles-mêmes changeantes. Plus encore, la crise a pu être une forme de théâtralisation de ce que Gaglio a qualifié de régime intensif d'innovation,

« passage, certes inachevé, d'une économie d'échelle à une économie de l'innovation, où la différenciation des produits, leur moindre durée de vie et la variété des gammes deviennent la norme » (Gaglio, 2011, p. 107). Si l'accélération des temporalités novatrices et la prédilection pour le court terme sont une caractéristique du fonctionnement économique contemporain, les effets de vulnérabilité que nous avons décrits pourraient peut-être avoir une portée plus générale qu'il n'y paraît.

Ces études de cas d'entreprises sportives peuvent aussi alimenter les réflexions plus globales face au défi d'innover dans une situation d'urgence. Les facteurs de succès et d'échec internes aux organisations étudiées et à leurs propriétés intrinsèques sont finalement soumis plus que jamais à un ensemble de décisions externes (politique, économique, etc.), fournissant des enseignements sur les facteurs de succès et d'échec de tels projets innovants (Le Renard, 2015). La production et la normalisation du masque sportif révèlent l'adoption de rôle éphémère (un industriel porte-parole de la commission de normalisation), la constitution d'une structure sociale d'urgence *ad hoc* (l'UDSE, le « tour de table » de l'AFNOR) et un travail coordonné temporaire. Est-ce que, comme lorsque s'étiole l'urgence, la fin de la crise entraîne le plus souvent la suspension instantanée du réseau et la perte de ses ressources ? Ou bien, à l'instar des multiples innovations adjacentes qui ont perduré, la crise peut être source de transformation durable ?

Références bibliographiques

- AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (1988a), « À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°11, juin, pp. 4-17.
- AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (1988b), « À quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°12, septembre, pp. 14-29.
- BAILEY K. & BRESLIN D. (2021), "The Covid-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management?", *International Journal of Management Reviews*, 23(1), pp. 3-6.
- BERGERON H., BORRAZ O., CASTEL P. & DEDIEU F. (2020), *Covid-19 : une crise organisationnelle*, Paris, Presses de Sciences Po.
- CALLON M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », in BOYER R., CHAVANCE B. & GONDARD O. (éd.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Éditions de l'EHESS, pp. 195-230.
- CALLON M., MEADEL C. & RABEHARISOA V. (2000), « L'économie des qualités », *Politix*, 52, pp. 211-240.
- COCHOY F. (2000), « De l'"AFNOR" à "NF", ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle », *Réseaux*, 102, pp. 63-89.

