



HAL
open science

L'ancrage sociétal de la recherche : une étude de cas franco-néerlandais

Jacqueline de Bony

► **To cite this version:**

Jacqueline de Bony. L'ancrage sociétal de la recherche : une étude de cas franco-néerlandais. 2009.
halshs-00659908

HAL Id: halshs-00659908

<https://shs.hal.science/halshs-00659908v1>

Preprint submitted on 14 Jan 2012

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

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

L’ancrage sociétal de la recherche : une étude de cas franco-néerlandais

Jacqueline de Bony, CNRS, (LISE)

Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique

55, rue Turbigo, 75003, Paris, France

Résumé

Cette étude de cas explore l’appropriation du management de projet par les deux partenaires d’une coopération de recherche franco-néerlandaise. A l’aide d’une approche ethnographique, la recherche met en lumière la logique qui sous-tend le management de projet ainsi que les logiques professionnelles des partenaires néerlandais et français. Elle montre la cohérence entre management de projet et consensus néerlandais ainsi que les difficultés à concilier logique de projet et logique de métier française. Ce travail fait apparaître l’ancrage sociétal de la pratique scientifique et discute l’impact du contexte national sur la responsabilité sociale du chercheur

Abstract

This case study explores the appropriation of project management in a Dutch-French research cooperation project. By means of an ethnographic thick description the research triangulates the logic of project management and two professional logics of Dutch and French partners. The study put into light a consistency between project management and Dutch consensus at both operational and symbolic level. It reveals the difficulties to make the project part of French “logique de métier”. The paper further underlines how the practice of science is rooted in national culture and further discusses the cultural embeddedness of social responsibility of researchers.

Mots Clefs: Management de projet, consensus, Pays-Bas, logique de métier, France, éthique

Introduction

A l’occasion d’une conférence de l’IFREMER sur la salubrité des coquillages (Nantes, 18 juin 2009), deux cents ostréiculteurs ont manifesté pour dénoncer l’absence de résultats de recherches sur la mortalité massive des huitres françaises. Dans un article du journal le monde (26 septembre 2009), des scientifiques ont sonné l’alerte à propos des marées vertes du littoral breton. Ils pointaient les taux de nitrates excessifs issus de la pollution agricole, une

réglementation laxiste de ces taux et la lenteur des politiques à se saisir du problème. Ces deux exemples font directement appel à la responsabilité sociale des chercheurs. Ils illustrent le flou des interfaces entre société civile, chercheurs et acteurs politiques dans la France d'aujourd'hui.

Au cours des dernières décennies, le statut de la recherche a connu une mutation profonde. Aujourd'hui, la recherche et l'innovation sont des moteurs de l'activité économique. La recherche doit aussi répondre à la demande sociale en apportant des solutions aux problèmes contemporains. L'activité du chercheur est influencée par la contractualisation, le travail par projet et les impératifs gestionnaires. Du savant isolé dans sa tour d'ivoire, le chercheur se métamorphose en professionnel aux multiples chapeaux.

Dans cette reconfiguration entre recherche du savoir et recherche utile, la notion de responsabilité sociale du chercheur (RSC) mérite d'être précisée. Quelles en sont les réalités et les acteurs (politiciens, chercheurs, société civile) s'accordent-ils à son propos ? L'activité de recherche peut-elle être considérée comme universelle ? Rencontre-t-on des conceptions locales qui varient entre les nations ?

Ce travail explore l'influence du contexte sociétal sur l'exercice de la recherche. Une première section de l'article fait un bref état des lieux sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la responsabilité sociale du chercheur (RSC). Puis le texte restitue le cas d'un projet de coopération franco-néerlandais (section 2). Ensuite la recherche s'élargit aux deux contextes sociétaux correspondants. Elle décrit la construction de consensus aux Pays Bas et son impact sur l'appropriation du management de projet (section 3). La dernière partie discute la responsabilité sociale du chercheur et sa variabilité en fonction du contexte sociétal (section 4).

1- La responsabilité sociale du chercheur : état des lieux

En France, la RSC est une notion émergente et peu documentée, ce qui incite à l'aborder par l'intermédiaire de la RSE. Il faut cependant noter que la RSC et la RSE ne se correspondent pas et que la responsabilité sociale des acteurs de l'entreprise qui pourrait correspondre à la RSC est également peu documentée.

La RSE

Les années 60 ont été marquées par un débat opposant les adeptes d'une entreprise se cantonnant à la recherche du profit maximum et les défenseurs d'une entreprise ayant des responsabilités vis-à-vis de la société. La RSE est issue d'une tension croissante entre l'univers marchand et son contexte social et environnemental. En réaction aux catastrophes écologiques causés par certaines compagnies et aux débordements esclavagistes d'autres, les entreprises se sont mises à élaborer des chartes éthiques visant à clarifier leur projet et leur positionnement vis-à-vis de leurs employés, de la société et de l'environnement.

