

LA RECONCILIATION DES TERMES "SOCIAL" ET "ECONOMIQUE" : UNE CONNAISSANCE ET UN DEFI POUR LES INSTITUTIONS PUBLIQUES

VOYANT OLIVIER

Maître de Conférences

Université Jean Moulin Lyon 3

IAE / EUGINOV / ISEOR

15, chemin du petit bois / F-69130 ECULLY

Tél. : +33 (0)4 78 33 09 66 /

Fax : +33 (0)4 78 33 16 61

e-mail : voyant@iseor.com

Résumé

Le traitement du rôle des institutions de l'administration publique a constitué le socle d'une réflexion initiale regroupée au sein d'une théorie intitulée le « néo-institutionnalisme ». Dès 1920, Dupriez étudie l'administration publique Belge en comparaison avec l'administration publique Française. Au milieu des années 1970, les économistes se sont emparés de la réflexion pour traiter des oppositions entre le marché et l'organisation publique (Williamson, 1975). C'est à partir des années 1980 que les sociologues et les politologues ont souhaité s'interroger sur la durabilité des institutions (March et Olsen, 1984, p. 734), puis sur les interactions de ces dernières avec le monde économique (Granovetter, 1985). Dans les années 1990, le chercheur Français Charreaux a développé le principe de gouvernance, s'intéressant à la fois aux sphères publiques et privées.

Dans la continuité de ce mouvement, cette communication s'interroge sur les oppositions entre les termes « social » et « économique ». Partant d'un cas mené au sein d'une organisation de service public Belge, nous tenterons de démontrer en quoi l'opposition – bien souvent dépassée, voire injustifiée sur le plan du management – entre service public et « service » privé alimente les conflits entre le « social » et l'« économique » (et inversement).

La recherche-intervention conduite s'intéresse également aux découpages fonctionnels, réalisés au sein des entreprises et des organisations, entre les services « ressources humaines » et « ressources financières ». Les résultats de diagnostics et de groupes de projet présentés montrent que les préoccupations sociales et économiques ne peuvent appartenir de manière exclusive à tels ou tels services. Dans ce cadre, le management se révèle être un terrain propice à la réconciliation des spécialistes mais aussi un réceptacle de méthodes et d'outils pertinents pour l'amélioration des performances socio-économiques des services qu'ils dirigent.

Mots clés

Social, économique, management

LA RECONCILIATION DES TERMES “SOCIAL” ET “ECONOMIQUE” : UNE CONNAISSANCE ET UN DEFI POUR LES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Le traitement du rôle des institutions de l'administration publique a constitué le socle d'une réflexion initiale regroupée au sein d'une théorie intitulée le « néo-institutionnalisme ». Dès 1920, Dupriez étudie l'administration publique Belge en comparaison avec l'administration publique Française. Au milieu des années 1970, les économistes se sont emparés de la réflexion pour traiter des oppositions entre le marché et l'organisation publique (Williamson, 1975). C'est à partir des années 1980 que les sociologues et les politologues ont souhaité s'interroger sur la durabilité des institutions (March et Olsen, 1984, p. 734), puis sur les interactions de ces dernières avec le monde économique (Granovetter, 1985). Dans les années 1990, le chercheur Français Charreaux a développé le principe de gouvernance, s'intéressant à la fois aux sphères publiques et privées.

Dans la continuité de ce mouvement, cette communication s'interroge sur les oppositions entre les termes « social » et « économique ». Partant d'un cas mené au sein d'une organisation de service public Belge, nous tenterons de démontrer en quoi l'opposition – bien souvent dépassée, voire injustifiée sur le plan du management – entre service public et « service » privé alimente les conflits entre le « social » et l'« économique » (et inversement).

La recherche-intervention conduite s'intéresse également aux découpages fonctionnels, réalisés au sein des entreprises et des organisations, entre les services « ressources humaines » et « ressources financières ». Les résultats de diagnostics et de groupes de projet présentés montrent que les préoccupations sociales et économiques ne peuvent appartenir de manière exclusive à tels ou tels services. Dans ce cadre, le management se révèle être un terrain propice à la réconciliation des spécialistes mais aussi un récipient de méthodes et d'outils pertinents pour l'amélioration des performances socio-économiques des services qu'ils dirigent.

1. Esquisse de positionnement du social et de l'économique

Tenter une réconciliation entre le social et l'économique « exige » sans doute une esquisse de définition usuelle des termes permettant de situer le cadre dans lequel on se situe : **qu'est-ce que l'on entend par performance sociale et performance économique ?**

Ce travail de clarification et d'explicitation réalisé, se pose la question des **sources d'alimentation des conflits** entre le social et l'économique. Partant de notre expérience de 15 ans en recherche-intervention au sein d'entreprises privées et d'organisations publiques, deux sources seront privilégiées : **la première concerne la segmentation entre les secteurs privé et public ; la seconde porte sur l'opposition**, au sein des entreprises et des organisations, **des fonctions sociales et économiques**. Dans les deux cas, nous montrerons que ces oppositions – bien souvent dépassées, voire injustifiées – alimentent l'opposition entre le social et l'économique.

1.1. Définition usuelle des termes

Définir les termes « social » et « économique » impose de faire un choix : le mot est-il employé comme « nom » ou comme « adjectif » ?

Si la définition du mot social, employé comme « nom », permet de circonscrire son périmètre – *l'ensemble des phénomènes relatifs aux rapports entre les hommes* –, elle semble insatisfaisante au regard de notre thème de réflexion. Notre préférence portera sur l'emploi du mot « social » comme adjectif. Le social peut être relatif à la société, à son organisation (phénomène social, structure sociale), à la vie en société des hommes et des femmes (rapport social, lien social) ou encore au progrès et à l'amélioration des conditions de vie (lutttes sociales, engagement social). Selon cette approche, son utilisation favorise un positionnement idéologique : il est naturellement empreint de progrès et/ou de générosités individuelles ou collectives. On parle ainsi de : situation sociale, puissance sociale, pouvoir social, vie sociale, corps social, univers social, distance sociale, contrat social..., voire, dans le cadre des entreprises et des organisations, de performance sociale. Utiliser l'adjectif et réduire sa consonance idéologique nécessite sans doute une meilleure explicitation du groupe de mots utilisés. Ainsi, la « **performance sociale** » pourrait désigner le *bien-être* (Sen, 2003 ; Arrow, 1998 ; Valade, 1990) *à court, moyen et long termes de l'individu dans le rapport qu'il entretient avec lui-même* (Freud, 1967ⁱ ; Sibony 1980ⁱⁱ), *les autres et son espace* (T. Hall, 1971ⁱⁱⁱ - p. 13).