- COCHOY F. (2016), « L'innovateur comme acheteur : Howard Head et l'invention des skis composites (1947-1949) », *Sociologie du travail*, 58(2), pp. 115-137.
- COCHOY F., CALVIGNAC C., GAGLIO G. & MEYER M. (2022a), « L'autoproduction de masques au début de la pandémie : leçons d'une "flash practice" », in COCHOY F., GAGLIO G. & DANIAU A. (éd.), *Le masque sanitaire sous toutes ses coutures*, Paris, Armand Colin, pp. 67-90.
- COCHOY F., GAGLIO G. & DANIAU A. (éd.) (2022b), *Le masque sanitaire sous toutes ses coutures*, Paris, Armand Colin.
- DANIAU A. & MALLARD A. (2022), « Comment masquer les relations marchandes ? S'approprier le masque dans le petit commerce », in COCHOY F., GAGLIO G. & DANIAU A. (éd.), *Le masque sanitaire sous toutes ses coutures*, Paris, Armand Colin, pp. 207-231.
- DUMEZ H., LOVELUCK B. & MALLARD A. (2022a), « Introduction. De l'innovation en état d'exception sanitaire », in DUMEZ H., LOVELUCK B. & MALLARD A. (éd.), *Innovier en temps de crise. Réactions et adaptations face à la crise Covid-19*, Paris, Presses des Mines, pp. 7-27.
- DUMEZ H., LOVELUCK B. & MALLARD A. (éd.), (2022b), *Innovier en temps de crise. Réactions et adaptations face à la crise Covid-19*, Paris, Presses des Mines.
- FOUREAULT F. & PALARD J.-E. (2022), « Les facteurs de vulnérabilité des entreprises sous LBO. Une analyse comparée de deux ETI », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, n°148, juin, pp. 3-12.
- GAGLIO G. (2011), *Sociologie de l'innovation*, Paris, PUF.
- GAGLIO G. (2012), « Du lien entre l'étude sociologie de l'innovation et la sociologie : une lecture simeliennienne », *Cahiers de Recherche sociologique*, 54, pp. 49-72.
- GAGLIO G. (2022), « L'apport des récits à la sociologie de l'innovation », *Artefact*, 16, pp. 19-43.
- GEREFFI G., (2020), "What does the Covid-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies", *Journal of International Business Policy*, 3, pp. 287-301.
- GODIN B. (2015), *Innovation Contested. The Idea of Innovation over the Centuries*, New York, Routledge.
- GROSS D. P. & SAMPAT B. N. (2021), "Crisis Innovation Policy from World War II to Covid-19", National Bureau of Economic Research Working Paper No. w28915, <https://ssrn.com/abstract=3866348>
- HALLÉ J., VIGNAL B. & SOULÉ B. (2016), « "L'innovation n'est pas un long fleuve tranquille". Analyse sociotechnique de la trajectoire d'une innovation grand public : le bâton de randonnée automatique », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, n°123, mars, pp. 24-34.
- HENNION A. (2003), « L'innovation comme écriture de l'entreprise. Récits d'innovation au sein d'une entreprise de services », in MUSTAR P. & PENAN H. (éd.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, pp. 131-152.
- HOLM T. & ARAUJO L. (2011), "Studying innovation processes in real-time: The promises and challenges of ethnography", *Industrial Marketing Management*, 40(6), pp. 933-939.
- LATOURET B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- LEBRETON F. (2022), « "Faire corps" avec le masque sportif ? Étude exploratoire sur l'anticipation de son incorporation », *Corps*, 20(1), pp. 237-254.
- LE RENARD C. (2015), « Une analyse sociotechnique du programme français de réacteurs à neutrons rapides : les formes successives de l'évaluation », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, 122, décembre, pp. 21-30.
- MALLARD A. (2022), « Le masque et ses "variants" : inventaire de quelques innovations en matière de protection sanitaire », in COCHOY F., GAGLIO G. & DANIAU A. (éd.), *Le masque sanitaire sous toutes ses coutures*, Paris, Armand Colin, pp. 51-66.
- MASSOT C. (2013), « La contingence et le travail de conception. Définir, organiser, délibérer », *Sociologie du travail*, 55(4), p. 495-512.
- ROSA H. (2011), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.
- SABEL K., DALBORG C., von FRIEDRICHS Y. & KALLMUENZER A. (2024), "The importance of network cooperation for the robustness of micro-enterprises in times of crisis", *International Small Business Journal*, pp. 751-774.
- UZUNIDIS D. & ADATTO L. (2022), *Crise pandémique, dangers et opportunités d'innovations : itinérances en période trouble*, Paris, Le Manuscrit.
- VINCK D. (2017), "Learning thanks to innovation failure", in GODIN B. & VINCK D. (éd.), *Critical studies of innovation: alternative approaches to the pro-innovation bias*, Northampton, Edward Elgar, pp. 221-239.