Gond et Igalens (2008) distinguent 4 champs d'analyse de la RSE (interface entre l'entreprise et la société ; fonction sociale ; relation de pouvoir ; produit culturel. A propos du champ culturel, ces auteurs précisent :

« Les questions de recherche explorées par cette perspective recouvrent de nombreuses dimensions : comment les entreprises intègrent elles les valeurs et les cadres culturels des sociétés dans lesquelles elles opèrent ? Dans quelle mesure les politiques de RSE et la gestion des parties prenantes sont elles influencées par les facteurs institutionnels nationaux et régionaux ? La notion de RSE est-elle globale ? Les politiques de RSE des multinationales sont elles transposables d'un pays à l'autre ? Quel est le rôle de la culture organisationnelle dans le déploiement de la RSE ? » (P.51).

L'approche culturelle de la RSE inclue les niveaux organisationnel et sociétal. A propos de ce dernier, Matten et Moon (2008) font une distinction entre une RSE explicite arbitrée par des acteurs privés et rencontrée aux Etats Unis et au Canada, et une RSE implicite qui a cours en Europe et dans laquelle l'état et les institutions régulent plus fortement le fonctionnement des entreprises. On entrevoit déjà la complexité de la notion au sein de laquelle coexistent une composante nationale durable et une composante plus globale et évolutive.

La RSC

La RSC reflète les nouveaux contours et articulations entre la politique, l'économique, la société et la recherche scientifique. Elle s'inscrit dans un contexte économique contraint qui comptant sur un renouvellement permanent de la consommation pour maintenir la croissance, convoque la recherche pour innover. La RSC reflète aussi une évolution de la finalité de la recherche et du statut des chercheurs.

Si la demande sociale envers l'entreprise est clairement définie (respect des hommes et de l'environnement), la RSC est d'abord caractérisée par son flou. La demande sociale envers les chercheurs concerne-t-elle l'éthique (manipulation génétiques, tests sur les animaux, équilibre écologique), la nature de la recherche (recherche fondamentale, innovation) son financement (légitimation des ressources allouées)? Comment s'articulent chercheurs, politiciens et société? Qui décide des programmes de recherches à retenir? La responsabilité du chercheur est-elle de l'ordre du savoir, de la décision ou de la mise en œuvre?

De même que pour la RSE, la RSC contient une composante culturelle à la fois prégnante et difficile à cerner. Les pays qui comme les Etats-Unis pratiquent depuis longtemps la recherche contractuelle et le travail par projet. D'autres qui, comme la France, valorisent plutôt les statuts pérennes, ne sont pas friands du projet. Dans la mouvance d'une recherche internationale qui se décline en termes de multidisciplinarité, de partenariats, et de projets quel est l'impact des spécificités nationales sur la perception de la recherche et la responsabilité du chercheur?

2- Ethnographie d'un projet de recherche franco-néerlandais

Nous sommes fin 97. La communauté européenne dispose d'un budget conséquent pour le secteur agricole mais ne finance pas encore de projets de recherches. Anticipant le futur, l'institut néerlandais Doel (qui se traduit par objectif) et son équivalent français Met¹ (pour métier) mettent en place une structure de coopération sous forme de projets bilatéraux susceptibles d'évoluer à terme vers des projets européens. Le premier projet, qui fait l'objet de notre étude, se déroule de 2000 à 2004. Il vise à développer un produit innovant satisfaisant à la fois le consommateur, le citoyen ainsi que les attentes écologiques.

Les directions des deux instituts s'accordent sur un budget correspondant à l'emploi de 3 équivalents chercheur par pays pendant 4 ans. Chaque institut finance sa part de recherche, les salaires et les participations aux rencontres. La coopération s'articule autour de réunions bisannuelles d'un jour et demie se déroulant en alternance en France et aux Pays-Bas et rassemblant environ une douzaine de chercheurs. Le projet est placé sous l'autorité des directions des deux instituts qui assurent son pilotage et son évaluation. Le responsable de ce premier projet est un Néerlandais et il est assisté par un coordinateur français. Soulignons

qu'il n'y a pas de tiers payeur susceptible d'imposer les termes du projet ce qui favorise l'émergence de singularités indigènes qui demeurent généralement à l'état implicite.

Les contextes institutionnels

Jusqu'en 1990, Met et Doel étaient deux organisations publiques équivalentes bénéficiant du financement reconductible de l'état et de la stabilité d'emploi. Au cours des années 90, les deux ont été témoins des mêmes de changements économiques et sociaux (pression du marché, financements européens, sensibilisation au développement durable). Cependant, Doel et Met ont suivi des parcours différents.

Au début des années 90, le ministère de tutelle du Doel a décidé de modifier son mode de financement de la recherche. Les fonds reconductibles allaient être remplacés par le financement de projets. Doel a donc dû établir son indépendance financière et instaurer le management de projet (MP). La direction du Doel a volontairement entrepris une réorganisation institutionnelle intégrant le financement par projet, les évolutions écologiques récentes et la demande sociale. Elle a élaboré des procédures s'inspirant des projets européens, le personnel a suivi une formation au MP et la nouvelle organisation s'est progressivement mise en place jusqu'à la fin des années 90. Depuis 2000, bien que le ministère reste son principal bailleur de fonds², Doel est exclusivement financé sur projets³ qui couvrent les dépenses de recherche, les salaires, les frais de fonctionnement et de locaux.

