



**HAL**  
open science

## Place des conflits de valeurs dans les relations entre organisations publiques et parapubliques

Bruno Feral

► **To cite this version:**

Bruno Feral. Place des conflits de valeurs dans les relations entre organisations publiques et parapubliques. 10ème colloque de l'AIRMAP 2021: Proximités et territoires aux défis du Management Public, May 2021, Clermont-Ferrand, France. hal-03613151

**HAL Id: hal-03613151**

**<https://hal.science/hal-03613151>**

Submitted on 18 Mar 2022

**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.

# Place des conflits de valeurs dans les relations entre organisations publiques et parapubliques

Bruno Féral\*

\* CEREGE (EA 1722), Université de Poitiers

Communication à l'Atelier doctoral du 10<sup>e</sup> colloque de l'AIRMAP

## Résumé

La recherche interroge le rôle des conflits de valeurs publiques susceptibles d'émerger entre acteurs publics et associatifs à travers une recherche-intervention (David, 2012) portant sur la co-construction par ces acteurs d'un outil d'évaluation de l'action associative. Dans une perspective post-NPM, nous adoptons le cadre théorique de la Valeur Publique développé notamment par Moore (1994, 1995, 2013) pour explorer la façon dont les acteurs élaborent une hiérarchie de valeurs publiques et d'objectifs pratiques dérivés de ces valeurs pour définir ce qu'est la valeur publique qu'ils cherchent à créer et la façon adéquate d'en mesurer la création. Nous proposons pour cela une entrée par les controverses – les conflits de valeurs publiques (Beck Jorgensen & Bozeman, 2007) – en mobilisant comme cadre méthodologique l'ANT (Callon, 1986 ; Arkich et al. 2006) et la grammaire axiologique élaborée dans *Les économies de la grandeur* (Boltanski & Thévenot, 1991). Le matériau empirique consiste en une trentaine d'entretiens, l'analyse de réunions préparatoires au projet et l'intervention elle-même (accompagnement du projet par le chercheur).

## Abstract

This research investigates the role of public values conflicts likely to appear between public actors and third sector actors through an interventionist research (David, 2012) focused on the co-construction of a performance measurement tool for the third sector by public and third sector actors. Adopting the Public Value theoretical framework of Moore (1994, 1995, 2013) in a post-NPM perspective, we explore the way these actors construct a hierarchy of public values and practical goals derived from these values in order to define the public value they intend to create as well as an adequate way to measure its creation. To that end, we use specific controversies – public values conflicts (Beck Jorgensen & Bozeman, 2007) – as a point of entry through a methodological framework combining Actor Network Theory (Callon, 1986, Arkich et al. 2006) and the “axiological grammar” developed by Boltanski & Thévenot in *Economies of Worth* (1991). The empirical material is composed of around 30 interviews, the transcripts of project-related meetings and the intervention itself (material collected as the researcher accompanies the project).

**Mots clé (5) :** Valeur publique ; Recherche-intervention ; Conflits de valeurs ; Sociologie de la traduction ; Associations

**Keywords (5) :** Public value ; Interventionist research ; Values conflicts ; Actor-network theory ; Non-profit organizations

## INTRODUCTION

L'action associative a vu sa place évoluer dans le paysage au cours des 70 dernières années. Dans un contexte français favorable à son développement du fait d'une vision « corporatiste » de l'action associative, vue comme complémentaire à l'action publique (Archambault 2017), Cette complémentarité explique une première phase de croissance du secteur non-marchand (SNM) lors de la croissance forte de l'État-providence durant les trente glorieuses. Une nouvelle phase de croissance démarre avec le processus de décentralisation initié par les lois Defferre et relancé par les lois de 2003 : de nouvelles responsabilités et missions sont transférées aux collectivités territoriales, qui en externalisent une partie auprès d'associations nouvelles ou existantes.

En parallèle de ce mouvement d'expansion du SNM lié au renforcement et à la territorialisation de l'État-providence, un second facteur explicatif des relations actuelles entre collectivités et associations se fait jour dans les années 1990 (cf. Foncillas, 1992 ou Lande et Rocher, 2008) : suite à divers scandales financiers liés à la gestion hasardeuse de réseaux de satellites par certaines collectivités, la nécessité de « reprendre le contrôle » de ces réseaux (au sens de recommencer à les contrôler) devint évidente, entraînant un basculement progressif du financement d'un certain nombre d'actions par le biais de la commande publique plutôt que par celui de la subvention. Ce mouvement s'intensifia lorsque les collectivités commencèrent à ressentir les effets de la crise financière, vers 2011. Comme le soulignent Prouteau & Tchernonog (2017), cette évolution du financement associatif traduit une modification de la nature même du partenariat public-parapublic, décrit comme « passé progressivement d'une logique d'accompagnement de l'action des associations à une logique d'instrumentalisation des associations désormais outils des politiques publiques. »