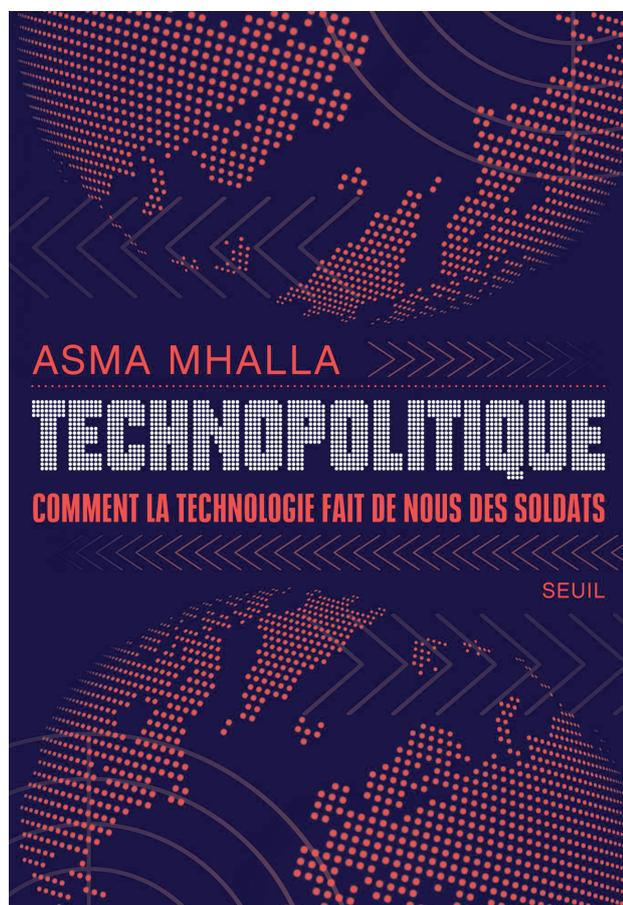
Mosaïque

La Techno devient politique : aux armes, citoyens !

À propos de l'ouvrage
d'Asma Mhalla, *Technopolitique. Comment la technologie fait de nous des soldats*, Paris, Éditions du Seuil, 2024, 288 p.

Par Antoine MASINGUE

Professeur des Universités en Sciences de Gestion, spécialisé en psychosociologie des organisations (Sciences Po Paris, Université Polytechnique des Hauts-de-France et ESCE)



Ça y est, nous y sommes : nous entrons de plain-pied dans l'univers de la « Technopolitique ». C'est avec ce substantif accrocheur, érigé en titre-étendard, que la chercheuse Asma Mhalla, politologue et essayiste franco-tunisienne, titulaire d'un doctorat en études politiques de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et chercheuse associée au Laboratoire d'anthropologie politique (CNRS/EHESS), nous a livré au printemps dernier un essai stimulant, qui a rapidement caracolé en tête des palmarès de ventes. Une vraie surprise éditoriale.

Mais que contient donc cet ouvrage ? Pourquoi un tel attrait ? Les technologies numériques fascinent autant qu'elles inquiètent, c'est clair : elles imprègnent complètement nos modes de vie et façons de penser, et leur pouvoir d'influence, on le sent, est immense. Serions-nous entrés dans un monde orwellien ? Existerait-il des Big Brothers technologiques, dont le pouvoir serait planétaire et qui seraient capables de piloter nos vies à notre insu ? La démocratie et nos libertés fondamentales seraient-elles en danger ? Quelle est la place des États et des citoyens dans ce nouvel ordre du monde ? Tels sont quelques-uns des grands enjeux qui travaillent le livre et qui ne peuvent manquer de retenir notre attention anxieuse.

« Comprendre les nouvelles formes de pouvoir qui s'articulent autour de la question technologique » (p. 11).

Tel est le dessein de l'auteure.

Afin de présenter la pensée d'Asma Mhalla – foisonnante au point de parfois en perdre le lecteur... –, nous nous proposons de la décomposer en quatre temps, qui, à défaut de condenser la richesse de l'ouvrage, permettront d'en saisir les axes directeurs.

Premier temps : les Big Tech, porteurs d'une « Technologie Totale »

Mhalla pose plusieurs constats, qui, mis bout à bout, permettent de mesurer l'ampleur des enjeux.

- **Premier constat : notre époque voit sans cesse apparaître de nouvelles technologies, de nouveaux outils, champs d'application et interfaces : métavers, réseaux sociaux, IA génératives, drones, satellites en orbite basse, implants cérébraux, véhicules sans conducteur, caméras de reconnaissance faciale, armes autonomes, logiciels de police ou de justice prédictive...**

Par une sorte de « sidération par la vitesse » d'apparition, nous avons tendance à examiner chacune de ces technologies de manière séparée et segmentée, chaque innovation faisant oublier la précédente. Flux étourdissant.

Or, nous dit Mhalla, il faut penser ces innovations de manière systémique : toutes ces technologies sont reliées et interdépendantes. Elles forment même le « socle civilisationnel » de notre société, car elles quadrillent tous nos usages : nos façons de communiquer,

d'entrer en relation, de travailler, de nous déplacer, de nous informer, de consommer, de produire, de nous déplacer, de nous aimer...