Au cours des années 90, Met était encore sous la loi régalienn⁴ qui lui garantissait une autonomie financière et scientifique. Ainsi, en 2004, la recherche au Met n'était financée sur projet qu'à hauteur de 10 à 20% seulement. Depuis la déclaration de Lisbonne, le gouvernement tente d'opérer un revirement institutionnel et transforme les organismes de recherche en agences de moyens. En 2006, le financement et l'évaluation de la recherche publique ont été délégués par décret à deux agences gouvernementales l'Agence Nationale pour la Recherche (ANR) et l'Agence pour l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES). Aujourd'hui, les instituts de recherche français se trouvent matériellement dans une situation proche de celle rencontrée par Doel en 1990 mais réagissent de manière radicalement différente.

La gestion du projet : du formel au réel

Dans le cadre de cette coopération, Doel propose d'appliquer sa gestion de projets habituelle (durée de quatre ans, plan de travail détaillé, rapports d'étapes annuels, évaluation et pilotage) en l'adaptant pour tenir compte de l'aspect bilatéral du projet. Le rapport annuel sera évalué par deux experts au sein de chaque institut, les commentaires seront intégrés puis ratifiés par les deux directions. L'évaluation sera rapidement transmise au chef de projet pour une application sans délai des recommandations.

Que se passe-t-il en réalité ? Met n'applique pas la procédure d'évaluation et de pilotage proposée par Doel. Les rapports d'étapes sont systématiquement écrits par le responsable néerlandais tandis que son homologue français se contente de signer en ajoutant quelques lignes. A l'exception d'une évaluation go no- go stipulée dans le contrat de coopération, la direction du Met n'évalue pas les rapports d'étape. Elle peine à trouver des évaluateurs, les documents se perdent et, après plusieurs relances du Doel, donne un avis favorable sans réellement examiner le rapport. Embarrassé par cet aspect, Doel commande la réalisation d'une étude interculturelle du projet.

Le projet vu par les partenaires néerlandais

Lorsqu'ils parlent du projet, les acteurs du Doel le décrivent comme un contrat dont les termes correspondent au plan de travail. L'un d'eux dit : « *Si vous faites plus que ce qui est défini dans le contrat, vous avez des problèmes pécuniaires et si vous faites autre chose, vous avez des problèmes avec le financier* ». Selon cette logique, un bon chercheur est celui qui applique le plan de travail et fournit les résultats en temps et en heure.

Les interrogés mobilisent très souvent les termes « *coopération, travailler ensemble, travail en commun* ». Coopérer est la règle y compris entre individus qui ne s'entendent pas. L'un d'eux dit : « *nous laissons cela (les querelles personnelles) sous la table* » ou encore « *C'est le projet qui compte, l'individu n'est pas si important* ». Au niveau symbolique, le projet ne renvoie ni à l'individu ni au groupe mais à une action commune. Le projet s'inscrit dans le registre des choses.

Le plan de travail décrit en détail les résultats et délais de livraison escomptés, ce qui va sans tenir compte de leur contingence. L'imprévisibilité du résultat n'apparaît presque pas dans le discours néerlandais si ce n'est comme un inconvénient que l'on compense par la coopération : « *Pendant le déroulement du projet, la relation entre le financeur et le responsable de projet est importante par ce que la recherche n'est pas 100% prévisible* ». La coopération est ici mobilisée pour de pallier aux impondérables et à la contingence.

Le projet vu par les partenaires français

Lorsqu'ils parlent du projet, les acteurs du Met pointent directement sa gestion en des termes rudes : « *idiot, ridicule, caricature, irrationnel, contre-productif* ». C'est d'abord la temporalité du projet et son caractère arbitraire qu'ils dénoncent. L'un d'eux dit : « *Nos collègues néerlandais fonctionnent sur projets et donc ils ont un temps limité. Ils comptent leur temps jusqu'à la caricature* ». Un autre remarque « *Pour nous, il est inconcevable d'arrêter un travail uniquement par ce que le temps est écoulé* ». Cette terminaison arbitraire du projet est ressentie comme une guillotine : « *Le couperet bête et méchant, c'est un couperet bête et méchant* ».

Les acteurs du Met pointent certaines pratiques qui leur paraissent incongrues telle une activité récurrente lors des rencontre consistant à se remémorer les objectifs, les résultats, les interlocuteurs et les porteurs d'enjeux : « *Il fallait utiliser des post-it, noter les objectifs du projet, noter les sorties de résultats et je me disais : ça fait deux ans que le projet est lancé, si on ne le sait pas encore, ou va-t-on* » ? Ils ne perçoivent pas l'utilité du pilotage de projet. Ils savent ce qu'ils ont à faire et n'ont pas besoin d'aide : « *C'est pas la peine de nous expliquer ce que l'on doit faire, c'est notre boulot!* »

Les interrogés parlent de leurs frustrations à propos des aspects scientifiques : « *En fait il fallait des résultats mais après on n'a pas vraiment discuté* ». Ou encore : « *Nous, on essayait de décortiquer un petit peu ces aspects là tandis qu'eux, ils fonçaient dans le tas* ». Ils excusent ce défaut d'approfondissement par la pression temporelle pesant sur le Doel « *Ils sont beaucoup plus poussés par les politiques à aller vite et à sortir des papiers* ». L'un

d'eux met les deux approches en perspectives : « *Eux sont plus prêt à produire des chiffres, même sans se poser trop de questions théoriques, alors que nous, on essaie de mieux poser les questions pour être sûr de savoir ce qu'on va avoir comme réponse* ».

