



**HAL**  
open science

# Machiavel aujourd'hui : des consultants au travail dans le secteur public

Nicolas Belorgey

► **To cite this version:**

Nicolas Belorgey. Machiavel aujourd'hui : des consultants au travail dans le secteur public. Nouvelle Revue du travail, 2014, 4, 10.4000/nrt.1604 . hal-04605701

**HAL Id: hal-04605701**

**<https://hal.science/hal-04605701>**

Submitted on 18 Jun 2024

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# La nouvelle revue du travail


4 | 2014

Santé au travail : regards sociologiques

Varia

---

## Machiavel aujourd'hui : des consultants au travail dans le secteur public

*Machiavelli Today: Work consultants operating in the public sector**Maquiavelo, hoy : consultores que trabajan en el sector público***NICOLAS BELORGEY**<https://doi.org/10.4000/nrt.1604> 

---

### Résumés

Français English Español

Ce texte s'interroge sur les catégories de pensée et sur les pratiques des consultants du nouveau management public, en particulier sur leur rapport avec un classique de la pensée politique, *Le Prince* de Machiavel. Ses matériaux sont ce texte canonique et une enquête ethnographique auprès de consultants intervenant dans le secteur public français, notamment ses hôpitaux. Il rend compte tout d'abord d'un certain nombre de continuités entre les deux époques : position subordonnée par rapport au pouvoir, réalisme, pragmatisme, enfin dissimulation et nuisance vis-à-vis de certains acteurs. Il montre ensuite des renouvellements : accentuation aujourd'hui du recours aux mercenaires, usage beaucoup plus développé de la violence symbolique aux côtés de la contrainte pure, morcellement accru du pouvoir politique.

The paper scrutinises the thinking and practices of private consultants operating in the public sector, along with their link to one seminal canon of political thought, Machiavelli's "The Prince". It relies on four years of ethnographic fieldwork by consultants working in French public sector institutions, notably hospitals. It reveals a series of continuities between the two eras in question: one marked by a position of subordination to political power, realism, pragmatism, concealment and malice to certain social groups; and another characterised by renewal, accentuated today by recourse to mercenaries, a much more advanced use of symbolic violence alongside physical constraints and a greater fragmentation of political power.

En este texto nos interrogamos acerca de las categorías de pensamiento y las prácticas de los consultores de la Nueva gestión pública, en particular sobre su relación con un clásico del pensamiento político : El Príncipe, de Maquiavelo. Nuestro análisis se basa en materiales tales como ese texto canónico y un estudio etnográfico que incluyó a consultores que intervienen en el sector público francés, especialmente en los hospitales. En primer lugar, damos cuenta de una



serie de continuidades entre las dos épocas : posición subordinada en relación con el poder, realismo, pragmatismo y, por último, disimulación y perjuicio de algunos actores. Posteriormente señalamos algunas renovaciones : actualmente se recurre más a los mercenarios, se desarrolla mucho más el uso de la violencia simbólica junto a la coacción pura y simple, se parceliza cada vez más el poder político.