- **Deuxième constat : ces technologies sont concentrées dans les mains d'un nombre très limité de firmes (américaines et chinoises) dirigées, aux États-Unis du moins, par des individus charismatiques, des *techno-tycoons*, aux ambitions planétaires (Elon Musk, Mark Zuckerberg, Sam Altman, Peter Thiel...).**

Ces firmes, ce sont les « géants de la technologie », que Mhalla appellent les Big Tech.

Leurs noms sont connus (Google, Amazon, Meta, X-Corp, Microsoft, les BATX¹ chinois...) ou moins connus (Palantir, Anduril...), et elles tirent leur pouvoir non seulement de leur capacité d'innovation permanente, mais aussi d'un processus de concentration et de privatisation, qui a caractérisé l'évolution de l'économie numérique depuis plus de vingt ans. L'une des origines du phénomène est le célèbre « effet de réseau »².

- **Troisième constat : la technologie n'est pas neutre. Elle est porteuse d'intentions.**

Prenons par exemple le cas de l'IA générative : elle se construit, via des supercalculateurs et modèles probabilistes, en s'entraînant sur d'immenses jeux de données. Or ces données peuvent être sélectionnées et filtrées en fonction d'intentions politiques et idéologiques. Ainsi, la Chine a développé une IA, concurrente de ChatGPT, mais entraînée sur des sources excluant toute analyse hostile au gouvernement chinois et aux valeurs qu'il promet. De même, Elon Musk est en train de développer sa propre IA, Grok, jugeant ChatGPT d'Open IA trop « woke ».

- **Quatrième constat : les dirigeants des Big Tech sont porteurs d'idéologies, et entendent bien utiliser leur pouvoir pour organiser le monde en fonction de cette idéologie.**

Asma Mhalla décline en détail les différentes idéologies, dont certaines peuvent inquiéter, tant elles sont éloignées des valeurs démocratiques. Globalement, beaucoup de *techno-tycoons* penchent vers l'Alt-Right américaine (c'est clairement le cas pour Peter Thiel³, figure emblématique de la Silicon Valley, cofondateur de Paypal, et PDG de la firme de captation de données Palantir), sont libertariens (et marqués par les idées de la philosophe Ayn Rand⁴) et adeptes d'idéologies parfois inspirées de la science-fiction et, pour certaines,

volontiers eugénistes telles que : l'accélérationnisme⁵, le long-termisme, ou le transhumanisme...

Asma Mhalla définit ainsi la notion de « Technologie Totale » :

« Assez simplement, la Technologie Totale est l'idée que la technologie porte un projet politique, idéologique, total par sa volonté de puissance et de contrôle hors limite » (p. 13).

L'idéologie portée par la Technologie Totale est une « idéologie-monde » :

« Elle n'a possiblement aucune limite, ni dans le temps, ni dans l'espace. Elle concerne tous les pans du réel : du quotidien de nos petites existences (discuter ou s'informer sur les réseaux sociaux, acheter en ligne) aux enjeux de sécurité intérieure d'une nation (les dispositifs de techno-surveillance), à la stabilité géopolitique et militaire du monde (demain, la stabilité du monde dépendra notamment de l'usage ou non d'armes autonomes qui posent des questions de sécurité majeures), jusqu'à la conquête de l'espace (SpaceX de Musk qui travaille à la conquête hypothétique de Mars) » (p. 36).

Deuxième temps : les Big States : une symbiose avec la Big Tech

Dans ces perspectives de Technologie Totale, les États – ou du moins certains d'entre eux – jouent un rôle central.

En effet, tous les outils mis au point par la Big Tech ont une nature duale, hybride : leurs usages sont à la fois civils, mais aussi militaires et sécuritaires (techno-surveillance, satellites, armes autonomes, manipulation et désinformation des opinions publiques dans le cadre des méthodes de guerre dite « hybride »...).

Aussi, certains États, que Mhalla appellent les Big States (et dont les deux figures principales sont les États-Unis et la Chine) développent des relations étroites avec la Big Tech pour asseoir leur puissance. Mhalla parle de phénomènes de symbiose⁶.