Si les Français critiquent tant la temporalité du projet, c'est qu'elle télescope leur propre logique d'interprétation. Ce qui importe pour eux, ce n'est pas de rendre un produit en temps et en heure mais un produit terminé. Les chercheurs du Met ne se reconnaissent pas dans une logique de contrat mais dans une logique de métier (d'Iribarne, 2006). Celle-ci mobilise fortement les qualités individuelles telles que l'autonomie, la responsabilité et la motivation intrinsèque. A ce propos, les chercheurs du Doel font souvent allusion à cet individualisme des Français.

Evaluation et pilotage du projet : des perceptions contrastées

Au Doel, le coordinateur du projet est désorienté par l'absence d'évaluation par les Français. Il attend une appréciation du travail en cours afin « *d'optimiser le processus* » et ne l'obtient pas. Il dit : « *Je n'ai personne à qui m'adresser. Par ce qu'une évaluation telle que nous en avons au sein des groupes néerlandais sert justement à interroger : Comment ça va ? Mais cela ne se produit pas avec les Français* ». Et quand il livre ses préoccupations à son homologue français celui-ci répond : « *Nous avons un projet pour quatre ans, nous avons un plan de travail, il n'y a pas à s'en faire. La direction n'attend rien de nous en ce moment. C'est à la fin* ».

Le directeur financier du Doel ne peut pas concevoir que le Met finance un projet sans disposer d'outils de contrôle. Il dit : « *Ils n'ont pas d'appareils, ils n'ont pas de système* » ! Il interprète la position du Met sur l'évaluation et de pilotage : « *Ils n'oseraient pas juger ou examiner le travail des scientifiques, ils n'oseraient pas y mettre les mains voilà mon impression ! Et donc ils laissent cela à notre charge et disent : Si vous voulez conduire ces pilotages allez-y! Et si vous avez des documents hé bien, nous signerons notre accord* ».

La direction du Met livre un tout autre tableau de la situation. Elle dit qu'il existe « *plusieurs manières de considérer un projet* ». Elle évoque « *les inconvénients de la recherche par projet, tel le turn-over rapide et l'instabilité des effectifs qui en découle* ». Un interrogé

souligne le fait « *qu'écrire un projet, ce n'est ni de la recherche ni du résultat* ». Mais c'est surtout l'évaluation qui est mise en cause. On parle de « *la quantité de temps et d'argent investis dans une procédure dont l'efficacité reste encore à prouver, de la difficulté à trouver des évaluateurs réellement compétents sur le projet à évaluer* ». On rit en évoquant la possibilité « *qu'une moitié de l'institut passe son temps à évaluer l'autre moitié* ». On propose des solutions plus simples telles que « *faire confiance aux équipes qui ont déjà produit de bons résultats* ». Loin de remettre en cause la nécessité de juger la qualité de la recherche et sa pertinence, ce sont les procédures, leur lourdeur, et leur manque d'efficacité qui sont critiquées par le Met (Dejours, 2003).

En réalité, l'évaluation ne cible pas les mêmes réalités dans les deux instituts. Au Doel, l'évaluation en cours de projet permet de contrôler que le financement est bien utilisé. La direction pilote et évalue un processus en cours. Coté français, c'est le résultat qui compte et non le moyen d'y parvenir. La hiérarchie se tient à distance pour garantir l'autonomie des acteurs dans l'exercice de leur activité : A ce propos, la responsable de l'évaluation à la direction du Met dit : « *On a coutume de laisser les chercheurs tranquilles pendant la réalisation du projet* ». En effet, selon une logique de métier, l'évaluation et le pilotage pendant le travail se présentent comme une ingérence (Segal, 1987).

Formellement, l'association entre management de projet et exercice de la recherche induit une tension entre la contingence du résultat et son anticipation. Les deux instituts perçoivent et gèrent différemment cette tension. Coté français, on évacue les aspects managériaux qui interfèrent avec la logique professionnelle en vigueur. Coté néerlandais, cette tension n'est même pas évoquée par les interrogés. Lors de la restructuration du Doel, la direction et les chercheurs ont appris à « *lire les désirs des financiers* » sans sourciller. Comment rendre compte d'un tel écart entre les partenaires français et néerlandais ? L'analyse du consensus néerlandais est fort instructive en la matière et nous allons maintenant le décrire en détail.