Concernant le terme « économique », ce nom désigne *l'ensemble des phénomènes relatifs à la gestion des ressources au moindre coût*. Utilisé comme adjectif (situation économique, puissance économique, pouvoir économique...), il semble produire des effets opposés à ceux de l'adjectif « social » : il est empreint de régression et/ou d'égoïsmes individuels ou collectifs. Faisant abstraction de la « peur fantasmatique de l'économique » (Baverez, 2003 - p. 135), la « **performance économique** » pourrait désigner une *création et une utilisation efficaces* (Alazard & Sépari, 1992^{iv} - p. 6) *des ressources à court, moyen et long termes*. Ainsi, le moindre coût n'est pas nécessairement source de performance et le meilleur coût doit s'inscrire dans une ligne temporelle. Cette définition rejette volontairement l'utilisation du terme « efficience » pour deux motifs : il focalise trop son attention sur le « moindre coût » et n'évoque pas la création de ressources.

Partant des définitions proposées pour la « performance sociale » et la « performance économique », il convient d'en proposer une troisième : la « **performance socio-économique** ». Cette dernière représente le *bien être à court, moyen et long termes de l'individu dans le rapport qu'il entretient avec lui-même, les autres et son espace dans le cadre d'une création et d'une utilisation efficaces des ressources*. L'utilisation du trait d'union représente une force symbolique : les éléments « social » et « économique » sont indissociables, intégrés, imbriqués, ils constituent une forme de « deux en un ». Il serait cependant naïf de « célébrer » cette union, déclarer la réconciliation sans évoquer les sources de conflits qui engendrent leur segmentation, terme élégant pour désigner leur mise en opposition.

1.2. Segmentation du social et de l'économique

En Europe, et particulièrement en France, l'opposition entre secteurs privé et public constitue une certitude n'ayant pas le statut d'étape intermédiaire pour une vérité future mais plus généralement celui d'une idéologie. Cette dernière, historiquement fondée, représente aujourd'hui une vision déformée de la réalité et dangereuse tant elle oppose le social à l'économique (et inversement). Cette première opposition abordée, nous « plongerons » au sein des entreprises et des organisations pour étudier l'opposition entre les fonctions sociales et économiques. Si cette segmentation ne peut constituer un cadre de référence – ce qui n'engendre pas pour autant son manque d'intérêt –, elle montre que l'opposition entre le

social et l'économique est structurellement alimentée par les modes d'organisation des entreprises.

1.2.1. Segmentation par secteur : privé et public

Au commencement de cette partie, il apparaît opportun de définir ce que l'on entend par secteur public et secteur privé. Le secteur public « regroupe l'ensemble des unités économiques dont la propriété et la gestion relève, pour tout ou partie, de centres de décision publics [...]. La notion de secteur public renvoie donc à une dimension structurelle. Ce sont des activités d'intérêt général telles que la défense, l'armement, l'enseignement, la santé... En effet, l'existence du secteur public se justifie par la recherche de l'intérêt général, supérieur à la somme des intérêts particuliers et ne conduisant pas, *ipso facto*, à la recherche du plus grand gain monétaire » (Krief, 1999 - pp. 59-60). En d'autres termes, le secteur public « repose sur le fait que certaines activités doivent échapper [...] à l'application de la seule logique marchande et à la recherche du profit » (Bauby & Boual, 1994 ; Buchanan, 1954). Le secteur privé, quant à lui, « produit des biens et des services marchands dont le prix de vente couvre les coûts de production et rémunère le capital engagé » (Maurin, 1997).

D'un côté, le secteur public opte pour le bien-être de l'intérêt général, de l'autre, le secteur privé a pour obsession la rémunération du capital engagé. Cette simplification est la cause (ou la conséquence) d'une fracture profonde régulièrement observée, mesurée et entretenue : le secteur public, producteur du social, est opposé au secteur privé, producteur de l'économique. Exprimée de manière différente, la fracture donne cette image : le social, producteur de secteur public, est opposé à l'économique, producteur de secteur privé.

Bref, il y a segmentation, délimitation des parties. Alors il faut choisir, se prononcer. Se rendre à Porto Alegre pour le forum social ou à Davos pour « réchauffer l'économie mondiale » (Sennett, 2000 - p. 82)^v. Accuser le secteur privé de la « dégradation des indicateurs sociaux » (Perret, 2002^{vi}) : emploi, chômage, nombre de journées de travail perdues pour cause de grève, écart de rémunération entre les hommes et les femmes... Ou encore, accuser le secteur public de la dégradation des indicateurs économiques : croissance, compétitivité, productivité, prélèvements... La « guerre » des fonds de commerce est déclarée. « Toute expansion du secteur public [...] est montrée du doigt, suscitant aussitôt les foudres de l'aile dominante du secteur privé. L'action de l'Etat est systématiquement interprétée comme une menace, contre l'entreprise privée, quand elle n'est pas assimilée carrément au socialisme. L'intervention de l'entreprise privée dans le secteur public est un sujet beaucoup moins discuté voire tabou. [...] les entreprises ont redéfini l'intérêt public en l'adaptant à leurs capacités et à leurs besoins. Elles décident que le progrès social, ce sera davantage d'automobiles, davantage de téléviseurs, davantage d'appareils de toutes sortes, un accroissement de tous les autres biens de consommation » (Galbraith, 2004 - pp. 75-82).

Ce faisant, que peut-on espérer d'une situation où le citoyen finirait par croire et par accepter cette opposition entre le secteur public social et le secteur privé économique ? Que peut-on espérer d'une bataille de fonds de commerce où les uns prennent position contre les autres pour mieux masquer les véritables enjeux à satisfaire ? Au mieux, rien, au pire, un rejet massif des deux secteurs. Ce rejet serait d'autant plus regrettable qu'il serait construit sur une base erronée. Car s'il y a des différences entre le secteur public et le secteur privé (système de gouvernance, périmètre législatif, vocation...), elles ne justifient en aucun cas l'opposition du social et de l'économique. Le monde du secteur public n'est plus un monde à part, coupé des contingences de la vie économique. Bien au contraire, l'impératif économique et son corollaire, l'appréciation du coût des actions engagées, sont au cœur des réflexions contemporaines sur le service public. De même, le monde du secteur privé se trouve « de plus

en plus confronté, en son sein et dans son environnement, à des aspirations fondées sur d'autres logiques que celles de l'économie et de la technique. [...] Il s'agit désormais de donner toute sa place au facteur social, culturel et humain » (Le Goff, 2000 - p. 129).