---

## Entrées d'index

**Mots-clés :** travail, Machiavel, action publique, acteurs intermédiaires, expertise

**Keywords:** work, Machiavelli, public action, intermediary actors, expertise

**Palabras claves:** trabajo, Maquiavelo, acción pública, actores intermedios, pericia

---

## Texte intégral

- 1 Les consultants ont joué un rôle particulièrement important dans la séquence de réforme de l'État qui en France a pris le nom de « nouveau management public » (*New public management*, NPM ou NMP) (Bezes, 2009). Cette réforme, marquée notamment par la révision générale des politiques publiques (RGPP), réduit d'un côté le périmètre d'intervention de l'État, et de l'autre fait rentrer dans ce qu'il en reste des modes de gouvernement issus du secteur privé (Henry & Pierru, 2012 ; Pierru, 2012). Les consultants ont ainsi pénétré la sphère étatique, équipant ses structures et ses modes de pensée, assurant une fluidification de la circulation des élites (Gervais, 2012), transférant leur savoir-faire dans l'art de vaincre les résistances (Belorgey, 2010 ; Henry, 2012).
- 2 On voudrait s'interroger ici sur les catégories de pensée de ces consultants, et sur le rapport qu'elles entretiennent avec un classique de la pensée politique, *Le Prince* de Nicolas Machiavel. En effet, en ces temps de brouillage entre secteurs privé et public, l'opposition entre État et marché que développent les consultants peut être considérée moins comme une réalité que comme « un obstacle épistémologique à la saisie de la spécificité de l'État néolibéral et des logiques de prédation de la sphère publique qu'il soutient et alimente » (Henri & Pierru, 2012, 10). Au contraire, on peut retrouver dans leur démarche des points communs avec ce classique de l'exercice d'un pouvoir politique. Bien sûr, ils ne le revendiquent pas nécessairement. La référence au *Prince* est pour nombre de consultants une banalité, tellement évidente et si peu propice à leur image qu'ils ne s'appesantissent guère sur elle (Villette, 1988)<sup>1</sup>. Pourtant, ses catégories imprègnent leurs représentations et leurs pratiques, mais elles le font comme à distance. Elles sont à la fois présentes et absentes. C'est cette ambivalence que nous souhaitons interroger ici.
- 3 Pour cela, nous utilisons deux types de matériaux. Le premier est le texte du *Prince* (1513), ainsi que quelques commentateurs. Nous ne nous situons pas sur le terrain de l'histoire des idées politiques, qui impliquerait de faire une recension exhaustive des interprétations du texte, anciennes comme actuelles, de sa circulation et de ses multiples appropriations, ou de réfléchir aux débats que suscite encore aujourd'hui son auteur pour l'ensemble de son œuvre, par exemple autour de la notion de républicanisme (Pettit, 1997). Nous nous limiterons à une lecture très littérale de ce seul texte, à l'exclusion des autres œuvres de l'auteur, complétée seulement de quelques éléments de contexte. Une telle démarche exclut donc bien sûr de porter un jugement sur l'œuvre de Machiavel.
- 4 Le second matériau utilisé ici est une enquête ethnographique menée de 2004 à 2008 auprès de consultants intervenant dans le secteur public français, plus particulièrement sur ses hôpitaux. Elle s'est déroulée sous forme d'observations, parfois participantes, et d'entretiens (N = 110) dans une douzaine d'hôpitaux (CH, CHU, dans différents types de services, et dans des villes grandes et petites) et auprès d'une dizaine de cabinets de conseil de différentes tailles et spécialisations (pour plus de précisions, voir Belorgey, 2009). Un accent particulier a été mis sur les interactions entre hospitaliers et

consultants ainsi que sur le suivi, effectué au cours de plusieurs années de « missions », de consultants dans des services hospitaliers. Le point qui est développé ici n'avait pas pu l'être dans la publication restreinte de l'enquête sous forme de livre (2010).

- 5 Nous nous appuyons plus particulièrement ici sur un document ethnographique, un livre qui nous a été donné par un consultant lors de ce qui était pour lui un entretien de recrutement, afin de vanter son métier. Il s'agit du livre de Bruno César et d'Olivier d'Herbemont, *La stratégie du projet latéral : comment réussir le changement quand les forces sociales doutent ou s'y opposent* (1998). Alors que nous avons d'abord accordé moins d'importance à cet ouvrage qu'à l'entretien au cours duquel il avait été reçu, sa lecture, que nous avons commencée distraitement, nous a bientôt complètement accaparé, tant il a finalement fait écho à nombre de situations observées. Ce livre se présente comme un manuel de « conduite du changement » ou de « conduite de projet », une sous-discipline de la littérature managériale. Il joue finalement dans l'enquête le rôle que les manuels de « bonne conduite » lus par les entrepreneurs ont joué, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, pour Max Weber (1904) : une source permettant de faire le lien entre certaines pratiques observées et les croyances de leurs auteurs, autrement dit de montrer le sens que les acteurs attribuent à leurs actes. À partir des situations observées et de ce texte, il devient possible de mieux comprendre ce que font les consultants. Il ne s'agit donc pas d'une théorie qui serait éloignée de la pratique des consultants, mais au contraire d'une rationalisation indigène de pratiques répandues.
- 6 Deux sources principales sont donc ici utilisées, deux textes qui seront désormais cités par leurs abréviations respectives : P pour *Le Prince* et SPL pour *La Stratégie du projet latéral*.
- 7 La comparaison entre ces deux sources fait ressortir à la fois des points communs (I) et des différences (II), que nous abordons ici dans cet ordre. Ces différences apparaissent cependant surtout comme un renouvellement des réponses apportées à une problématique inchangée.