Les Big Tech ont besoin des Big States (qui les subventionnent, passent des commandes publiques, prennent des participations dans leurs sociétés) et les Big States ont besoin des outils de la Big Tech, notamment à des fins régaliennes – sécuritaires et militaires. Dans la guerre que se livrent les grandes puissances mondiales, les enjeux technologiques sont centraux, car ils garantissent une suprématie sur l'adversaire et une vitesse de réaction plus rapide. Le facteur temps devient une variable stratégique, comme l'avait pressenti le philosophe Paul Virilio⁷.

¹ Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi.

² Principe selon lequel la valeur d'un produit ou d'un service croît avec le nombre d'utilisateurs. Par exemple, plus il y a de membres sur un réseau social, plus les membres peuvent interagir avec d'autres membres, et plus le réseau est attractif aux yeux des non-membres (source : *Mercator*, 13^e éd., Dunod, 2021). L'adage de cet effet est : « *The winner takes all* » (« Le gagnant remporte tout »).

³ Peter Thiel est l'une des figures emblématiques de la Silicon Valley. Il a notamment co-fondé Paypal avec, entre autres, Elon Musk. Ses activités sont foisonnantes (https://fr.wikipedia.org/wiki/Peter_Thiel).

⁴ RAND A. (1964), *The Virtue of Selfishness*, New American Library.

⁵ L'accélérationnisme est une doctrine politique qui prône une accélération sans frein du progrès technologique afin de faire advenir un « post-capitalisme » dans lequel la valeur serait créée par des machines dotées d'intelligence artificielle et conçues par une petite élite humaine, le reste de la population bénéficiant d'un revenu universel de base.

⁶ « Association étroite de deux ou plusieurs organismes différents, mutuellement bénéfique, voire indispensable à leur survie » (Larousse).

⁷ VIRILIO P. (1977), *Vitesse et Politique*, éd. Galilée.

Les Big Tech sont les bras armés de la puissance des Big States, et réciproquement⁸. Leurs rapports, bien que symbiotiques, ne sont pas exempts d'ambivalence : ainsi, aux États-Unis, existent de fortes tensions entre la Big Tech et l'État qui, usant de son pouvoir législatif, veut appliquer les lois anti-trust visant à déconcentrer le pouvoir de la Big Tech.

Troisième temps : la symbiose Big State / Big Tech n'est pas sans danger pour la démocratie

Les plateformes numériques – et tout particulièrement les réseaux sociaux – ont une capacité d'observation et de surveillance (par captation des données) qui rompt la séparation public / privé (ce décloisonnement est une caractéristique du totalitarisme) et un pouvoir d'influence considérable (grâce au traitement algorithmique, la donnée se transforme en information et l'information en source de pouvoir) : il devient possible de manipuler la masse de manière hyper individualisée, ce qui fait poindre la menace d'une nouvelle forme d'emprise que Mhalla qualifie de totalitarisme de masse « hyper personnalisée »⁹ ; ce dernier enferme les citoyens dans des bulles cognitives et relationnelles, qui aboutissent à des phénomènes de polarisation de l'espace public, vecteur de violences.

Mhalla évoque également la notion de « guerre cognitive ». Notre cerveau, dont il s'agit de réduire les capacités de discernement et de décision, est devenu un nouveau champ de bataille¹⁰. Par la désinformation, il devient impossible de distinguer le vrai du faux ; par ailleurs, par le phénomène de surcharge cognitive induit par la masse des messages reçus, notre cerveau perd ses capacités de discernement rationnel et bascule vers un mode de fonctionnement émotionnel et instinctif qui le rend manipulable.

Mhalla tire la sonnette d'alarme :

« Si les cerveaux sont les ultimes champs de bataille, si la démocratie, bastion des libertés, est désormais militarisée, si le vrai du faux ne sont plus identifiables, indifféremment solubles dans la *post-truth politics*, si nous partons du principe, comme Hannah Arendt, que la démocratie ne peut fonctionner que si elle est construite sur une perception commune de la réalité, de faits vérifiables et discutables (au sens du débat démocratique), alors comment fait-on pour éviter la fragmentation du corps social en bulles alternatives, comment éviter l'écroulement civilisationnel des démocraties, le retour à un état Hobbesien de violence primaire, l'arrivée au pouvoir de néofascismes ? » (p. 25).