En conséquence, les facettes sociale et économique sont à envisager de manière indissociable et intimement liée au secteur public comme au secteur privé. Il s'agit d'approcher une réconciliation d'ordre politique ayant pour effet de favoriser le développement de performances socio-économiques bénéfiques pour la société dans son ensemble. Pourquoi évoquer une réconciliation « d'ordre politique » ? Car cette prise de conscience ne peut être qu'un des leviers de la réconciliation. Il convient d'en activer d'autres, plus techniques, permettant notamment de réduire la dichotomie classique entre les fonctions sociale et économique des entreprises et des organisations.

1.2.2. Segmentation par fonction

Dans sa mission d'élaboration et de transmission des connaissances, l'université organise ses programmes par la segmentation. D'un côté, on retrouve des programmes sur la « Comptabilité-contrôle-audit », la « Finance d'entreprise », l'« Achat industriel et tertiaire »... préparant aux métiers des chiffres, c'est-à-dire aux métiers de directeurs comptables, financiers et autres contrôleurs de gestion. D'un autre côté, on retrouve des programmes sur la « Gestion des ressources humaines », l'« Audit social », les « Sciences sociales appliquées à l'entreprise »... préparant aux métiers des hommes, c'est-à-dire aux métiers de responsables visibles – de part leur rôle ouvert et formel (Louart, 2003) – de la gestion des ressources humaines. Notre intention n'est pas de porter un regard réprobateur sur les pratiques de l'université car nous les acceptons. Ce découpage, réalisé au niveau des masters, est justifié pour des raisons pratiques, pédagogiques et d'orientation des étudiants. Ce faisant, il contribue à la segmentation des fonctions « sociales » et « économiques ». Parallèlement – et par la suite – ces jeunes professionnels disposent – disposeront – d'une pléthore d'informations sur leur domaine. La presse, les revues, les rapports, les sites Internet, les ouvrages spécialisés sont légions. De temps en temps, ils construisent des points d'ancrage avec le domaine « adverse », mais ces efforts restent trop symboliques pour modifier la tendance générale : le social reste le social, l'économique reste l'économique. Les chercheurs sont-ils « coupables » de la situation décrite ? Il serait injuste de le dire, pire encore de le penser. Dans sa quête du savoir et de la création de connaissances, le chercheur ne peut se disperser, il lui faut faire des choix. Concernant le social et l'économique, ces choix relèvent des catégories suivantes : le social, l'économique et le socio-économique (rattachées ou non à d'autres thèmes tels que le marketing, la stratégie, la gestion de production...). La situation est différente pour les supports de communication organisés par des professionnels : ces derniers exploitent et synthétisent plus qu'ils ne construisent des connaissances. Ils peuvent réunir des pôles de compétences multiples afin de traiter de manière séparée ou imbriquée les thèmes en question.

Le fait d'évoquer la segmentation entre les fonctions sociales et économiques exige sans doute d'aborder ses représentations et conséquences visibles au niveau de l'entreprise. Sur le plan structurel (aménagement des bureaux, constitution des équipes, rédaction de procédures...), on observe la mise en place de « cloisons étanches » qui limitent l'intrusion de l'un vers l'autre. Au niveau des comportements, l'observation est plus intéressante encore – et sans doute plus nuisible – tant elle fait apparaître des différences de langage. Plus le spécialiste se spécialise, plus il développe un jargon spécialisé, une sorte de langue appartenant à une confrérie secrète. Est-il exact de dire que « l'e-RH et le knowledge management peuvent contribuer à l'amélioration de la GPEC ? » ou encore que « passer de l'IASC à l'US GAPP a transformé le bénéfice d'AXA de 950 M€ en perte de 2,9 Mds € ? La

SEC, le FSA, l'AMF et CONSOB n'ont-ils pas un rôle à jouer pour réduire ces écarts ? ». Dans ce cadre, si le « langage prolonge l'expérience des individus dans le temps et dans l'espace, tandis que l'écriture prolonge le langage humain » (T. Hall, 1971 - p. 16), on finit par ne plus se comprendre, s'éloigner et s'enfermer dans des représentations idéologiques.

Pour les assouplir, tenter un rapprochement, voire les « encastrent » (Granovetter, 1994 ; Polanyi, 1994), l'action frontale semble suicidaire et l'approche pédagogique insuffisante. Il convient donc d'attirer les « adversaires » sur un terrain commun, une zone où les spécialités ne constituent pas l'alpha et l'oméga des rapports humains. Sous certaines conditions de contenu, le management pourrait prendre le statut de terrain commun. Non seulement il est connu des spécialités mais en plus, sa contribution à l'obtention de performances socio-économiques semble de plus en plus conséquente. Ses caractéristiques techniques et ses apports seront abordés dans la partie suivante au travers du cas étudié.

2. Cas d'expérimentation

Compte tenu de la complexité de la problématique étudiée et de l'esquisse de solution proposée, nous avons fait le choix méthodologique de nous appuyer sur une recherche-intervention (Savall & Zardet, 2004, 1996 ; Thiétart, 2003 ; David, 2000 ; Plane, 2000) encadrée par les règles classiques – dispositif d'intervention, diagnostic, préconisations, restitutions, accompagnements, éthique... – de l'intervention du chercheur en entreprise (Livian, 2003 ; Louart, 1995).

Pour les besoins de cette communication, les travaux retenus et présentés – Cf. partie « 2.2 Management au cœur de la réconciliation »- ne porteront « que » sur la troisième entité de l'Organisme présenté ci-après, à savoir les services généraux. Les travaux concernent principalement la réalisation de diagnostics et de groupes de projet au niveau de la Direction Générale, des services « ressources humaines » et « ressources financières ».

Une fois le contexte de l'Organisme étudié, nous testerons les conditions dans lesquelles le management peut, à l'aide d'outils et de méthodes, construire des convergences et déclencher un processus de réconciliation produisant des résultats « abstraits concrets » (Bachelard, 1949 - p. 168) à la fois sociaux et économiques.