La diminution des subventions, leur encadrement plus strict et l'incitation à recourir à la commande publique a conduit à une diminution de la part « publique » des ressources des associations tandis que le nombre d'associations continuait à augmenter ; mais également à une « polarisation » des associations entre grandes associations employeuses à budget important (environ 10 % de l'effectif) et petites associations non employeuses à budget faible. Malgré cette baisse apparente des ressources d'origine publique, la relation de dépendance réciproque entre organisations publiques et associatives reste d'actualité dans de nombreux domaines (action sociale, périscolaire, action culturelle). De la même façon que de nombreuses associations ne peuvent pas envisager poursuivre leur activité sans le soutien de la personne publique, le secteur public est dépendant, dans de nombreux domaines, de l'activité des associations pour délivrer des services attendus par les citoyens, pour **créer de la valeur publique** (Moore, 1994, 1995, 2013). Pour paraphraser Moore (2013), cet entrelacement entre action publique et action associative a conduit à **distribuer une partie non négligeable de la capacité opérationnelle de création de valeur publique au-delà des seules organisations publiques**. Ce problème de dépendance mutuelle se pose donc aux acteurs publics locaux, qui souhaitent d'une part encourager les acteurs associatifs à poursuivre la diversification de leurs ressources pour dégager des marges de manœuvres budgétaires voire simplement restaurer un équilibre et d'autre part maintenir ou établir une forme de contrôle sur l'action des associations concourant à la création de valeur publique dans des domaines qui relèvent de leur compétence. Il se pose également aux acteurs associatifs, qui doivent arbitrer entre recherche de financements publics et recherche d'indépendance.

Initiée suite au souhait d'une collectivité locale de s'instrumenter de façon à pouvoir mesurer et piloter la performance associative, cette recherche interroge la façon dont les conceptions différentes de la valeur publique et les interprétations divergentes de valeurs publiques proches jouent un rôle dans les relations entre acteurs publics et associations subventionnées (acteurs parapublics), en utilisant le processus de co-construction d'un outil de gestion comme moyen de susciter des controverses et de lever les consensus apparents.

Cette recherche pourrait être résumée par la problématique suivante :

## **Quelle est la place des conflits de valeurs dans les relations entre organisations publiques et parapubliques ?**

Nous présenterons dans un premier temps le cadre théorique de la recherche (1) avant de nous pencher sur des aspects méthodologiques (2).

### **1. LE CHOIX D'UN POSITIONNEMENT POST-NPM AVEC LA THÉORIE DE LA VALEUR PUBLIQUE**

Cette recherche s'inscrit le cadre théorique de la Valeur Publique (TVP), basé sur les travaux Mark H. Moore, et élaboré en partie en réaction aux limites du courant de pensée dit du New Public Management (NPM). Notre recherche cherche en effet à appréhender l'action publique sans la nécessité d'une référence permanente à une conception de la performance issue du privé, ce qui passe notamment par une définition délibérative de la valeur publique (Benington, 2011 ; Moore, 1994, 2013 et Stoker, 2006) constituant la finalité de l'action publique. Nous évoquerons dans un premier temps quelques limites du NPM comme cadre pour la recherche sur l'action publique et le management public (1). Nous discuterons ensuite des pistes que la TVP offre pour dépasser ces limites et offrir un cadre théorique autonome à cette recherche (2). Enfin, nous justifierons l'intérêt d'une entrée par les conflits de valeurs pour une recherche portant sur l'action publique (3).

#### **1.1. Les lacunes du NPM**

Le courant de pensée du New Public Management (NPM), défini par Christopher Hood (1991) a constitué l'inspiration de nombreuses réformes dans l'administration publique de multiples pays. Des exemples célèbres de l'implémentation de principes dérivés du NPM sont les gouvernements australien et néo-zélandais (Hood, 1991, 1995 ; O'Flynn, 2007) et le gouvernement britannique, notamment au niveau du National Health Service (Lapsley 2001, 2009), mais la logique du NPM peut également être retrouvée à l'origine de réformes dans le paysage de l'administration publique française. La logique de performance que l'on retrouve dans la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001, ou encore dans la mise en place de la T2A, est typiquement celle qui est préconisée par le NPM. Cependant, ce succès important et pérenne du NPM auprès des praticiens du management public ne s'est pas accompagné d'un enthousiasme similaire du côté des chercheurs.

Rappelons ainsi, comme le souligne O'Flynn (2007), que les chercheurs en management public ont en effet pointé, dès l'élaboration conceptuelle du NPM, mais surtout au fur et à mesure que les résultats des réformes inspirées par le NPM pouvaient être analysés, les nombreuses tensions que ce courant de pensée portait en lui. Parmi celles-ci, on peut citer pour mémoire, les effets pervers induits par l'application des réformes recommandées par le NPM (O'Flynn, 2007, Christensen & Lægreid, 2007, Lapsley, 2009), ou encore la présupposition erronée d'une transposabilité directe des outils du management privé aux organisations publiques (Matheson & Kwon, 2003, Stoker, 2006, O'Flynn, 2007).