3- La construction de consensus aux Pays-Bas

Cette coopération franco-néerlandaise renvoie à deux contextes politiques et deux formes de démocratie contrastés. A certains égards, le pluralisme néerlandais s'oppose à la « Res Publica » française. Le vote majoritaire n'est pas valorisé par les Néerlandais qui préfèrent les

élections indirectes, le système proportionnel et les gouvernements de coalition. Le fait d'une majorité l'emportant sur une minorité est considéré comme trop sélectif. Le vote divise et renforce les positions antagonistes au lieu de fédérer et d'unifier (Lijphart, 1968). On retrouve cette position dans la construction de consensus. Aux Pays-Bas, la décision ne correspond pas à une sélection ou un tri mais à un processus fédératif. Ce dilemme entre différenciation et fédération mérite d'être souligné car il est au cœur du contraste entre Néerlandais et Français.

Le consensus au niveau opérationnel

Les Pays-Bas sont appelés « pays du consensus » car cette manière de s'accorder est enracinée dans l'histoire de la nation (de Voogd, 2003). Dès que plusieurs personnes sont concernées par une question commune, elles se réunissent et mettent en place un processus de concertation (Van Vree, 1999). La décision n'est pas toujours le résultat d'un consensus mais le processus est systématiquement engagé et se déroule de manière similaire au sein d'une entreprise, d'une institution ou même d'une organisation bénévole (Shetter, 1997).

Au niveau opérationnel, le processus est jalonné par des réunions formelles entrecoupées de discussions informelles. Les réunions obéissent à des règles et des procédures très strictes⁵. Le président ne dispose pas de pouvoir décisionnel particulier, il est uniquement chargé de la qualité du processus (van Lente, 1997). En cas de désaccord on laisse un délai de réflexion ou on désigne une commission pour traiter la question. Dans un déroulement normal, les points de vue se rapprochent au cours des rencontres et une solution commune s'élabore qui conduira à l'arrêt des points d'action (Huisman, 2001).

Le consensus surprend l'observateur français par son caractère à la fois très individuel et très collectif (d'Iribarne, 1989). D'un côté, chacun est en droit de donner son avis en toute autonomie et, d'un autre côté, chacun y met du sien pour construire une décision commune. L'interprétation du discours des acteurs du consensus permet d'élucider cette articulation entre autonomie et coopération.

Autonomie individuelle et coopération : articulation

Le processus de décision consensuel s'interprète comme une situation collective comportant une étape individuelle (Benders et col, 2000). Chacun peut s'exprimer et chacun sera écouté.

Au-delà du recueil des avis, la consultation symbolise le respect de la personne et de sa parole. Parlant de la décision, les interrogés font toujours référence au groupe qui la prend. En effet, un choix collectif est jugé préférable à une proposition individuelle (Van Lente, 1997). Pendant la décision, l'individu relativise sa position et fait des compromis pour établir la solution meilleure pour le groupe, la mettre en œuvre et en tirer profit. L'étape de la décision s'inscrit dans le registre de l'intérêt collectif.

Au cours du processus, la coexistence d'autonomie individuelle et de coopération est régulée par une organisation très stricte de leur expression. Pendant la consultation, le groupe reste en retrait pour laisser l'individu s'exprimer puis, pendant la décision, l'individu se retire au profit du groupe. L'autonomie individuelle et la coopération s'expriment en alternance et de manière exclusive. Et cet évitement règle la question de leur coexistence.

Les dispositifs sociaux du consensus

Cette séparation entre registre individuel et collectif nécessite l'assistance d'une série de dispositifs sociaux fermement enracinés dans la culture néerlandaise⁶.

Droit au désaccord, égalitarisme : c'est probablement le dispositif le plus important. Il permet à l'individu d'appliquer une décision commune à laquelle il n'adhère pas tout en restant loyal avec lui-même et avec le groupe (van der Horst, 2001). L'égalité des opinions est décrite par une interrogée : « *Nous avons beaucoup d'idées et de conceptions et nous voulons que ces idées aient toutes la même valeur. L'une n'est pas supérieure à l'autre* ». Dans cette perception, la persuasion est très mal perçue : « *Nous ne voulons pas que l'on nous persuade et nous ne voulons pas non plus persuader les autres* ».

Sociabilité, conformisme : Le consensus exige un comportement positif des individus. La sociabilité est convoquée dès qu'une personne est soumise au dilemme entre défendre son point de vue ou laisser faire. Elle affirme la primauté de la relation (sociabilité) sur la clarification du point en question (défense de position). Cette sociabilité est renforcée par le conformisme qui n'est pas imposé d'en haut mais généré à l'intérieur du groupe (Shetter, 1997).

Objectivité, contrôle émotionnel : L'objectivité consiste à dissocier les faits des personnes concernées. Cette objectivité oblige l'individu à se distancier de son objet. « *C'est l'argument lui-même qui compte et non la manière dont il est présenté* » (van der Horst, 2001, p. 151). L'expression des émotions est surtout censurée en cas d'opposition : « *Les manifestations franches d'oppositions sont licites à condition d'être purifiées de toute violence verbale et de voir ainsi contenue la charge émotive qui s'y attache* » (d'Iribarne, 1989, p.237).