2.1. Contexte du cas étudié

Suite à la présentation synthétique de l'Organisme réalisée, des éléments de contexte seront présentés. Ils constituent des sources d'évolution du système de gouvernance, puis de l'attitude de l'Organisme vis-à-vis d'impératifs économiques nouveaux et durables.

- Présentation de l'Organisme

L'organisme étudié est chargé du service public de l'emploi et de la formation en région wallonne (Belgique). Sa structuration est faite de trois entités complémentaires et coordonnées par la direction générale :

- La première (plus de 1 500 personnes) est en contact avec les demandeurs d'emploi et les entreprises de la région ;
- La seconde (plus de 1000 personnes) assure le rôle d'opérateur de formation vis-à-vis des particuliers et des entreprises ;

- La troisième (environ 400 personnes) soutient les deux entités précédentes et intègre les services généraux de l'Organisme.

D'une manière générale, les personnes composant ces entités sont attachées au secteur public et elles affirment régulièrement leur vocation sociale. Cependant, **le contexte général incite à l'évolution pour deux raisons. Elles relèvent, pour la première, d'une spécificité du secteur public et d'une convergence avec le secteur privé pour la seconde.**

- Evolution spécifique de la sphère publique : un système de gouvernance complexe

Dans le domaine privé, les relations avec l'environnement sont encadrées par la fameuse « loi du marché ». Dans le cas du public, non seulement cette loi tend à exister, mais une autre, moins visible et plus informelle semble faire apparaître de nombreux éléments de complexité. Il s'agit de la « loi politique » ou la « loi du politique ». En quatre ans, l'organisme a dû faire face à deux élections et à trois changements de Ministres de tutelle. Si ces éléments conjoncturels ont provoqué une force centrifuge propice à l'évasion mentale voire physique des acteurs, ils ont également rappelé à l'organisme la nécessité de produire des performances.

Ce rappel a été renforcé par la situation socio-économique de la région wallonne : avec plus de 240 000 demandeurs d'emploi pour 4 millions d'habitants, elle est considérée comme l'une des régions les plus sinistrées d'Europe. Dans ce contexte, la responsabilité sociale de l'organisme tourne rapidement à la responsabilité économique : les deniers publics investis doivent produire des résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers sans quoi, c'est la légitimité même de l'organisme qui est hypothéquée. Par voie de conséquence, les programmes politiques et les acteurs politiques eux-mêmes sont directement concernés par la performance socio-économique des actions menées par l'organisme.

- Evolution convergente de la sphère publique avec la sphère privée : un accroissement des impératifs économiques

En matière budgétaire, un organisme public doit trouver un point d'équilibre entre les perspectives des finances publiques, les sommes pré-affectées que nul ne s'avise de toucher et les financements nécessaires pour mener une politique d'envergure. Cette équation, somme toute assez classique, devient particulièrement délicate dès lors que sa première composante, les finances publiques, entre dans une logique de restrictions. Sur ce point, l'organisme n'a pas été épargné : les restrictions budgétaires mises en place ont été importantes. Pire encore, les signes captés auprès de l'environnement laissent entendre que la politique du « dos rond » – le fait d'attendre des jours meilleurs – est à exclure de la palette des possibles : non seulement les restrictions sont importantes, mais elles semblent en plus reproductibles. En ce sens, l'organisme public réduit sa spécificité par rapport au secteur privé. Il n'est plus coupé des contingences économiques. Il doit assurer une bonne utilisation des deniers publics et se préparer à en diminuer la consommation.

Face à cette situation, la posture stratégique des membres de l'organisme, en opposition à celle prônée par Clausewitz (1832), a emprunté la sagesse de Sun Tzu. Ce dernier part du principe qu'il faut « se servir de tout, c'est-à-dire tout autant de la force que des atouts de la faiblesse ! [...] Elle ne représente en aucune manière une quantité négligeable, bien au contraire ! » (Fayard, 2004 - pp. 105-108). La contrainte devient ainsi une opportunité pour développer la sensibilité des acteurs aux conséquences économiques de leurs choix. Prenons l'exemple des investissements immatériels. En la matière, l'héritage de l'organisme est fait

d'effets de mode. Telle une étoile filante, les nouvelles méthodes de gestion apparaissent et disparaissent laissant sur place un gaspillage social (découragements, épuisements, perte de confiance...) et économique (mauvaise utilisation des ressources). Dans un contexte modifié, l'organisme a adopté un « comportement » inhabituel de douce pression. Le temps s'est affirmé comme propice pour ne plus investir sur des fronts différents, voire divergents et pour mettre un terme à l'« escalade de l'engagement, [...] au phénomène de la dépense gâchée » (Joule & Beauvois, 2002 - pp. 34-38) particulièrement présent au sein de l'organisme.

Si le contexte général décrit – système de gouvernance complexe et accroissement des impératifs économiques – concerne l'ensemble des entités de l'organisme, il convient de préciser que celles-ci ne sont pas toutes égales face aux enjeux à relever. La troisième entité (les services généraux), étudiée au sein de cette communication, présente des caractéristiques « pénalisantes » :

- Faiblement en prise avec l'environnement externe de l'organisme, elle a pu se préserver des contraintes du monde extérieur et conserver des schémas idéologiques forts en matière sociale. De cette attitude résulte une acceptation excessive (anormale ?) de la performance sociale (*le bien être à court, moyen et long termes de l'individu dans le rapport qu'il entretient avec lui-même, les autres et son espace*), tant elle est en opposition avec la performance économique (*une création et une utilisation efficaces des ressources à court, moyen et long termes*).
- La seconde caractéristique, conséquence de la première, marque l'absence d'équipe et même de groupe. Les services sont à l'image d'un « patchwork » disgracieux, d'une mosaïque où l'isolement des structures et l'opposition des comportements sont très marqués.

Le contexte du cas étudié présenté, il reste à identifier les conditions dans lesquelles le management peut, à l'aide d'outils et de méthodes, faire évoluer la situation.

2.2. Management au cœur de la réconciliation

En préambule, il convient de préciser que le choix du management est à la fois conscient et dénué de principes idéologiques. Selon nous, le management n'est pas un « remède » miracle ou une « praxis muette » permettant de tout guérir et de tout prévenir. Dans bien des cas, il provoque plus de problèmes – notamment lorsque la suppression d'emploi est érigée en « valeur sûre » du management (Noël & Allouche, 2004) – qu'il ne les résorbe, lorsqu'il ne les ignore pas. Ainsi, dans l'univers fantasmagique du management moderne, les repères peuvent disparaître et les signes de faiblesse apparaître : l'individu, qui « alterne les phases d'intense activité et de dépression, finit par perdre les repères réels et l'estime de soi » (Le Goff, 2000 - p. 150).