⁸ Asma Mhalla reprend la définition de la puissance qu'en donne Raymond Aron dans *Paix et guerre entre les nations* (Calmann-Lévy, 1962), à savoir « la capacité d'une unité politique d'imposer sa volonté aux autres unités. En bref, la puissance politique n'est pas un absolu mais une relation humaine » (p. 154).

⁹ Par opposition au totalitarisme de masse « indistincte » tel que classiquement analysé au XX^e siècle.

¹⁰ Mhalla cite la formule prononcée par le neuroscientifique et professeur de bioéthique James Giordano, lors d'une conférence à Westpoint en 2018 : « *The human brain is the battlefield of the 21st century* » (« Nos cerveaux seront les champs de bataille du XXI^e siècle »).
media/analyse/2024/04/17/technopolitique-ou-lart-de-la-peche-au-gros/).

Quatrième temps : les questions et solutions proposées par Asma Mhalla

La question centrale selon Asma Mhalla, la « *big question*¹¹ », est celle de la gouvernance de l'hydre « Big State / Big Tech » : le problème n'est pas le « quoi ? » (la technologie) mais le « qui ? » (qui gouverne et comment ?) et le projet idéologique visé (le narratif).

Mhalla, au fil de développements parfois assez confus, propose des pistes de solutions. Plutôt que de tout miser sur la réglementation verticale ou la modération ou le *fact-checking* comme en Europe, ce qu'elle estime peu efficace, elle suggère de créer une « co-gouvernance » des Big Tech avec la participation des États (notamment États-Unis et UE) et des citoyens au sein de structures mixtes public / privé, qui permettraient l'expression de ce qu'elle appelle le *big citizen*. Elle propose la mise en place de groupes d'études, à l'image du GIEC, appliquées à la tech. Elle propose également que soient mis en débat le projet et les valeurs que doivent promouvoir les Big Tech. Enfin, Mhalla en appelle à un « armement cognitif » du citoyen : ce dernier, dès l'école, devrait être éduqué aux risques induits par la technologie. Et le ministère de la Défense nationale devrait davantage communiquer sur les risques qu'il détecte.

Que penser du « Big Essai »¹² d'Asma Mhalla ?

L'ouvrage d'Asma Mhalla dresse des perspectives très pertinentes et stimulantes, qui portent à sérieusement réfléchir : elle fait donc œuvre citoyenne.

Ses propos, qui sont le fruit de la thèse de doctorat qu'elle a soutenue à l'EHESS, sont nourris de références fort intéressantes. L'ensemble souffre néanmoins de beaucoup de redondances et parfois d'un manque de clarté, notamment en ce qui concerne la définition des concepts, l'analyse sociologique des citoyens, principalement occidentaux, qu'elle globalise en parlant de « nous »¹³, et les solutions avancées, un peu générales, et dont on ne cerne pas toujours très bien les contours opérationnels.

Mais Asma Mhalla est lucide, et elle précise bien que son objectif est de proposer une grille d'analyse qui suscite une prise de conscience afin d'amorcer un renouvellement de nos postures face à ce nouveau monde dont nous pouvons devenir des acteurs plus actifs. Il n'y a pas de fatalité. Aux armes, citoyens !

¹¹ C'est nous qui forgeons cette expression...

¹² *Idem*.

¹³ Cf. les critiques d'Irénée Régnauld (accessible sur : <https://lvsl.fr/technopolitique-dasma-mhalla-la-democratie-du-nous-contreux/>) ou de Dominique Boullier (accessible sur : <https://aoc>).

For our english-speaking readers

OVERLOOKED...

Designing a sustainable coaching program based on clinical sociology Application to the domain of the glass ceiling

Pauline Fatien, Fabien Moreau & Anne Antoni.

This article addresses the need to take into account the sustainability of coaching programs, in light of their potentially counterproductive effects. Drawing on clinical sociology, we interpret that coaching can produce unsustainable outcomes when it contributes to perpetuating and obscuring organizational contradictions that individuals are entangled in. Thus, designing a sustainable coaching-based program involves mediating these contradictions to avoid the perpetuation of repetitive dysfunctional patterns within organizations.