Ces dispositifs agissent de concert, en découplant l'expression de l'opinion et la prise de décision, en limitant la rencontre entre point de vue individuel et décision collective et en neutralisant leur conflit potentiel. L'individu en désaccord peut laisser la décision se construire en préservant toute son autonomie. Le consensus opère une scission entre un « moi individuel » et un « moi social ». Le premier correspond à une autonomie de pensée féroce, le second orienté sur l'action est ouvert, conciliant et arbitré par le collectif. L'insertion de l'individu dans la collectivité est duale avec une articulation très souple entre l'individuel le collectif et l'action (de Bony, 2007).

4- Discussion

Ce projet de recherche franco-néerlandais met en lumière une réception contrastée du MP dans les deux instituts. Cette différence d'appropriation peut être interprétée au niveau institutionnel. En effet, en 2000, Doel est déjà soumis aux lois du marché tandis que Met est encore sous la loi régaliennne. Un chercheur rémunéré par projets ne se comporte pas comme un chercheur fonctionnaire. Cet aspect a certainement joué un rôle dans l'appropriation du MP par les deux partenaires. Afin de pouvoir discriminer entre origine institutionnelle et sociétale nous avons analysé une entreprise française travaillant uniquement sur projet dans le secteur concerné. L'enquête révèle qu'après vingt ans de pratique, cette entreprise éprouve toujours de la difficulté à se plier aux impératifs du MP⁷.

L'évolution contrastée du Doel et du Met entre 1990 et 2009 mérite aussi d'être commentée. Au Doel, le MP a été considérée comme un moyen de s'affranchir au niveau financier. Il a été mis en place de façon volontaire sans causer aucun blocage ni conflits ouverts. Au contraire, à partir de 2000, le gouvernement français a eu tant de difficulté à convaincre du bien fondé de la recherche par projet qu'il a été obligé de recourir à la loi pour l'imposer. Aujourd'hui, le

MP fait toujours l'objet de réticences et oppositions dans la communauté scientifique française.

Qu'est-ce qui a catalysé cette évolution volontaire du Doel vers une orientation plus marchande de la recherche ? Pourquoi les Français éprouvent-ils tant de difficultés à s'appropriier le MP y compris dans les situations marchandes ? Pourquoi le MP est-il facilement appliqué aux Pays-Bas y compris dans des situations non marchandes⁸ ? Au centre de la question réside l'articulation entre logique projet et logiques professionnelles concernées.

Logique de projet et logique consensuelle

La mise en perspective du MP et de la construction de consensus révèle leur similarité tant au niveau opérationnel que symbolique. Comme le consensus, le projet est un processus temporel, jalonné d'étapes et ciblant une réalisation commune (Garel et al, 2004). Comme le consensus, le projet est arbitré par l'intérêt collectif. L'individu est impliqué, mais il est capable de se retirer au profit du groupe.

Le projet transcende les segmentations hiérarchiques et place les participants sur un même pied d'égalité à l'exception du responsable de projet. De même, l'évaluation est gouvernée par un principe d'égalité entre les personnes. Le consensus repose aussi sur l'égalité de parole entre les participants. Ce postulat d'égalité qui régit le projet et son évaluation est en parfaite cohérence avec le consensus.

Qui est socialisé dans un contexte consensuel intègre le management de projet en mobilisant les dispositifs sociaux qui lui sont familiers. En assouplissant le raccord entre l'individuel et le collectif et entre la pensée et l'action, ces dispositifs consensuels lui permettent de neutraliser la tension entre logique managériale et logique professionnelle (de Bony, 2010).

Logique de projet et logique de métier

La critique du MP par les partenaires français est légitime dans le cadre d'une logique de métier. De fait, les Français ne sont pas de grands adeptes du contrat. Pour eux, une

description précise des tâches ou des fonctions est plutôt vue comme une entrave à l'initiative individuelle que comme un gage de sécurité (d'Iribarne, 2006). L'assujettissement à une temporalité stricte où à un processus rigide est peu compatible avec l'autonomie offerte à l'individu dans une logique de métier (Segrestin, 2004).

On perçoit aussi combien le postulat d'égalité qui régit le projet télescope la hiérarchie. En France, celle-ci demeure à distance afin de laisser à l'individu une marge d'autonomie opérationnelle. Dans ce contexte, le pilotage ou l'évaluation d'un travail en cours se présentent comme une ingérence. Finalement, le pilotage et l'évaluation durant le projet achoppe la perception française du travail. Dans une logique de métier l'individu fait corps avec son activité et il en est individuellement responsable. Ce lien plus ferme entre l'individu et son activité est peu conciliable avec une logique de projet.

Le projet de construction du tunnel sous la manche

La construction du tunnel sous la manche est le fruit d'un projet franco-britannique ayant fait l'objet d'une étude ethnographique approfondie (Campagnac et Winch, 1997; 1998). L'analyse des aspects techniques, sociétaux et gestionnaires conduisent les auteurs à distinguer un modèle professionnel (britannique) et un modèle industriel (français) en termes d'acteurs clés, d'attribution des tâches et d'arbitrages en matière de décision. Dans le modèle industriel français, les aspects financiers et managériaux sont raliés au secteur technique et placés sous la responsabilité des ingénieurs qui prennent les décisions techniques et économiques. Ces décideurs sont éduqués et engagés au sein de réseaux spécifiques tels que « le corps des ponts ». Au contraire, le modèle britannique s'appuie principalement sur le contrat et sur les aspects financiers. Les décisions sont essentiellement prises par les managers qui restent indépendants des aspects techniques. La logique économique est séparée de la logique technique et c'est elle qui arbitre les décisions.