Enfin, la faiblesse principale du NPM comme cadre théorique de la recherche en management public reste probablement le fait que, de l'aveu même de son principal concepteur, il n'est tout simplement pas un cadre théorique. Ainsi, selon Hood & Peters (2004) :

*« In fact, much of the NPM reform movement seems to have displayed, at best, a highly selective approach to the sort of "science" and "evidence" they took account of and, at worst, an active resistance to learning (in the conventional sense of modifying behavior in the light of experience) rather than simple nonlearning. [...] this feature can be attributed to the ideological rather than pragmatic character of much of the NPM movement and the fact that many of the reformers [...] were hardly interested in evidence. »* (p. 279). Malgré ce « désaveu » et ce « désamour » du NPM

émanant d'une partie du milieu académique, le NPM continue à inspirer l'action publique et les managers publics dans de nombreux cas (Lapsley, 2009, Goldfinch & Wallis, 2010), semblant indiquer qu'il reste nécessaire, sinon de pointer ses lacunes, du moins de développer une alternative susceptible d'être perçue par les praticiens comme pragmatique et actionnable, tout en prenant en considération les spécificités du secteur public.

Ce sont ces raisons qui nous ont poussé à choisir d'inscrire notre travail de recherche dans la perspective de la PVT, qui offre à nos yeux une façon de voir le monde (ou du moins l'action publique) permettant d'apprécier convenablement les spécificités de la sphère publique et d'identifier les questions et problèmes à résoudre tant pour apporter une nouvelle compréhension de l'action publique par les chercheurs que pour améliorer sa conduite par les praticiens.

## **2.1. La Théorie de la Valeur Publique, un cadre adapté à l'objet d'étude et affirmant la spécificité du management public**

La théorie de la valeur publique (ci-après TVP), initiée par les travaux de Moore (1994, 1995), vise à reconsidérer les finalités de l'organisation publique. Elle peut être vue comme une réaction au courant de pensée du New Public Management en tant que celui-ci menait à la négation des spécificités pratiques et philosophiques des organisations publiques. Moore (1994) propose plusieurs changements d'importance dans le paradigme du management public, tendant à affirmer sa spécificité. Par exemple, partir du principe que le rôle du manager public est de créer de la valeur publique, accepter de passer d'une logique d'efficacité économique dans l'atteinte des objectifs à une logique d'analyse coûts-bénéfices des objectifs (ce qui signifie une potentielle remise en cause des objectifs eux-mêmes). Mais aussi accepter la prééminence du champ politique (de la satisfaction des objectifs politiques établis par les citoyens et leurs représentants élus) sur le champ économique. En se basant sur les travaux de Moore, Des auteurs comme Stoker (2006), O'Flynn (2007) ou Benington (2011) ont tenté de préciser la définition de la valeur publique et les implications du management de la valeur publique. On retiendra la conception défendue notamment par Stoker et Benington, d'une définition nécessairement délibérative de la valeur publique et d'une création de valeur publique résultant à la fois de cette définition issue d'un débat entre parties prenantes et de la collaboration « réticulaire » de ces parties prenantes. Cette conception est d'ailleurs pleinement compatible avec celle portée par Moore (1995) qui, dans son modèle du « triangle stratégique », fait reposer le succès d'une stratégie de management de la valeur publique sur l'alignement de trois éléments : une définition de la valeur publique (et des valeurs sur lesquelles elle repose) ; des sources de légitimité et de soutien institutionnelles ou citoyennes à cette vision de la valeur publique ; une capacité opérationnelle permettant de produire matériellement la valeur publique ainsi définie.

Cette conception présentant la valeur publique comme ne pouvant advenir que si d'une part elle a fait l'objet d'une démarche explicite de définition faisant suite à la mise en débats de **valeurs publiques** aux interprétations plurielles permettant de générer une légitimité motivant le soutien des acteurs impliqués dans sa production ou son évaluation et si d'autre part la capacité opérationnelle (potentiellement distribuée entre de multiples acteurs publics et non publics, ou, pour suivre Bozeman, entre des acteurs présentant différents degrés de *publicness*) est particulièrement adaptée à notre terrain de recherche, qui concerne le processus de construction par des acteurs publics et associatifs d'un outil de gestion destiné à permettre l'évaluation et le pilotage de l'action associative.

Ce rôle crucial des valeurs publiques et des interprétations qu'en font les acteurs dans le processus de définition de la valeur publique – entendue comme finalité de l'action publique – est ce qui nous a conduit à envisager une entrée par les conflits pour cette recherche.