Si l'intention est noble – « le management moderniste prétend réconcilier, en une vaste synthèse harmonieuse, l'économique, le social et le culturel » (Le Goff, 2000 - p. 21) – la réalité offre une image bien souvent contrastée tant « les hommes ne croient jamais qu'une chose nouvelle soit bonne » (Machiavel, 1997 - p. 30). C'est la raison pour laquelle notre processus s'est appuyé sur un management de type socio-économique (Savall & Zardet, 1995[a]) :

- Il apparaît cohérent avec la définition de performance socio-économique proposée précédemment : *le bien être à court, moyen et long termes de l'individu dans le rapport qu'il entretient avec lui-même, les autres et son espace dans le cadre d'une création et d'une utilisation efficaces des ressources ;*
- Il offre des instruments de mesure de la performance socio-économique qui ne se limitent pas à la seule observation du visible et de l'évidence ;

- Il part du principe que les évolutions sont préférables aux ruptures ;
- Il opte pour une démarche participative où les acteurs apprennent d'eux-mêmes avant de s'adapter aux règles (March, 1991).

Pour notre démonstration, nous procéderons en trois temps. Tout d'abord, une analyse et un traitement réconciliateur des défaillances de la direction générale des services généraux, puis des services « Ressources financières » et « Ressources humaines » seront proposés. Ensuite, pour réduire les effets de surface liés à une telle action, nous étudierons les conditions dans lesquelles le mouvement^{vii} enclenché peut se traduire par un enracinement durable. Enfin, nous présenterons les principaux résultats obtenus tant sur le plan social qu'économique.

2.2.1. Dépassement des frontières

Une frontière est une limite entre deux éléments différents. Dans le cadre de services généraux, elle se construit au travers du développement des spécialités. Conformément aux points précédents, notre intention a été de réunir les « adversaires » en présence autour d'une mesure de la performance sociale. Les entretiens semi-directifs réalisés auprès de la direction générale (10 entretiens) et de l'encadrement (91 entretiens) des services généraux ont mis en évidence les thèmes de préoccupations suivants pour l'ensemble des équipes :

- **Des défaillances liées à la spécialité « ressources humaines »**, considérée comme lacunaire en plusieurs points : politique de recrutement inefficace, rigidité des statuts, manque de possibilité d'évolution, iniquité des promotions, insuffisance des salaires ou encore absence d'évaluation des personnes... ;
- **Des défaillances liées à la spécialité « ressources financières »**, avec une organisation budgétaire insatisfaisante, tant sur le mode d'élaboration des budgets, la pertinence et la transparence des choix effectués, que sur les procédures budgétaires elles-mêmes. Il en découle une inadéquation entre les moyens alloués et les objectifs fixés. Cette inadéquation, favorisée par l'absence d'outils et d'indicateurs économiques, rend le pilotage intuitif et engendre de nombreuses conséquences telle qu'une sous-productivité importante au sein de certains services.
- **Des défaillances liées au « management »** considéré comme flou et changeant. Caractérisé par un manque de charisme, un certain laxisme, une touche de paternalisme ou encore un excès de relationnel, il est jugé inefficace et très inconfortable pour l'ensemble des personnes.

Si la segmentation par fonction relève d'un souci d'organisation des spécialités, il convient de préciser qu'elles sont égalitaires dans la détérioration du bien-être des individus. De plus, en l'absence d'un mode de management pertinent, les régulations sociales ne sont que réactives et ne permettent en aucun cas de traiter la racine des perturbations. Cette absence a pour corollaire une ambiance de travail très fortement perturbée au sein des services – les acteurs évoquent des clivages (entre services et entre catégories de personnes) et des rumeurs – et un mécontentement des clients. Ces derniers regrettent le faible apport de conseil, d'aide, de méthodologie et plus généralement de valeur ajoutée des services généraux à leur égard.

Fort de ce constat, une étude approfondie – c'est-à-dire à la fois sociale et économique – a été menée au sein des services « ressources humaines » et « ressources financières ».

Concernant les « ressources humaines », les entretiens semi-directifs réalisés auprès de la direction et de l'encadrement (9 entretiens) et du personnel (5 entretiens réunissant 20 personnes) ont mis en évidence la nécessité d'implanter une organisation du travail plus performante, de clarifier les missions et les modes de communication, puis de renforcer le

management des équipes et le pilotage des activités. L'étude des compétences du service a également mis en évidence la prédominance technique des opérations réalisées telles que la paie, les contrats de travail, les contentieux ou encore les accidents du travail. Sur un plan économique, les régulations sociales opérées ont été évaluées par les acteurs à plus d'1,3 M€, soit environ 27 000 € par personne et par an. Ces ressources financières engagées ont bien évidemment le « mérite » de corriger les erreurs du service mais ne peuvent être considérées comme créatrice de valeur ajoutée. Elles ne coïncident donc pas à la notion de performance économique évoquée précédemment.

L'étude^{viii} du service des « ressources financières » n'est guère plus « flatteuse » et met en évidence des thèmes de préoccupations assez proches de ceux des « ressources humaines ». Ainsi, les entretiens semi-directifs réalisés auprès de la direction et de l'encadrement (12 entretiens) et du personnel (4 entretiens réunissant 15 personnes) ont repris les thèmes de l'organisation du travail et du management. La nécessité d'une mutation stratégique a été évoquée en insistant notamment sur celle d'un effort de développement des compétences. En ce sens, le service rejoint celui des « ressources humaines » : les opérations à prédominance technique (encodage, tenue des journaux, déclarations...) ne favorisent pas le développement d'activités nouvelles. Sur un terrain économique, les régulations des dysfonctionnements repérés ont été évaluées à plus d'1,5 M€, soit environ 35 000 € par personne et par an.

Quels enseignements tirer de ces études ? Tout d'abord, que les spécialités, étudiées de manière horizontale (première étude) ou verticale (deuxième et troisième études) sont sources de détérioration des performances socio-économiques pour l'organisme et qu'elles se rejoignent sur une déficience commune, le management. Ensuite, que la (re)connaissance des difficultés des uns et des autres n'a pas eu pour corollaire d'accroître les différences mais, au contraire, de rapprocher les spécialistes. Enfin, que la révélation des difficultés a engendré une « mise en appétit du changement », faisant de ce dernier une démarche volontaire et non contraignante ou imposée.