## 1. Continuités

### 1.1. Une position subordonnée par rapport au pouvoir

#### 1.1.1. Dans *Le Prince*

- 8 La première continuité est la position de subordination par rapport au pouvoir politique en place. Pour Machiavel, il s'agit du prince auquel il dédie son livre en 1513, Laurent de Médicis. Machiavel traverse alors une période difficile de son existence, comme le notent nombre de ses commentateurs. Dès avant, quand il est fonctionnaire de la République florentine, « médiocre est la situation, fort mal payée, de Machiavel, et médiocre est sa vie. Vie de fonctionnaire, de bureaucrate, qui exécute les ordres, se débat au milieu de mesquines intrigues de collègues et de soucis d'argent » (Chevallier, 1950, 10). Après la chute du régime qu'il a servi et son renvoi par le suivant, « Machiavel, disgracié, vit dans une modeste maison de campagne [...]. Il souffre du besoin ; il a une femme et des enfants à nourrir ; il est plein de rancœur et d'ennui [...]. Ce livre apparaît comme la dernière carte du fonctionnaire disgracié qui souhaite passionnément rentrer en grâce. » (*ibid.*, 12-13). Un autre commentateur note que « parmi les raisons qui le poussaient ainsi à vouloir être remarqué, celle qui avait trait à son désir d'offrir aux Médicis "quelque témoignage de sa soumission", apparaît explicitement dans sa dédicace du *Prince* » (Skinner, 2001, 43). Et il ajoute même que « la force de ce désir semble avoir été telle qu'elle alla jusqu'à altérer la rigueur habituelle de son argumentation » (*ibid.*). Ainsi, en présentant humblement son texte au Prince d'alors, Machiavel cherche une réhabilitation. Il ne peut l'obtenir qu'en le servant, et en montrant ce service comme nécessaire, c'est-à-dire en décrivant les situations « comme nécessitant le recours urgent au conseil d'un expert » (*ibid.*, 45), pratique typique de l'activité de conseil aujourd'hui, comme on va le voir bientôt.

### 1.1.2. Chez les consultants

- 9 Cette position de subordination pratique se retrouve chez les consultants intervenant dans les hôpitaux. De manière générale, le modèle économique du conseil rend les consultants dépendants de leur donneur d'ordres, qui est libre de les recruter ou non, et de renouveler ou non leur contrat (Villette, 2003). En exécutant un contrat, ils auraient ainsi également pour objectif de vendre le suivant, et seraient guidés par « l'obsession du chiffre d'affaires » (*ibid.*).
- 10 Ce phénomène est renforcé, s'agissant du secteur hospitalier français dans les années 2000, par deux éléments. Tout d'abord, les consultants ont du mal à pénétrer le marché potentiel que constitue le secteur public français, notamment en raison de la présence d'une expertise publique déjà en place, par exemple par le biais des grands corps de l'État (Berrebi-Hoffmann, 2002), ou par la faiblesse des crédits publics. Ils sont beaucoup plus présents dans le secteur privé, ou dans le secteur public des pays anglo-saxons. Certains d'entre eux se demandent ainsi si le secteur public français peut ou non être pour eux une « terre de mission » (*ibid.*). Ensuite, les cabinets de conseil intervenant dans les hôpitaux sont, au moins au début, relativement petits et nombreux (Belorgey 2009, chap. 5). Rares y sont les grands cabinets, alors qu'on trouve dans le secteur une myriade d'anciens infirmiers, cadres de santé, médecins, etc., qui y exercent la profession de conseil en étant plus ou moins à leur compte, ou épisodiquement rattachés à des structures plus larges qui les portent. Dans ces conditions, la concurrence entre eux y est rude, ce qui restreint l'espace pour une éventuelle contestation des buts fixés par leur commanditaire. Les consultants sont ainsi beaucoup plus malléables, à la fois dans leur rythme de travail et dans leurs prises de position, que des fonctionnaires protégés par le droit de la fonction publique et que leurs trajectoires sociales et les convictions qui les accompagnent peuvent rendre très distants des mesures qu'on leur demande de mettre en œuvre. Telle réforme qui rend possible l'externalisation de certains services de l'hôpital à des structures privées se heurte ainsi à l'opposition farouche d'un directeur d'hôpital, ancien inspecteur des impôts, alors que des consultants recrutés afin de la mener à bien ne soulèvent jamais la question de son bien-fondé.
- 11 Cette position de subordination par rapport au pouvoir de Machiavel hier, des consultants aujourd'hui, rend aussi compte d'un certain brouillage entre leurs catégories de pensée et celles de leurs commanditaires. Dans un cas comme dans l'autre, ils ont intérêt, pour se faire entendre et se faire employer, à faire leurs les points de vue de leurs donneurs d'ordre, à interioriser la domination dont ils sont l'objet et qu'ils tendent à étendre à d'autres.