### **3.1. Les conflits de valeurs comme mode d'accès à la conception de la valeur publique selon les acteurs**

L'un des problèmes qui se pose à l'étude des valeurs est notamment celui de l'accès aux valeurs mobilisées par les acteurs dans leurs évaluations. Ainsi Heinich (2017) ou Schwartz (2006) considèrent-ils que, le rôle des valeurs dans les évaluations produites par les acteurs étant largement inconscient, ces valeurs sont rarement accessibles lors de l'étude de situations « ordinaires ». Cependant, ces deux auteurs identifient un type de situation dans lequel les acteurs prennent conscience des valeurs qu'ils utilisent : les conflits de valeurs. Rappelons que les conflits de valeurs correspondent, selon Gilson et Ndiaye (2016) aux situations dans lesquelles les actions dictées par une valeur tenue pour importante entrent en conflit avec les actions dictées par une autre valeur également tenue pour importante. Ainsi Schwartz et Heinich pointent-ils les conflits de valeurs (Schwartz 2006) et les « *situations axiologiquement problématiques [le désaccord, la controverse, la dispute]* » (Heinich, 2018) comme des moments où l'observateur peut accéder aux valeurs servant de principe d'évaluation aux acteurs ceux-ci étant contraints par la situation à les formuler. C'est cette capacité du conflit à provoquer une explicitation des principes d'évaluation utilisés par les acteurs qui en fait une clé d'entrée privilégiée dans l'analyse des valeurs publiques qui constituent la base du débat permettant la définition par les acteurs de la Valeur Publique qu'ils entendent créer. En effet, n'est-ce pas lors de la phase de conscientisation des valeurs due à l'émergence d'un conflit que peuvent apparaître des différences dans l'interprétation de valeurs sémantiquement proches, voire identifiées par des dénominations identiques ? Pour reformuler cette question, est-il possible que deux individus ayant des hiérarchies de valeurs apparemment similaires arrivent lorsqu'ils sont confrontés à une situation problématique à expliciter deux interprétations différentes d'une même valeur les conduisant à opter pour deux lignes de conduite distinctes voire opposées ?

En outre, si les différences entre valeurs publiques et privées ont été étudiées (le principe d'une spécificité des valeurs publiques étant au cœur même de la TVP), de même que, notamment au sein de la littérature post-NPM, les conséquences des conflits entre valeurs publiques et valeurs privées, ou leur possible intégration (Drevet, 2017), les conflits entre valeurs publiques, s'ils sont de plus en plus étudiés depuis l'appel lancé par Beck Jorgensen & Bozeman (2007) (« *How do public values fit together? How does one handle conflicts in values? [...] Most important, if public values conflict, how does (or should) this affect governance?* ») restent un sujet moins exploré (De Graaf et al. 2016), notamment les conflits d'interprétation (au sens d'Ancet, 2017). Or ce sont ces conflits, dissimulés en situation ordinaire sous l'adhésion commune d'acteurs différents à une valeur apparemment consensuelle, mais susceptibles d'émerger ultérieurement et de perturber la relation entre organisations publiques et parapubliques, dont nous souhaitons provoquer l'explicitation par la participation à ce processus de création d'un outil de gestion.

## **2. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Ce choix d'une entrée par les conflits et la nature de la recherche – une recherche-intervention – appellent un certain nombre de précisions sur le plan méthodologique, que nous allons à présent exposer. Dans un premier temps nous exposerons le plan de la recherche (1). Nous détaillerons ensuite le dispositif méthodologique que nous utiliserons pour analyser les données collectées (2). Enfin, nous reviendrons brièvement sur quelques questions soulevées par la nature de la recherche et les choix méthodologiques (3).

### **1.2. Les étapes de la recherche**

Nous envisageons pour ce terrain une démarche de recherche-intervention au sens, que lui donne notamment David (2012) en reprenant Hatchuel, de mode de production de connaissances nouvelles par une dynamique de construction collective d'une innovation gestionnaire à laquelle participe activement le chercheur, en tant qu'intervenant. La recherche-intervention, en donnant au chercheur un rôle actif dans le processus/au sein de

l'organisation objet de sa recherche, constitue une méthodologie adaptée à la partie « abductive » de la boucle récursive abduction-déduction-induction décrite par David comme devant présider à la démarche scientifique : en se confrontant directement au terrain et en faisant se rencontrer les faits et son cadre théorique, le chercheur est alors en mesure de faire émerger des hypothèses explicatives des situations (discursives, coopératives, conflictuelles) rencontrées lors de l'étude.

La recherche consiste, dans un premier temps, en une démarche d'observation non participante du système (au sens de David et al. 2012) : un état des lieux de l'instrumentation existante et une série d'entretiens semi-directifs auprès de plusieurs acteurs ayant vocation à participer au projet. Ces entretiens ont pour but d'explorer le discours explicite des acteurs sur les valeurs défendues par leurs organisations, leurs représentations du concept d'évaluation, leur ressenti quant à la légitimité d'une démarche d'évaluation de la part de la collectivité et leur opinion sur la nature que cette évaluation devrait revêtir, son étendue, les instruments et indicateurs qu'elle pourrait exploiter, etc. Elle visera également à sélectionner un groupe d'organisations parapubliques sur lequel portera le reste de la recherche. Cette phase d'entretiens visant à décrire la réalité et à comprendre le contexte dans lequel le futur projet doit se déployer correspond à l'une des finalités des sciences de gestion d'après David (in David et al., 2012 pp. 132-133) : l'«analyse 'descriptive' des systèmes organisés».

Comme David l'ajoute (pp 255-257), la simple observation n'apporte que des changements potentiels, mais constitue cependant pour nous un bon préalable à une démarche interventionnelle : en permettant au chercheur et aux acteurs de construire une représentation mentale détaillée du système organisé dans lequel le changement doit se produire, elle est à même d'enclencher ce changement ou de le fluidifier, à condition toutefois que la démarche d'observation respecte les principes épistémologiques de la RI (inachèvement, rationalité accrue, scientificité, isonomie et double niveau d'interaction) auxquels David ajoute trois principes méthodologiques : le principe d'investigation prospective, le principe de conception et le principe de libre circulation entre les niveaux théoriques (qui encadre les allers-retours terrain-théorie et la garantie de la scientificité des inférences produites par le chercheur).