We identify three threats to the sustainability of such programs and offer recommendations based on the management of these contradictions. We illustrate our propositions with examples from programs using coaching to promote gender equality, particularly in the domain of glass ceiling. This article builds on calls from both researchers and practitioners to integrate coaching and helping programs into complex approaches to address their socio-political issues, beyond existing technicist and instrumental perspectives.

TRIAL BY FACT

Carbon footprinting: A tool for compliance, knowledge, or action? An exploratory study in healthcare facilities

Marie-Pierre Vaslet, Laurie Marraud & Estelle Baurès.

Despite the consensus around the need to reduce our GreenHouse Gas (GHG) emissions, the obligation – legal in France since 2010 for large companies and public organizations – to draw up a balance sheet of these emissions is far from being fulfilled by all, without the causes of this low compliance being entirely clear. The healthcare sector is particularly concerned by climate issues: On the one hand, its emissions represent a significant proportion of the country's total emissions; on the other, its activity (demand for healthcare) is highly sensitive to global warming, and an increase in this demand must therefore be anticipated. Faced with these two facts, decarbonizing healthcare organizations seems to be a particular challenge. However, these

organizations are just as unlikely to comply with the obligation to produce a GHG emissions report as other organizations.

The aim of our exploratory study among managers and executives of healthcare organizations is to understand how the carbon footprint is perceived and experienced. It shows that, in line with existing literature, carbon footprints are relatively uncontrolled and complex to implement. But it also highlights the ambiguities of a regulatory obligation that paradoxically offers little incentive, or even a “disincentive”. Finally, it underlines the equivocal dimension of the tool, and how it can suffer from being perceived as a knowledge tool rather than an operational tool for taking action.

Innovating in emergency during Covid-19 - The missed success of a barrier mask for sports use

Florian Lebreton & Éric Boutroy.

This study looks at the industrial development of a new type of barrier mask – dedicated to sports use – and the construction of a potential new market generated by the way physical activity conditions were managed in France during the Covid-19 pandemic. How and why, in a situation of emergency and great uncertainty, did actors succeed in developing a health product and a new norm without succeeding in commercializing it? What has the Covid-19 pandemic done to innovation processes and issues? Behind the case study, the aim of this article is to examine more generally the extent to which innovation activities, and particularly the necessary associations between its stakeholders, are singled out by the accelerating effect generated by crisis.

MOSAICS

Antoine Masingue

“On Asma Mhalla’s *Technopolitique : Comment la technologie fait de nous des soldats*” (FR: Éditions du Seuil) 2024.

Ont contribué à ce numéro



D.R

Anne ANTONI

est enseignant-chercheur en management et éthique des affaires. Diplômée de l'ESSEC, et de l'Université Paris 8 en psychologie sociale, elle a travaillé pendant une dizaine d'années dans différentes industries et fonctions, dont le conseil, la recherche et développement, et la formation professionnelle, avant de faire un PhD en management à l'Université de Warwick (UK).

Ses travaux de recherches s'intéressent aux organisations de travail et en particulier aux relations au travail, à la moralité dans les organisations, à l'éthique du *care* et à l'éthique dans les méthodes de recherche. Elle fait partie des comités éditoriaux des revues *Business Ethics Quarterly*, et *Academy of Management Learning & Education*.



D.R

Estelle BAURÈS

est docteure en chimie-physique et chimie analytique, spécialisée dans la qualité des eaux avec l'école des Mines d'Alès et à l'Université de Sherbrooke (Québec, Canada), puis chercheure en santé-environnement (HDR) à l'EHESP. Elle rejoint en 2022 l'Institut Agro comme responsable développement durable et responsabilité socio-environnementale auprès

de la Direction. Avec une approche transversale, elle pilote l'intégration des questions de transition écologique et de développement durable dans la stratégie globale de l'établissement et dans tous les cursus de formation des étudiants. À l'EHESP, elle a aussi créé une formation interdisciplinaire « Changement climatique, transitions et santé », pour les acteurs de la santé et de l'environnement. Ses activités de recherche et d'enseignement, avec une approche systémique, portent sur le changement climatique, les grandes évolutions environnementales et les tensions sur les ressources afin d'appréhender les défis à relever en termes de santé publique.