Pour répondre à ce besoin de changement, nous avons initié deux types d'actions : le premier a porté sur la mise en place de groupes de projet ; le second sur la mise en place d'outils de management. En d'autres termes, nous avons procédé à la mise en place de groupes en vue de constituer des équipes ayant à traiter des contenus communs. En ce sens, les outils proposés ne peuvent constituer des « êtres sans intérieur » (Breton, 2004) tant ils constituent une aide précieuse pour traiter, de manière profonde et durable, les difficultés évoquées.

2.2.2. Enracinement des actes socio-économiques

Le propre de la réconciliation va de pair avec « la mise en valeur pragmatiste de l'enracinement » (Larmore & Renaut, 2004 - p. 90) des actes. Ainsi, un changement, même déposé en douceur, présente le risque d'un « effet de surface », voire de « façade » (Igalens, 1998) où l'enracinement des nouvelles pratiques n'est pas assuré. Un des symptômes d'identification de ce manque est la dichotomie que font les acteurs entre « activités communes de réconciliation » et « activités de métier ». Les acteurs estiment que lorsqu'ils font des activités inter-spécialités, ils ne font pas leur métier et inversement. Bien évidemment, cette « schizophrénie » a tendance à s'atrophier au fil du temps, à des vitesses variables selon les acteurs. Toutefois, sans autres apports, elle reste ancrée dans les esprits et dans les gestes.

Une des orientations prises par la direction générale des services généraux a été d'institutionnaliser des points de rencontre. Outre la création d'un « staff » mensuel et d'un séminaire annuel pour la direction, elle a mis en place des réunions d'équipe au sein de l'ensemble des services. Sur ce dernier point, les outils de management présentés et mis en

place ont favorisé une (ré)conciliation sur l'ensemble des lignes hiérarchiques. Prenons l'exemple d'un outil stratégique intitulé « plan d'actions prioritaires » (Savall & Zardet, 1995 [b] - pp. 336-345). D'un point de vue théorique et succinct, cet outil présente les caractéristiques suivantes : il est piloté par un responsable hiérarchique ; il implique l'ensemble des membres de l'équipe ; il comporte environ 10 actions stratégiques prioritaires étalonnées sur le semestre. Au niveau des services généraux, ce sont 34 plans qui ont été réalisés puis pilotés par les responsables hiérarchiques et mis en œuvre par l'ensemble des acteurs. Sous un angle collectif, ces plans représentent près de 700 actions stratégiques par an (34 plans x 10 actions x 2 semestres). Envisagé sous un angle individuel, le ratio moyen indique 1,75 action par personne et par an (700 actions / 400 personnes). En d'autres termes, l'outil offre une force collective pour une contribution individuelle faible. Il autorise une décentralisation synchronisée – à l'aide des réunions d'équipe – en lieu et place d'une centralisation dont les effets néfastes ont été régulièrement dénoncés par les acteurs : asphyxie des membres de la direction générale des services généraux, situations conflictuelles et prédominance, selon Weber (1963 – p.32) de l'homme du « discours social » (Fossaert, 1983) au détriment de l'homme d'action. Outre les bienfaits de l'outil, il convient de préciser les bienfaits des actions mises en œuvre. Ces derniers peuvent être classés en 3 familles : les performances, les espaces et la temporalité.

- **Performances** / Les actions formulées, démultipliées et mises en œuvre contribuent à l'amélioration des performances sociales et/ou économiques. Pour s'en assurer, les acteurs ont rénové leurs indicateurs de pilotage. Ils disposent d'indicateurs qualitatifs pour mesurer l'accroissement de la performance sociale, puis d'indicateurs financiers pour s'assurer d'une évolution positive de la performance économique.
- **Espace** / Les actions, menées sur l'ensemble des lignes hiérarchiques, produisent des impacts positifs sur l'environnement interne et/ou externe des services généraux. Dans le premier cas – l'environnement interne –, les acteurs des services généraux sont directement concernés par les améliorations ; leurs partenaires (clients, fournisseurs, politiques et institutionnels) bénéficient des progrès socio-économiques par voie de « contamination ». Dans le second cas – l'environnement externe –, l'ordre des bénéficiaires est inversé : les partenaires constituent la cible des progrès alors que les acteurs n'en sont « que » des bénéficiaires indirects.
- **Temporalité** (Hartog, 2003 ; Leduc, 1999) / Selon l'action, les résultats mesurés prennent la forme de résultats immédiats ou de créations de potentiel. Dans le premier cas, l'effet est identifié au cours de l'année d'exécution de l'action. Dans le second cas, les résultats immédiats sont différés sur une période ultérieure à l'année d'exécution de l'action.

En résumé, les orientations prises par la direction générale des services généraux ont favorisé de nouvelles interactions instrumentées. Ces dernières renforcent une réconciliation entre le social et l'économique, s'inscrivent dans un axe spatio-temporel et s'appuient sur une activation de l'ensemble des potentiels humains. En d'autres termes, une dynamique de réconciliation est enclenchée, au sein de laquelle chacun des acteurs est considéré comme responsable (Igalens, Arseguel, Barbierie & Bournois, 2004) du développement d'un germe socio-économique.

2.2.3. Evaluation des résultats

De récentes actions conduites par et avec les acteurs des services généraux ont permis de recenser les principaux effets positifs et limites des travaux réalisés :

- **Effets positifs** / L'évaluation des résultats sur le service « ressources humaines » a fait apparaître une amélioration de la situation économique. Le coût des régulations

sociales, évaluées initialement à plus d'1,3 M€, a été ramené à 0,78 M€. Le gain réalisé, 0,52 M€, représente plus de 10 000 heures de travail converties en valeur ajoutée. L'investissement immatériel ayant été évalué à 0,18 M€ - soit l'évaluation du coût des temps passés par les personnes pour rénover leurs pratiques et pour l'acquisition de nouveaux matériels -, la rentabilité globale de l'investissement se monte à plus de 288 %. Le service « ressources financières » peut quant à lui afficher de nombreuses améliorations sociales. Les spécialistes ont procédé à une véritable correction de leur image. Ainsi, le contrôle de gestion ne se contente plus de vérifier mais de maîtriser, il n'est plus imposé mais proposé. Mieux encore, il est partagé avec l'ensemble des managers de l'organisme. Ces derniers, conseillés par les spécialistes, constituent un plan comptable général des activités où les heures travaillées font l'objet d'une déclaration sur des lignes d'activités. Partant du social, ils s'orientent vers une « comptabilisation des actifs humains » (Capron, 2003).