Dans un second temps, la démarche de recherche-intervention proprement dite prendra place : elle consistera en la création d'un groupe-projet, animé par le chercheur, formé d'acteurs issus des différents groupes impliqués (élus, managers publics et acteurs associatifs). Ce groupe sera amené à concevoir un outil de pilotage de la performance d'un tissu associatif. L'analyse portera sur les réunions, comptes-rendus de réunion, les échanges avec les membres du groupe-projet et le déroulement global du processus ainsi que son résultat. Le but sera de repérer les liens entre conflits et explicitation ou interprétation des valeurs mises en jeu. En parallèle, un journal d'itinérance (Barbier, 1996) tenu par le chercheur contiendra le ressenti « à chaud » des réunions et interactions marquantes intervenant au cours du projet pour élaborer à partir de cette base des analyses plus complètes.

## 2.2. Controverses et justifications

Cette recherche propose l'utilisation d'un dispositif combinant sociologie de la traduction ou ANT (Callon 1986, Akrich et al. 2006) et modèle des Cités (Boltanski et Thévenot, 1991). Nous exposerons dans un premier temps les raisons de l'adéquation de l'ANT à notre recherche (1). Nous présenterons une analyse similaire de la Théorie des Cités (2). Enfin, nous évoquerons la possibilité de la combinaison entre ces deux approches dans le cadre de notre dispositif méthodologique (3).

### 2.2.1 L'ANT comme méthode adaptée à notre objet de recherche

Le terrain de la recherche porte sur la création d'un outil d'évaluation de l'action associative permettant à une organisation publique – une collectivité locale – de piloter cette action. Les acteurs publics reconnaissent cependant qu'il est essentiel que l'outil qu'ils souhaitent mettre en place soit accepté par les acteurs associatifs pour qu'il soit efficace. Ils envisagent donc une démarche de co-conception de l'outil en collaboration avec la sphère associative et des chercheurs chargés d'encadrer scientifiquement le projet et d'assurer la rigueur de la démarche. De façon synthétique, le terrain consiste donc en la création – *innovation* – puis la mise en place d'un outil de gestion – *objet technique* – suite à la demande d'une organisation publique – acteur problématisant. La démarche de construction de l'outil – *processus de traduction* – doit impliquer des acteurs publics et associatifs – *acteurs intéressables* – et les convaincre que la mise en place de cet outil est une nécessité pour que la relation se poursuive profitablement – *point de passage obligé*. Bien

qu'ils aient déjà une idée assez claire de ce à quoi doit servir l'outil de gestion qu'ils souhaitent développer – *inscriptions* – les acteurs publics pensent cependant que son adoption et son appropriation par les acteurs associatifs sera grandement facilitée par une démarche de conception collégiale de l'outil – soit les allers et retours entre innovateurs et utilisateurs qui permettent pour Akrich d'adapter le script. Pour ces raisons, nous pensons que le cadre proposé par l'ANT s'adapte de façon très satisfaisante au terrain de recherche. Il permettra une description de la dynamique des relations entre actants et de la tentative de création du réseau nécessaire à la pérennisation de l'innovation. Cette description permettra à son tour d'améliorer la compréhension des dynamiques relationnelles entre acteurs publics et associatifs. En outre, nos questions de recherche portent précisément sur l'existence de controverses plus ou moins exprimées dans les relations entre organisations publiques et parapubliques, et sur les liens entre ces controverses – les conflits de valeurs – et le processus de conception et d'implémentation d'un nouvel outil de gestion. Pour cette raison, l'approche socio-technique offerte par l'ANT, en nous permettant une analyse spécifique des controverses entourant un objet technique comme point d'entrée pour la description d'un réseau socio-technique construit autour de cet objet, nous semble particulièrement adaptée à notre problématique. Enfin, d'un point de vue épistémologique, l'ANT est compatible avec notre positionnement, qui est celui du paradigme constructiviste pragmatique au sens d'Avenier (2011). S'inscrivant dans la sociologie pragmatique (Barthe et al. 2013), l'ANT fait le postulat d'une capacité des acteurs à mobiliser des compétences réflexives et critiques sur la justification de leurs actions, et l'accès à ces justifications se fait donc par l'observation des acteurs. Elle affirme son intérêt pour la réalité sociale pertinente produite par les acteurs en situation, rejoignant le projet de Dewey de partir d'une symétrie axiologique entre la contemplation et l'action et considérer que seule l'action du sujet connaissant, en ce qu'elle modifie la réalité expérimentée, est à même de générer une connaissance nouvelle.

### 2.2.2. L'adéquation du modèle des Cités à notre objet de recherche

Pour Luc Boltanski et Laurent Thévenot, les crises et conflits constituent des moments privilégiés d'une étude des modes de justification, les actions n'allant plus de soi et devant être explicitées. La justification opère par une régression du cas vers le genre, par une montée en généralité des arguments. L'action devant être justifiée (le cas) est rapportée à un principe d'un niveau supérieur (le genre). Ce principe, s'il est contesté, est lui-même rapporté à un principe supérieur, devenant à son tour cas particulier rattaché à un genre. Les auteurs indiquent que ce qui importe dans la construction des jugements est davantage la nature de la généralité à laquelle le cas est rattachée que la nature de l'objet jugé lui-même (Boltanski et Thévenot, 1991, p.21 et passim). C'est à cela que correspond, dans la TdC, la situation de conflit – ou dispute. Elle est la critique d'une action fondée sur une forme de généralité par le biais d'une généralité différente. Ceci rend les conflits – y compris les conflits de valeurs – cruciaux pour décrire les formes de grandeur/généralité mobilisée par les acteurs.