## 1.2. Un réalisme

### 1.2.1. Déconnexion entre morale et action

- 12 Cette position subordonnée au pouvoir politique ou économique conduit ses détenteurs à concevoir la sphère de l'action indépendamment de celle de la morale. Ce trait est particulièrement connu en ce qui concerne *Le Prince*. Les traités de gouvernement en vigueur à son époque liaient intimement morale et politique, comme *l'Éducation du prince chrétien*, qui enseignait au prince en question ce qu'il devait faire d'un point de vue religieux, moral. Au contraire, le texte de Machiavel se démarque de ce type d'ouvrages en s'employant explicitement à déconnecter les deux domaines :

Il m'a paru plus pertinent de me conformer à la vérité effective de la chose qu'à l'imagination qu'on s'en fait [...]. Il y a si loin de la façon dont on vit à celle dont on devrait vivre, que celui qui laisse ce qui se fait pour ce qui se devrait faire apprend plutôt à se détruire qu'à se préserver : car un homme qui en toute occasion voudrait faire profession d'homme de bien, il ne peut éviter d'être détruit parmi tant de gens qui ne sont pas bons. (131)

À un prince donc, il n'est pas nécessaire d'avoir toutes les susdites qualités [piété, générosité, etc.], mais il est bien nécessaire de paraître les avoir. (142)

13 Or, chez les consultants, on retrouve précisément cette déconnexion entre les préoccupations morales et pratiques, à deux niveaux au moins. Le premier est celui du cadre général de l'action. Convaincus, à l'instar de Michel Crozier, qu'« on ne change pas la société par décret », ils tiennent en faible estime les textes juridiques, lois, décrets ou autres, qu'ils considèrent le plus souvent comme des règles « bureaucratiques » inutiles (il s'agit presque d'un pléonasme), qui feraient obstacle à l'action.

14 Le second niveau est celui des pratiques concrètes des consultants, ou concrètement recommandées par SPL. Ce manuel explique :

Dans ce livre, nous nous intéresserons peu à la partie "intention" des projets. Nous prendrons l'intention du projet comme donnée. Nous ne nous interrogerons pas sur la pertinence, l'honnêteté ou le bien-fondé du projet. D'autres s'en chargeront.  
(13)

15 La dernière phrase fait allusion aux oppositions que le projet du dirigeant peut soulever parmi les personnes à qui il s'applique. L'ensemble constitue une actualisation de la déconnexion entre morale et action recommandée par *Le Prince*.

### 1.2.2. Une anthropologie pessimiste

16 Cette anthropologie, au sens général d'une réflexion sur ce que serait une nature humaine immuable par delà les accidents historiques, est présente dans *Le Prince*, par exemple au passage suivant :

Des hommes en effet, on peut dire généralement ceci : qu'ils sont ingrats, changeants, simulateurs et dissimulateurs, ennemis des dangers, avides de gain ; et tant que tu leur fais du bien, ils sont tout à toi, t'offrent leur sang, leurs biens, leur vie, leurs enfants, comme j'ai dit plus haut, quand le besoin est lointain ; mais quand il s'approche de toi, ils se dérobent [...]. L'amour est maintenu par un lien d'obligation qui, parce que les hommes sont méchants, est rompu par toute occasion de profit particulier ; mais la crainte est maintenue par une peur de châtement qui ne t'abandonne jamais. (138)