- **Limites** / La (ré)conciliation entreprise au sein des services généraux par le biais du management est un cap important bien qu'insuffisant. Les résultats obtenus restent « frais » et ne peuvent être considérés comme un acquis solide. De plus, de nouveaux caps restent à franchir. Ainsi, un travail d'ouverture en direction des partenaires semble nécessaire. Il porte tant sur la formalisation et la contractualisation des biens et services délivrés que sur la création de nouvelles prestations. Sur ce dernier point, les clients internes ont clairement indiqué aux services généraux qu'ils souhaitent bénéficier à l'avenir de prestations combinées : les prestations ne doivent plus seulement appartenir à tel ou tel service mais prendre la forme d'une architecture intégrée de l'ensemble des services.

Conclusion

Le mot *(ré)conciliation* s'applique simultanément à ceux pour lesquels il est épuisant, fastidieux, désagréable, et à ceux qui y prennent manifestement plaisir et n'y voient aucune contrainte. *(Ré)conciliation* désigne à la fois l'obligation imposée aux uns et la source de prestige et d'espérance que désirent ardemment les autres, et dont ils jouissent. User du même mot pour les deux situations pourrait relever d'un signe de manipulation. Dans notre cas, le management présenté a pour mission de déclencher et d'optimiser cette (ré)conciliation grâce à un certain nombre de *stimuli* bien choisis. Il en découle une forme de (ré)éducation dans laquelle l'apprentissage de nouvelles langues est un axe de progrès. Les acteurs des « ressources humaines » découvrent le langage des « ressources financières » et inversement. Plus généralement, les acteurs dans leur ensemble deviennent bilingues : ils manient aussi bien le « social » que « l'économique ». Bien évidemment, l'importance que l'individu donne à cet apprentissage relève de sa liberté personnelle. A partir du cas expérimenté, il convient de croire que certains ont saisi cette liberté. Ils auront sans doute intégré que l'apprentissage socio-économique représente un « terrible » défi à relever pour renforcer l'équilibre socio-économique qu'ils espèrent, pour eux-mêmes, dans leur vie privée.

Bibliographie

- ALAZARD, C & SEPARI, S (1992) *Contrôle de gestion*, Dunod, 706 pages.
- ARROW, K-J (1998) *Choix collectifs et préférences individuelles*, Diderot Multimédia, 234 pages.
- AUTISSIER, D & WACHEUX, F (2001) *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Collectif, L'Harmattan, 320 pages.

- BACHELARD, G (1949) *Le rationalisme appliqué*, Quadrige / P.U.F. (quatrième édition : 2004), 215 pages.
- BAUBY, P & BOUAL, J-C (1994) « Le service public en question » in *Alternatives économiques* n°120, Septembre-Octobre, pp. 39-41.
- BAVEREZ, N (2003) *La France qui tombe*, Perrin, 135 pages.
- BERGSON, H (1969) *La pensée et le mouvant. Articles et conférences datant de 1903 à 1923*, P.U.F., (79^{ième} édition), 294 pages.
- BETHELOT, J-M (1995) *1985 Durkheim. L'avènement de la sociologie scientifique*, PU Mirail, 186 pages.
- BOUDON, R (2004) *Pourquoi les intellectuels n'aiment pas le libéralisme*, Odile Jacob, 247 pages.
- BOURDIEU, P (1996) *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Minuit, 670 pages.
- BOURDIEU, P (1998) *Leçon sur la leçon*, Minuit, 56 pages.
- BRETON, P (2004) *L'Utopie de la communication. Le mythe du « village planétaire »*, La Découverte, Paris, (première édition 1986), 172 pages.
- BRULE, M & DRANCOURT, M (2004) *Service public : sortir de l'imposture*, JC Lattes, 328 pages.
- BUCHANAN, J M (1954) « Social Choice, Democracy, an Free Market » in *Journal Of Political Economy*, 62, p. 120
- CAPRON, M (2003) « La comptabilisation des actifs humains », in *Encyclopédie des ressources humaines* (Coord. Allouche, J), Vuibert, pp. 3-9.
- CROZIER, M (1979) *On ne change pas la société par décret*, Grasset
- DAVID, A (2000) « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? » in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, (Coord. David, A Hatchuel, A & Laufer, R), Vuibert, pp. 193-211.
- DI MEO, G (2001) *Géographie sociale et territoires*, Nathan, 317 pages.
- DUPRIEZ, L.H. (1920) « Local government in Belgium », in : *American Political Science Review*, pp. 408-422.
- EINSTEIN, A (1979) *Comment je vois le monde*, traduit de l'Allemand par Hanrion, R, Flammarion, 243 pages.
- FAYARD, P (2004) *Comprendre et appliquer Sun Tzu – La pensée stratégique chinoise : une sagesse en action*, Dunod, 166 pages.
- FOSSAERT, R (1983) *La société. Tome 6 : Les structures idéologiques*, Seuil, (première édition : 1977), 620 pages.
- FREUD, S (1967 pour la traduction française) *L'interprétation des rêves*, P.U.F., (première édition 1900).
- GALBRAITH, J K (2004) *Les mensonges de l'économie. Vérité pour notre temps*, Grasset, 91 pages.
- GIDDENS, A (1987) *La constitution de la société*, P.U.F., 474 pages.
- GODELIER, M (1992) *L'Idéal et le matériel*, L.G.F., 348 pages.
- GRANOVETTER, M (1985) « Economic action and social structure : The problem of embeddedness », in : *American Journal of Sociology*, pp. 481-510.
- GRANOVETTER, M (1994) « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », in *Analyse économique des conventions*, (Dir. Orléan, A), PUF, chap. 3, pp. 79-94.
- HALBWACHS, M (1938) *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*, Librairie Marcel Rivière et Cie, 239 pages.
- HARTOG, F (2003) *Régimes d'historicité. Présentisme et expérience du temps*, Seuil, 258 pages.