Cette concentration sur la justification par les acteurs de leurs actions et leurs tentatives pour démontrer le bien-fondé de leur position dans le cadre des disputes offre une perspective propice à la descriptions des dynamiques relationnelles. D'une part, elle permet d'accéder aux racines du conflit. En observant la façon dont les acteurs explicitent celles de leurs attentes qui se voient déçues, ceux de leur principes qui se voient contredits, en identifiant la nature de la généralité à laquelle il choisissent de rattacher le cas, il est possible de décrire une réalité plus profonde de la controverse, correspondant potentiellement à un conflit de valeurs entre les acteurs. En outre, l'étude de la justification et du dénouement des controverses relatives aux ordres de grandeur permet également de mieux décrire l'attachement des acteurs à la situation qui engendre le conflit, et leur capacité à accepter de transiger pour suspendre le conflit devant un constat de leur incapacité à le dépasser, créant ainsi une situation de compromis.

Concernant l'applicabilité du modèle des cités aux conflits de valeurs, deux éléments semblent l'attester. Tout d'abord le fait que le processus de justification devienne saillant en situation de conflit, et ce quelle que soit la nature du conflit. Mais également le fait que l'un des concepts centraux du modèle des Cités, celui de *grandeur* (*Worth* en anglais) soit remarquablement proche de celui de valeur. Pour illustrer la proximité entre la *grandeur* de la TdC et la *valeur*, il est possible de comparer les définitions de *l'épreuve de jugement* pour Boltanski et Thévenot à la définition de la valeur donnée par Heinich (2017). Dans la TdC, la mise à l'épreuve du jugement implique une interaction entre personne, objet et situation permettant de déterminer la grandeur relative de l'objet en généralisant la situation et en la rattachant à un principe supérieur commun.



Ce principe est lui-même défini comme l'échelle de qualification et d'évaluation des êtres occupant la Cité. La parenté avec la définition de la valeur d'Heinich, elle-même tridimensionnelle (sujet-objet-contexte) et distinguant le résultat du jugement (la *valeur-grandeur*) et le principe qui guide le jugement (*valeur-principe*) est évidente. Enfin, du point de vue épistémologique, la perspective de l'approche est également pragmatiste, comme le souligne Martucelli (2015), la rendant pleinement compatible avec notre propre posture.

### 2.2.3 La compatibilité des deux approches

Nous pensons qu'il est possible d'utiliser un cadre théorique combinant ANT et TdC, car ces théories sont compatibles des points de vue conceptuel, méthodologique et épistémologique. La sociologie de la traduction et les économies de la grandeur sont décrites par Martucelli (2015) comme des sociologies pragmatistes considérant que le cœur de leur objet est la réalité expérimentée par les acteurs. Dans la démarche pragmatique partagée par les deux approches, l'enquête cherche ainsi à mettre à jour l'expérience des acteurs plutôt qu'une éventuelle réalité ontologique ou que les seules croyances des acteurs. ANT et TdC s'inscrivent également dans une *sociologie de l'épreuve* en cela que la notion pragmatiste de l'*épreuve-sanction* qui correspond à la mise à l'épreuve des croyances conventionnelles des acteurs, constitue un élément de structure essentiel à ces deux théories. Malgré quelques différences, l'ANT et la TdC semblent, tant du point de vue des concepts que de l'épistémologie, tout à fait compatibles. Du point de vue des concepts, toutes deux s'articulent autour du concept du conflit comme épreuve et moyen d'accéder à l'expérience des acteurs, de la notion de conviction/persuasion comme nécessaires à la conduite de l'action. Toutes deux insistent sur l'importance du rôle des objets et de l'environnement dans l'émergence et le déroulement des conflits et sur leur capacité à opposer une résistance aux actions des acteurs humains. Du point de vue épistémologique, ces deux théories s'inscrivent dans un positionnement constructiviste pragmatique (Avenier, 2017). Elles s'efforcent de décrire la réalité expérimentée par les acteurs, celle qu'ils *font exister* par leurs actions, leurs discours, la confrontation de leurs croyances et représentations (Bénatouil, 1999). Elles s'inscrivent dans un même rejet de toute structuration préalable de la réalité des acteurs.