17 Certes, les consultants ne reprennent pas cette vision à la lettre. Ils ne demandent pas aux hospitaliers d'offrir le sang de leurs proches. Mais leur démarche préférant la stratégie aux normes juridiques ou morales repose bien sur la même vision d'êtres humains qui ne réagiraient qu'aux stimulations de gain et de perte matérielle, comme l'illustre la question des « promesses ». Le document présenté ici est issu d'un rapport remis à son employeur par Patrick, diplômé d'une école de commerce et ancien conseiller ministériel, consultant *senior* dans un grand cabinet, et Sophie, sa *junior* (qui détient un diplôme analogue)<sup>2</sup> :

Dans la perspective de favoriser l'implication des services de soins dans la démarche d'analyse des coûts, le centre hospitalier X a souhaité associer l'utilisation des outils de comptabilité analytique à des engagements des services administratifs envers les services de soins (telle une relation client – fournisseur). L'hôpital ayant peu de marges de manœuvre financières, ces "promesses" ont pour vocation de constituer une forme d'"intéressement" qui sera, à terme, intégrée à la démarche de contractualisation interne [...]. L'une des principales difficultés identifiées par l'équipe en charge du projet pour la concrétisation des promesses est la grande inertie des directions fonctionnelles [...]. Dans un premier temps, le pôle a souhaité s'engager moralement sur un ensemble de promesses réalisables pour la fin de l'année 2005, et qui portaient principalement sur des travaux déjà initiés au sein du centre hospitalier X mais demeurant méconnus. Cette première série de promesses avait pour vocation de crédibiliser la démarche et [de] dédramatiser le processus d'engagement, en prouvant que les promesses pouvaient être tenues.

18 Examinons ce texte de plus près, car il est révélateur du mode opératoire des consultants. Il s'agit bien de mobiliser les hospitaliers dans le sens souhaité, non en édictant une nouvelle norme, non en montrant que cela pourrait améliorer les soins fournis aux patients, mais en leur faisant des « promesses », autrement dit en leur faisant miroiter une récompense personnelle. Mais comme « l'hôpital [a] peu de marges de manœuvre financières », cette « récompense » consistera en des profits qui seraient

de toute façon advenus pour les médecins, car provenant de travaux « déjà initiés [...] mais méconnus ». Autrement dit, non seulement les répercussions sur les patients, c'est-à-dire ce qu'on pourrait considérer comme le bien-fondé de l'opération, sont totalement ignorées, mais de plus les hospitaliers auraient de toute façon perçu les fameuses « récompenses » qu'on leur fait miroiter pour gagner leur adhésion ! Les consultants semblent bien considérer les hospitaliers comme « l'homme purement économique [qui] est à vrai dire un demeuré social », pour reprendre la formule d'Amartya Sen (1977 ; 1987).

- 19 En effet, cette anthropologie pessimiste est plus profondément celle de l'*homo oeconomicus* (cf. notamment Hirschman, 1977 ; Halévy, 1995 ; Demeulenaere, 1996). On en trouve l'origine historique justement à l'époque de Machiavel ou dans les siècles qui la suivent immédiatement. Des auteurs comme Beccaria, qui lui aussi insiste sur « la peur du châtement » comme mobile de l'action et par conséquent comme technologie de pouvoir, en sont d'autres fondateurs. Ensuite, l'histoire de la vision économique de l'homme montre que celle-ci, bien que fondée initialement sur une approche par le mobile matériel, notamment pour des raisons pratiques (comme le soulignent Bentham ou J.S. Mill, les mobiles financiers sont les plus aisés à prendre en compte, à comptabiliser), se diversifie pour rendre compte de la pluralité des mobiles humains, pour devenir une « science du comportement humain » (G. Becker), et passer donc d'une conception purement matérielle à une approche formelle de l'intérêt. Les sciences en général et non seulement l'économie sont d'ailleurs fondées sur cette approche réaliste, qui est aussi celle soulignant les déterminations du comportement humain plutôt que sa part de liberté. C'est pourquoi, en s'inscrivant dans le mouvement du NPM qui fait un grand usage des outils et concepts de l'économie par opposition à ceux du droit que mobilisait plus traditionnellement l'État, les acteurs de cette politique renouent avec une tradition intellectuelle ancienne, à laquelle *Le Prince* a largement contribué.