D.R

Éric BOUTROY

est anthropologue et sociologue au sein du Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le Sport (L-ViS) de l'Université Lyon 1. Ses travaux de recherche portent essentiellement sur les loisirs sportifs de nature (alpinisme, randonnée, escalade, trail...), dont il étudie les cultures matérielles (systèmes techniques, consommation) et les reconfigurations contemporaines. Il s'intéresse

notamment aux phénomènes de novation dans ce secteur, qu'il s'agisse d'innovations de pratique et de produit et d'innovations organisationnelles ou sociales.



Bruno Fournier

Pauline FATIEN

est enseignante-chercheuse en management ; ses travaux documentant notamment les usages et mésusages du coaching en entreprise. Ils sont publiés dans de nombreux ouvrages et revues, comme *Journal of Management Studies*, *Organization*, *Business Ethics Quarterly*, *Management Learning* et la *Revue Française de Gestion*. Ils nourrissent tant les universitaires que les professionnels (coachs, associations et écoles de coaching, politiques gouvernementales) pour aborder de manière complexe la pratique du coaching. Pauline Fatién est diplômée de l'École HEC Paris, d'un DEA en sociologie du pouvoir (Paris Cité) et d'un doctorat en sciences de gestion (HEC Paris), et d'une habilitation à diriger des recherches (UGA). Elle est aujourd'hui Professeure Associée à Grenoble École de management, avec une carrière internationale en France, aux États-Unis (Menlo College, CA) et en Colombie (Universidad Pontificia Javeriana Bogota).



D.R.

Florian LEBRETON

est socio-anthropologue au sein du Laboratoire sur les Territoires, Villes, Environnement et Sociétés (TVES) de l'Université Littoral Côte d'Opale. Ses travaux portent sur les usages sociaux, corporels et culturels de l'espace et plus largement des environnements de pratiques sportives, récréatives et de loisirs.



D.R.

Laurie MARRAULD

est maîtresse de conférences à l'École des hautes études en santé publique (EHESP), spécialisée dans l'utilisation de la santé numérique et des systèmes de santé durables. Elle est titulaire d'une chaire de recherche (RESPECT) portant sur la résilience des organisations de santé. Depuis 2019, Laurie MARRAULD est cheffe du projet "Décarbonons la santé pour soigner durablement" du *think tank* The Shift Project. Elle a obtenu un doctorat en sciences de gestion à Télécom Paris, avant de rejoindre le LGI de l'École centrale de Paris et le CRG de l'École polytechnique en tant que post-doctorante. Elle concentre aujourd'hui ses recherches sur la transformation des organisations de santé dans le contexte des transitions écologique et épidémiologique. En mai 2023, elle a été nommée experte auprès du ministère français de la Santé sur la feuille de route pour la planification écologique du système de santé. Lauréate de la bourse Harkness du Commonwealth Fund, elle travaille actuellement avec le Pr. Matthew ECKELMAN à la Northeastern University de Boston sur les questions de santé soutenable.



Fabien MOREAU

est docteur en sciences de gestion sur la bifurcation de carrière des cadres vers le coaching (Université de Rennes) et sociologue clinicien (Université de Paris Cité), et enseignant-chercheur au sein de l'IDRAC-BS. En tant que sociologue clinicien, il s'intéresse aux effets existentiels des phénomènes sociaux et organisationnels, notamment dans des environnements paradoxaux, afin d'explorer des pistes opérationnelles de dégageur. En tant que pédagogue, il développe des méthodes qui concilient une posture clinique (accueil de la subjectivité et des récits d'expérience), un ancrage théorique (la sociologie clinique comme épistémologie de la complexité) et des modalités ludiques et interactives (favorisant le lâcher-prise et la créativité).



Marie-Pierre VASLET

a soutenu une thèse de sciences de gestion en 2020, après avoir été plus d'une quinzaine d'années responsable éditoriale dans l'édition universitaire de gestion-management. Après sa thèse, elle a rejoint l'EHESP comme chercheuse postdoctorale au sein de la chaire RESPECT, où ses travaux ont porté sur les problématiques de soutenabilité dans le système de santé. Désormais maîtresse de conférences à l'Université de Tours, elle est rattachée au laboratoire VALLOREM (EA 6296). D'autres pans de ses recherches portent sur les transformations au sein des industries culturelles, en particulier l'édition, et sur le chercheur ancien praticien.