Les distinctions qui existent entre les deux théories, loin de les rendre incompatibles, en font pour nous des théories **complémentaires** pour la compréhension de notre objet de recherche. La distinction principale porte sur le sujet de l'enquête. L'ANT focalise l'enquête sur la construction du réseau par une succession de *controverses résolues avec succès* et donc d'épreuves *réussies*. Elle tient donc pour acquis le fait qu'*une épreuve réussie* – L'acceptation par la communauté scientifique des résultats de la tentative de pectiniculture – *résout la controverse* et qu'*une épreuve échouée* – l'incapacité persistante à *convaincre Pecten Maximus* de se fixer sur les collecteurs – *dissout le réseau*. Elle s'intéresse à la construction et à la mise en place des conditions de leur réussite par les acteurs – la traduction. Elle étudie également les tentatives de remises en cause des succès antérieurs par l'introduction de nouvelles controverses – la dissidence. La TdC, de son côté, tient pour acquis que des principes de justification orientent les jugements des acteurs en situation et structurent des situations par lesquelles ils sont également structurés. Elle oriente l'enquête sur *la construction de la légitimité des épreuves*, c'est-à-dire aux processus qui permettent aux acteurs de faire en sorte qu'une épreuve réussie soit considérée comme une solution à la controverse – la justification. Parallèlement, la TdC s'intéresse aux processus par lesquels les acteurs s'efforcent de délégitimer une épreuve pour annuler les conséquences de son succès ou de son échec – la dénonciation. Enfin, elle intègre également les processus par lesquels les acteurs, confrontés à une situation injustifiable, peuvent s'efforcer de dissimuler son caractère injustifiable afin de la pérenniser ; tout en construisant parallèlement un mode de justification de cette situation – le compromis. Cette complémentarité nous conduit à considérer la possibilité de combiner ANT et TdC dans l'analyse de notre objet de recherche. L'ANT fournira le cadre de compréhension des dynamiques des actants au sein du réseau et permettra de décrire l'émergence des controverses au fil du processus de traduction. Elle est en outre particulièrement adaptée au terrain de recherche, qui porte sur la conception et l'introduction d'un nouvel outil de gestion. La TdC, elle, permettra de comprendre, à partir des discours des acteurs au cours des controverses, les racines des conflits et la nature des principes de justification – des *valeurs* – qui s'affrontent. Elle correspond en cela à notre objet de recherche, le rôle des conflits de valeurs dans les relations entre organisations publiques et parapubliques. En effet, elle permet d'identifier les principes auxquels recourent, pour évaluer un même objet/une même action, des acteurs issus d'univers professionnels différents.

## 3.2. Les questions posées par la combinaison entre recherche-intervention et Sociologie de la Traduction

Du fait de l'application à une démarche de recherche-intervention d'un cadre conceptuel et méthodologique incluant l'ANT, un certain nombre de points appellent à une vigilance particulière. Comme l'ont synthétisé Lukka et Vinnari (2017), des objections à la combinaison ANT/Recherche-intervention existent et sont principalement de trois ordres.

La forte prévalence de parcours académiques fortement influencés par l'ANT ou fortement influencés par la recherche-intervention, mais rarement par les deux à la fois.

La perception par les chercheurs utilisant l'ANT d'une incompatibilité philosophique du cadre de la traduction avec la démarche interventionnelle et l'implication directe du chercheur sur le terrain. Cette objection a été levée par Lukka et Vinnari, la pointant comme relevant d'une interprétation trop extensive d'une recommandation de B. Latour sur l'utilisation de cadres théoriques rigides.

La crainte des chercheurs utilisant l'ANT que l'utilisation d'une démarche interventionnelle ne les conduise à surinvestir l'approche éémique et à ne plus être en mesure de questionner et critiquer les pratiques considérées comme allant de soi par les acteurs.

Les recommandations des auteurs pour pallier ce dernier obstacle recourent largement les recommandations usuelles applicables aux démarches interventionnelles de recherche : tenue d'un journal de recherche, réflexivité du chercheur, formalisation des conditions de l'intervention, interprétation théorique des événements pratiques, distanciation vis-à-vis de ses actions au cours de la phase étique.

Cependant, certaines des recommandations faites pour assurer le bon déroulement d'une recherche-intervention nous semblent devoir être problématisées avant d'être utilisées dans le cadre d'une combinaison ANT/Recherche-intervention et ceci fait actuellement l'objet de nos réflexions. C'est notamment le cas d'un dispositif central dans notre recherche : le groupe-projet, qui correspond à ce que Girin (1990) nomme « l'instance de gestion » et d'un autre dispositif fortement recommandé lors de la mise en place d'une démarche interventionnelle : l'instance de contrôle. Ces deux instances jouent un rôle dans l'animation du dispositif interventionnel (pour l'instance de gestion) et permettent la prise de recul théorique du chercheur par rapport à son terrain (pour l'instance de contrôle). Leur composition et leur animation sont cruciales pour le succès de la recherche. Elles nous semblent cependant devoir être analysées également en tant que dispositifs de traduction produisant un effet sur le réseau en construction. Elles peuvent en effet constituer des espaces et des temps privilégiés de construction et de négociations d'énoncés jouant un rôle décisif dans le processus de traduction. Une autre réflexion en cours porte sur le degré adéquat de réflexivité qu'il est nécessaire d'adopter dans la description du rôle du chercheur-intervenant dans le réseau qu'il contribue à former.