### 1.3. Un pragmatisme

- 20 Subordonnés vis-à-vis de leur donneur d'ordres, réalistes dans leurs méthodes, les consultants ont aussi en commun avec l'auteur du *Prince* leur pragmatisme. Dans cet ouvrage, ce point apparaît notamment dans le passage traitant de la façon dont il faut se comporter avec les « grands ».

Et pour mieux éclairer ce point, je dis que les grands se doivent considérer de deux façons principales : ou ils se gouvernent en sorte, par leur manière de faire, qu'ils se lient entièrement à ta fortune, ou non. Ceux qui se lient ainsi, s'ils ne sont pas rapaces, se doivent honorer et aimer ; ceux qui ne se lient pas, il faut les examiner de deux façons. Ou bien ils agissent ainsi par pusillanimité et défaut naturel de courage ; alors tu te dois servir de ceux-là surtout qui sont de bons conseils, car dans la prospérité ils te font honneur, et tu n'as, dans l'adversité, rien à en craindre ; mais quand ils ne se lient pas par calcul et par raison d'ambition, c'est signe qu'ils pensent plus à eux qu'à toi ; et de ceux-là le prince doit se garder, et les craindre comme s'ils fussent ennemis découverts, car toujours, dans l'adversité, ils aideront à le ruiner. (106)

- 21 On trouve chez les consultants une sorte d'actualisation de ces réflexions sous la forme d'une « cartographie stratégique des acteurs », dans le cadre des démarches de « conduite de projet ». Bien sûr, les acteurs dont il s'agit sont désormais les salariés et non plus les « grands » de Machiavel. Mais la démarche demeure la même : il s'agit de déterminer ce que peuvent faire ces acteurs, « grands » autrefois, salariés aujourd'hui, et comment s'y prendre avec eux pour faire aboutir les desseins du commanditaire.
- 22 Une systématisation de la conduite de projet est ainsi proposée par SPL, qui l'emprunte lui-même à une source managériale plus ancienne, celle de la « sociodynamique ». Celle-ci est fondée par Jean-Christian Fauvet dans le cadre du cabinet Bossard, qui constitue une référence en matière de gestion des ressources

humaines. L'historique des titres de ses ouvrages montre que sa réflexion s'enracine dans le « problème des conflits sociaux », qu'il s'agit de « traiter », pour évoluer peu à peu vers une théorie générale du changement (Fauvet, 1973 ; Fauvet & Koch, 1975 ; Fauvet & Stéphani, 1983 ; Fauvet & Bühler, 1992). L'étape de 1983, à laquelle se réfère SPL, définit ainsi la notion centrale de sa réflexion :

La sociodynamique est une discipline issue des travaux théoriques et pratiques entrepris par les ingénieurs-consultants de Bossard Institut, avec la contribution de dirigeants d'entreprise et la collaboration de nombreux praticiens appartenant à des organisations de toutes tailles et opérant dans tous les secteurs économiques [...]. Dans *Traiter les tensions et les conflits sociaux*, la sociodynamique portait déjà sur la connaissance de certains phénomènes sociaux et sur l'art de les employer à bon escient. Elle se proposait de devenir un "art de la navigation sociale". C'est pourquoi en 1975 elle s'orienta sur une recherche de propositions concrètes pour l'action. À ces champs d'application s'est ajoutée depuis 1978 une réflexion plus profonde sur la dynamique des entreprises. Elle est devenue *la discipline qui traite de la mise en valeur des relations de groupe* [...]. [Elle est] extérieure à tout engagement politique [...]. La vie sociale doit être organisée de telle façon que les hommes puissent vivre heureux. Il s'agit autrement dit d'optimiser la performance de la vie groupale. Dans cette perspective, la sociodynamique suggère modestement des recommandations pratiques essentiellement réalistes [...]. Nous exprimons le vœu que cette œuvre soit reprise par d'autres, critiquée et enrichie pour le service des entreprises, de leurs dirigeants et de leur personnel. Puisse la sociodynamique par extension, aider le gouvernement de toutes les entreprises humaines : État, parti, cité, association, syndicat, famille.