Campagnac et Winch parlent de confrontation entre le modèle professionnel arbitré par des aspects financiers et managériaux et le modèle industriel arbitré par les aspects techniques. Les diverses catégories d'acteurs (managers, ingénieurs, financiers) n'ont pas les mêmes responsabilités en matière de décision et d'arbitrages dans ces deux pays. Cet exemple illustre l'impact de la culture nationale sur la responsabilité des acteurs de l'entreprise. Notre

interprétation en terme de « logique de métier » s'apparente au modèle industriel tandis que la logique consensuelle néerlandaise se rapproche du modèle professionnel britannique. A ce propos, Campagnac et Winch opposent la coopération et le travail en équipe des britanniques et l'individualisme compétitif des Français.

Dans le projet de recherche franco-néerlandais se côtoient deux modes de coexistence entre aspects managériaux et scientifiques et deux perceptions de la recherche. Les partenaires néerlandais mettent leurs efforts à intégrer les multiples aspects du projet : gérer les aspects scientifiques et gestionnaires, répondre à la demande sociale, satisfaire porteurs d'enjeux et bailleurs de fonds. Cette fonction de professionnel jonglant avec plusieurs chapeaux fait partie de leur responsabilité. Les partenaires français s'investissent très fortement sur le plan scientifique et minimisent les aspects qui ne font pas partie de leur « cœur de métier » tels que la gestion de projet, les porteurs d'enjeux, la demande sociale. Leur responsabilité est plutôt tournée vers la qualité scientifique du travail.

Une mouche, trois laboratoires et des pratiques scientifiques différentes

Dans l'étude de cas franco-néerlandais, nous avons volontairement restreint le champ d'analyse à l'articulation entre la gestion de projet et l'exercice de la recherche. D'autres études interrogent les rapports entre dimension globale et dimension locale de la pratique scientifique. Dans l'ouvrage « la cour des miracles », Sophie Houdart (2007) restitue une recherche ethnographique comparant trois laboratoires spécialisés dans la drosophile au Japon, en France et à Hawaï. Le même mutant est décrit comme ayant un comportement homosexuel dans le laboratoire japonais, alors que le laboratoire français le verrait plutôt comme asexuel et le laboratoire américain comme bisexuel.

Au delà de divergences sur la conduite des expériences et l'interprétation des résultats, l'auteure déconstruit le laboratoire japonais et fait apparaître les enjeux, dilemmes, arbitrages et choix ultimes de la production scientifique. En ligne avec Callon et Latour (1990), elle met en lumière la dimension sociale de l'activité scientifique et remonte jusqu'à la mobilisation du concept de vérité au Japon et en France. Elle montre comment les uns sont enclins à publier à tout prix et les autres sont plus soucieux de l'authenticité des résultats. Elle argumente que « faire science » ne veut pas dire la même chose dans un laboratoire japonais et dans un

laboratoire français. Ceci vient confirmer nos interprétation concernant l'impact de la dimension culturelle sur la responsabilité sociale du chercheur. Il serait intéressant de mettre en perspective la construction de consensus aux Pays-Bas et au Japon en comparant le fonctionnement de deux laboratoires équivalents

Méthode de recherche

Cette recherche ethnographique (Geertz, 1975) définit la culture comme un système de catégories et d'arbitrages qui conditionnent l'interprétation de la réalité. Réalisée entre 2004 et 2006, L'étude de la coopération entre Doel et Met repose sur l'analyse des documents du projet, une recherche en littérature et des observations participantes sur deux projets entre Doel et Met. La recherche interprétative repose sur plusieurs série d'entretiens non directifs avec 6 acteurs du Doel et 6 acteurs du Met. La recherche sur le consensus néerlandais repose sur l'observation de réunions décisionnelles dans plusieurs secteurs d'activités publics et privés, l'analyse de documents et une étude bibliographique. L'interprétation du consensus repose sur cinquante entretiens aux Pays-Bas dans divers secteurs professionnels. Le travail est renforcé par une recherche sur la transmission du consensus à l'école primaire néerlandaise.

Bibliographie

Jos Benders, Niels Noorderhaven, Arjan Keizer, Hiroshi Kumon et Joop Stam, *Mirroring Consensus*, Utrecht, Lemma 2000

Jacqueline de Bony « Le consensus aux Pays-Bas. Autonomie individuelle et coopération », *Revue française de gestion*, 23, 170, 2007, pp 45-58

Jacqueline de Bony « Project management and national culture : A Dutch-French case study » *International Journal of Project Management*, 2010, in press

Michel Callon et Bruno Latour, *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La découverte, 1990

Elisabeth Campagnac et Gary Winch “The social regulation of technical expertise: The Corps and Profession in France and Great Britain”, Whitley, P. and Peer Hull Kristensen, P.H. (dir), *Governance at work : The Social Regulations of Economic Relations*, Oxford University Press, Oxford, 1997, pp. 86-104