## **CONCLUSION**

Cette recherche permettra une meilleure compréhension des dynamiques relationnelles entre acteurs publics et associatifs dans le cadre de la construction en commun d'un outil de gestion. Elle permettra également de décrire les hiérarchies de valeurs défendues par ces acteurs, les conflits générés par la rencontre de ces hiérarchies et les différentes interprétations que les acteurs font de valeurs publiques similaires. Du point de vue managérial, elle permettra de confronter des acteurs publics et associatifs à l'exercice de la définition commune de la valeur publique qu'ils cherchent à créer, de son rapport avec les différentes valeurs publiques que chacun pense défendre, et de la traduction de ces valeurs en objectifs et en indicateurs opérationnalisables. Elle permettra également d'évaluer la contribution d'un tel processus de co-construction et de réflexion commune sur l'action publique à l'alignement des composants du « triangle stratégique » conçu par Moore (et donc au succès d'une stratégie de management de la valeur publique) : génération de soutien et de légitimité pour la définition de la valeur publique issue d'un tel processus et mobilisation de la capacité opérationnelle de création de valeur publique distribuée entre des acteurs de nature différente.

## BIBLIOGRAPHIE/REFERENCES

- Akrich, M. (1991). L'analyse socio-technique. In Vinck, D. (Éd.), *La gestion de la recherche* (p. 12). De Boeck.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Presses des Mines.
- Ancet, P. (2017). Conflits de valeurs internes aux sujets et aux organisations. *Rue Descartes*, 91(1), 106.
- Archambault, E. « The Evolution of Public Service Provision by the Third Sector in France », *Political Quarterly*, Wiley-Blackwell : NoOnlineOpen, 2017, 88(3), pp.465-472 halshs-01598959
- Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43, 372.
- Barbier, R. (1996). *La recherche action*. Paris: Anthropos.
- Barthe, Y., de Blic, D., Heurtin, J.-P., Lagneau, É., Lemieux, C., Linhardt, D., Moreau de Bellaing, C., Rémy, C., & Trom, D. (2013). Sociologie pragmatique : Mode d'emploi. *Politix*, N° 103(3), 175
- Beck Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public Values : An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.
- Bénatouïl, T. (1999). Critique et pragmatique en sociologie. Quelques principes de lecture. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 54(2), 281-317.
- Benington, J. (2011). From private choice to public value. *Public value: Theory and practice*, 31-49.
- Callon, M. (1986). Eléments pour une Sociologie de la Traduction—La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc. *L'année sociologique*, 36, 169-208.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.
- David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R. (coord.) (2012) (3e éd.). : *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des MINES, Paris.
- Drevetton, B. (2017). Les outils du contrôle de gestion : Des vecteurs de valeurs pour l'organisation publique ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 23(3), Article 3.
- Foncillas, P. (1992). Le contrôle des satellites municipaux. *Comptabilité et stratégies*, May 1992, France.
- Gilson, A., & Ndiaye, A. (2016). Les conflits de valeur dans les organisations duales au prisme des modèles identitaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 29-44.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode. In A.-C. Martinet et al., *Épistémologies et sciences de gestion* (p. 141-182). Economica.
- Goldfinch, S., & Wallis, J. (2010). Two Myths of Convergence in Public Management Reform. *Public Administration*, 88(4), 1099-1115.
- de Graaf, G., Huberts, L., & Smulders, R. (2016). Coping With Public Value Conflicts. *Administration & Society*, 48(9), 1101-1127.
- Heinich, N. (2017). Dix propositions sur les valeurs. *Questions de communication*, (1), 291-313.
- Heinich, N. (2017). *Des Valeurs : Une approche sociologique*. Gallimard.
- Heinich, N. (2018). Pour en finir avec les approches normatives des valeurs. *Revue du MAUSS*, 51(1), 177.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hood, C. (1995). Contemporary public management a new global paradigm? *Public Policy and Administration*, 10(2), 104-117.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox?. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 267-282.

- Jehn, K. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 530-557.
- Jönsson, S., & Lukka, K. (2006). There and back again: doing interventionist research in management accounting. *Handbooks of management accounting research*, 1, 373-397.
- Lande, E., & Rocher, S. (2008, May). Consolidation et secteur public local: genèse et évolution des pratiques. In *la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*.
- Lapsley, I. (2001). The changing public sector : From transition to transformation. *The European Accounting Review*, 10(3), 5.
- Lapsley, I. (2009). New Public Management : The Cruellest Invention of the Human Spirit? *Abacus*, 45, 1-21.
- Laville, J.-L. et Sainsaulieu, R. (2013) *L'association: sociologie et économie*. Fayard/Pluriel.
- Le Roy, A., & Ottaviani, F. (2019). Pour une approche compréhensive et pluraliste de l'évaluation des territoires nourrie de chiffres et de lettres. *Développement durable et territoires*, Vol. 10, n°2.
- Lukka, K., & Vinnari, E. (2017). Combining actor-network theory with interventionist research : Present state and future potential. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 720-753.
- Martuccelli, D. (2015). Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie. *Sociologie*, 6(1), 43.
- Matheson, A., & Kwon, H.-S. (2003). Public Sector Modernisation : A New Agenda. *OECD Journal on Budgeting*, 3(1), 7-23.
- Moore, M. (1994). Public value as the focus of strategy. *Australian Journal of Public Administration*, 53(3), 296-303.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 531.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.