- IGALENS, J (1998) « Perception par les DRH des liaisons entre quelques pratiques de gestion de la qualité et des indicateurs de mobilisation des ressources humaines » in *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, Série SG n°8-9, pp. 169-180.
- IGALENS, J, ARSEGUEL, A, BARBIERIE J-F & BOURNOIS, F (2004) *Tous responsables*, Collectif, Editions d'Organisation, 572 pages.
- JOULE, R-V & BEAUVOIS, J-L (2002) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 286 pages.
- KRIEF, N (1999) *Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public – cas d'expérimentation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 397 pages.
- LARMORE, C & RENAUT, A. (2004) *Débat sur l'éthique. Idéalisme ou réalisme*, Grasset, collection « Nouveau Collège de Philosophie », 123 pages.
- LE GOFF, J-P (2000) *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, La découverte, (1^{ière} édition 1996), 164 pages.
- LEDUC, J (1999) *Les historiens et le temps. Conceptions, problématiques, écritures*, Seuil, 328 pages.
- LIVIAN, Y-F (2003) « L'intervention en entreprise », in *Encyclopédie des ressources humaines* (Coord. Allouche, J.), Vuibert, pp. 769-777.
- LOUART, P (1995) *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines* », Liaisons.
- LOUART, P (2003) « Les acteurs de la GRH », in *Encyclopédie des ressources humaines* (Coord. Allouche, J.), Vuibert, pp. 651-656.
- MACHIAVEL, N (1997) *Le Prince*, traduit de l'Italien par Serstevens, A, Librio, (pour la traduction Française : 1921), 124 pages.
- MARCH, J & OLSEN, J (1984) « The new institutionalism : organizational factors in political life », in : *American Political Science Review*, pp. 734-749.
- MARCH, J G (1991) « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 71-87.
- MARX, K & ENGELS, F (1966), *Manifeste du Parti communiste*, Editions en langues étrangères - PEKIN, Imprimé en République Populaire de Chine (1^{ière} publication : 1848), 84 pages.
- MARX, K (1876) *Le capital – Livre I*, Quadrige / P.U.F. (traduction française : 1993), 940 p.
- MAURIN, L (1997) « La troisième voie pour l'emploi », *Alternatives économiques* n°147, Avril, pp. 30-37.
- MENDRAS, H (2003) *Eléments de sociologie*, Armand Colin, 270 pages.
- NOEL, F & ALLOUCHE, J (2004) *Les suppressions d'emplois. Entre contraintes économiques et pressions sociales*, Vuibert, 284 pages.
- PERRET, B (2002) « Indicateurs sociaux, état des lieux et perspectives », *Les papiers du CERC* n°2002-01, janvier, 37 pages.
- PLANE, J-M (2000) *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, 256 pages.
- PLATON (1981), *La République - Livre VII*, préface de Aubenque, P, présentation et commentaires de Piettre, B, Nathan - Les intégrales de philo, 110 pages.
- POLANYI, K (1983) *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, (première édition 1944), 420 pages.
- RICOEUR, P (1997) *L'idéologie et l'utopie*, Seuil, 411 pages.
- SAVALL, H & ZARDET, V (1995 [a]) « Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances » in *Confiance, Entreprise et Société* (sous la direction Bidault et Alie), édition Eska.
- SAVALL, H & ZARDET, V (1995 [b]) *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 pages.

- SAVALL, H & ZARDET, V (1996) « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, 24 pages.
- SAVALL, H & ZARDET, V (2004) *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique – Observer l'objet complexe*, Economica, 432 pages.
- SEN, A (2003) *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Odile Jacob, 480 pages.
- SENNEETT, R (2000) *Le travail sans qualités*, Editions 10/18 (première édition 1998), 210 pages.
- SIBONY, D (1980) *Le groupe inconscient : le lien et la peur*, Edition Christian Bourgois.
- T HALL, E (1971 pour la traduction française) *La dimension cachée*, Editions du seuil, (1966), 254 pages.
- THIETART, R-A (2003) *Méthode de recherche en management*, Dunod, 537 pages.
- TODOROV, T (1997) *Benjamin Contant. La passion démocratique*, Hachette Littératures, 224 pages.
- VALADE, B (1990) *Pareto. La naissance d'une autre sociologie*, P.U.F., 352 pages.
- VON CLAUSEWITZ, C (1832) *De la guerre*, Perrin, (traduction française : 1999), 349 pages. *Note de l'Editeur* : Le découpage du texte en paragraphes et en alinéas respecte scrupuleusement celui de la première édition allemande de 1832 établie par Marie von Clausewitz, et de l'édition de 1952 du Pr Werner Hahlweg.
- WEBER, M (1963) *Le savant et le politique*, traduit de l'Allemand par Freund, J, Editions 10/18, (première édition : 1959), 223 pages.
- WILLIAMSON, O (1975) *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, Free Press, 286 pages
- ZARDET, V & VOYANT, O (2003) « Organizational transformation through the socio-economic approach in an industrial context » in *Journal of Organizational change management – Socio-economic approach to management*, Emerald, pp. 56-71.

Notes

ⁱ Référence est faite ici au mouvement psychanalytique pour lequel la cure est une anamnèse libératoire et pourvoyeuse de liberté. L'individu est partagé entre son conscient et son subconscient.

ⁱⁱ Selon SIBONY, l'individu constitue un groupe car il est partagé en lui-même.

ⁱⁱⁱ La relation faite entre l'homme et l'espace s'inspire du néologisme « proxémie » créé par Edward T. Hall pour désigner « l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel et spécifique ».

^{iv} Le mot « efficacité » est pris dans son acception classique (enseigné en classe), à savoir « atteindre ses objectifs analysés par rapport à son environnement ».

^v Entre janvier et février 2005, la presse a régulièrement relayé cette dichotomie en présentant, d'un côté, le forum économique, de l'autre, le forum social. Quelques tentatives de réconciliation ont toutefois été soulignées avec, par exemple, la proposition du président Brésilien, Luiz Inacio Lula da Silva, portant sur la nécessité d'une rencontre entre les dirigeants de Davos et ceux de Porto Alegre (Les Echos – vendredi 28 et samedi 29 janvier 2005 – p.9).

^{vi} Dans son rapport, Bernard Perret fait notamment le lien entre « indicateurs sociaux » et « bien être social » qu'il cite à 72 reprises.

^{vii} Dans ce cadre, le mouvement reprend l'idée de Bergson (1969) selon laquelle il « est une série de positions » par opposition au changement qui est une « série d'états ».

^{viii} Dans un objectif de transfert des savoir-faire en ingénierie de l'immatériel, cette étude a été réalisée par les acteurs de l'organisme sous l'assistance et le pilotage des chercheurs.