Elisabeth Campagnac et Gary Winch “Civil Engenering Joint Ventures : The British And French Models Of Organization in Confrontation” Lundin, Rolf et Midler Christophe (dir), *Projects As Arenas For Renewal And Learning Processes*, Boston, Kluwer, 1998, pp.191-206

Christophe Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Editions, 2003

Christophe De Voogd, *Histoire des Pays-Bas*, Paris, Fayard, 2003

Gilles Garel, Vincent Giard et Christophe Midler, *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert, 2004

Clifford Geertz, *The Interpretation Of Cultures*, New York, Basic Book, 1973

Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens, *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris, PUF, 2008

Sophie Houdart, *La cour des miracles*, Paris, CNRS éditions, 2007

Marjan Huisman, “Decision making in meetings as talk-in-interaction”, *International Studies of Management. & Organisations*, 31 (3) 2001, pp 69-90

Han van der Horst, *The low sky*, Schiedam, Nuffic, 2001

Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, Seuil, 1989

Philippe d'Iribarne, *L'étrangeté française*, Paris, Seuil, 2006

Bruno Latour, *Le métier de chercheur regard d'un anthropologue*, Paris, INRA éditions, 2001

Arendt Lijphart, *The politics of accommodation, pluralism and democracy in the Netherlands*. Berkeley, University of California Press, 1968

Dirk Matten et Jeremy Moon, "Implicit and explicit CSR : a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility" *Academy of Management Review*, 33, 2008, pp. 404-424

Jean-Pierre Segal, « Le prix de la légitimité hiérarchique, une comparaison franco-américaine » *Gérer et Comprendre*, 7, 1987, pp 66-77

William Shetter, *The Netherlands in perspective*. Utrecht, Nederlands Centrum Buitenlanders, 1997

Denis Segrestin, *Les chantiers du manager*, Paris, Colin, 2004

Jean-Francois Théry et Rémi Barré, *La loi sur la recherche de 1982*, Paris, INRA éditions, 2001

Guus Van Lente, *De groep, De kunst met groepen te werken*. Utrecht, Het Spectrum, 1997

Wilbert van Vree, *Meetings, manners and civilization*, London, Leicester University press, 1999.

Notes

¹ Les noms du secteur, du produit et des instituts sont changés par souci d'anonymat. Doel et Met comptent respectivement autour de 7000 et 10000 employés au moment de l'étude (2004-2006).

² C'est le département scientifique du ministère de tutelle qui décide des thèmes de recherche à développer, fait les appels d'offres et finance les projets. Doel dispose néanmoins d'un petit budget (5% environ) pour financer les recherches de son choix. Le financement des coopérations bilatérales s'inscrit dans ce budget.

³ Au Doel, un chercheur doit travailler 165 jours par an sur projets pour couvrir un plein salaire et les frais de bureaux (téléphone etc.). Il dispose de 45 jours supplémentaires destinés à l'acquisition de nouveaux projets, le travail académique et la formation. Les chercheurs rapportent sur une fiche hebdomadaire le décompte journalier des heures de travail ainsi que leur utilisation aux divers projets.

⁴ Loi d'orientation et de programmation de la recherche (LOPR) du 18/07/1982, qui prône une recherche publique précompétitive afin de stimuler le marché sans y être assujéti. Cette loi offre aux organismes de recherches un cadre institutionnel de fonctionnement public, le statut de fonctionnaire pour le personnel et l'autonomie scientifique des centres de recherche (Jean-Francois Théry et Rémi Barré, *La loi sur la recherche de 1982*, Paris, INRA éditions, 2001).

⁵ Une réunion décisionnelle (vergadering) est systématiquement caractérisée par une structure hiérarchique (avec président et secrétaire), un ordre du jour précis, préalablement distribué et rigoureusement suivi, un rapport détaillant et attribuant les actions à conduire et servant de référence pour la session suivante.

⁶ Ces dispositifs ont été exacerbés pendant la « pilarisation » (1880-1965) période caractérisée par une fragmentation politique, religieuse et sociale très stricte. Les groupes sociaux ou piliers vivaient isolés les uns des autres tandis que leurs élites se rencontraient pour s'accorder « *sur la base d'une acceptation pragmatique des différences idéologiques* ». Les discussions reposaient sur « *des forces cohésives et évitaient systématiquement les forces antagonistes* ». Les décisions étaient atteintes à grand renfort de « *compromis équitables et d'accords pragmatiques* » (Lijphart, 1968).

⁷ En particulier, les enquêtés soulignent le fait qu'ils ont toujours de la difficulté à évaluer le temps et le budget. Ils préfèrent prendre sur leur temps libre pour rendre un rapport terminé plutôt que de devoir un peu bâcler la fin.

⁸ Nous avons également analysé l'utilisation du management de projet dans le secteur social néerlandais. Les formulaires standards d'évaluations de projets de réinsertion sociale font appel à des mesures quantitatives et les interrogés n'éprouvent pas de difficultés à mobiliser les chiffres et quantifier des trajets de réinsertion.