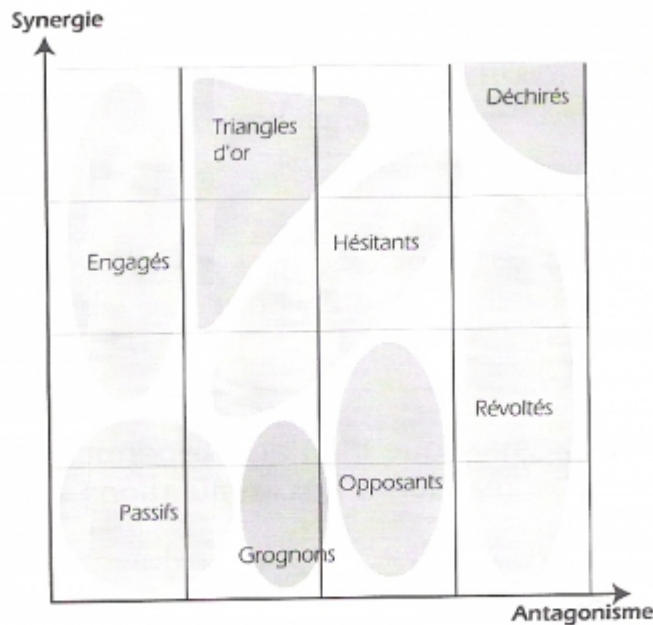
- 23 Derrière les grandes déclarations (« que les hommes puissent vivre heureux »), d'ailleurs sous-tendues dans l'ouvrage par d'abondantes références philosophiques à tous les maîtres de la dialectique, et l'envolée lyrique, voire religieuse, qui clôt ce manifeste, ce sont bien des thématiques managériales qu'il développe : optimisation de la performance, service des entreprises. L'originalité de la notion (et de ce cabinet) dans les années 1970 dans le champ du conseil tient surtout au fait qu'elle se penche sur les relations sociales, longtemps oubliées au profit d'optimisations purement techniques. SPL reprend et développe ces idées :

L'idée que sous-tend la sociodynamique est simple : affranchissons-nous des grilles compliquées qui s'évertuent à décrire la sociologie des organisations et la psychologie des acteurs. Analyser le pourquoi des choses ne nous intéresse guère. Concentrons-nous sur ce qui fait le changement : l'énergie que les acteurs lui consacrent. Précisément, intéressons-nous à l'énergie que chaque acteur consacre à notre projet. (34)

- 24 À la suite de J.-C. Fauvet, SPL développe une analyse en termes de « synergie » et d'« antagonisme ». La synergie d'un acteur avec le projet se mesurerait par l'engagement dont il témoigne en sa faveur, sur une échelle variant de 1, quand l'acteur est complètement passif, à 4, où il développe des initiatives autonomes. Son antagonisme, ce serait « l'énergie qu'il dépense pour faire aboutir un projet concurrent du projet que nous proposons ». Toute prise de position d'un acteur est ramenée à cette grille de lecture opérationnelle. L'antagonisme se mesurant aussi sur une échelle variant de 1, quand l'acteur cherche l'accord par principe, à 4 quand il cherche à gagner même au prix de sa « mort », par exemple sa démission. La combinaison de ces deux dimensions débouche sur la cartographie des acteurs suivante (figure 1) :

**Figure 1 : « Les grands types de comportement sur un projet » par SPL (figure 1.9 de l'ouvrage)**





**Figure 1.9** – Les grands types de comportement sur un projet

- 25 Cette cartographie est stratégique : « l'enjeu n'est pas de faire des cartes. L'objectif est de mobiliser des acteurs sur un projet », écrivent les auteurs. Quelques commentaires sur les catégories ainsi définies : les « engagés » et les « révoltés », de même que l'atténuation de ces derniers en « opposants » et en « grognons », se comprennent assez bien. D'autres catégories retiennent toute l'attention des auteurs, à commencer par les « passifs ». En effet, ils représenteraient entre 40 % et 80 % des acteurs, et seraient donc « tout l'enjeu du projet ». L'« hésitant », selon les circonstances, soutiendrait ou non le projet. Enfin, les « triangles d'or », dotés d'une forte synergie et d'un faible antagonisme, feraient avancer le projet tout en proposant des améliorations à même de le rendre acceptable par les hésitants. Ils incarnent donc le groupe à mobiliser en premier, pour obtenir des modifications du projet à même de convaincre ceux-ci et à enfin, à travers eux, les passifs. Le rôle à faire jouer au « triangle d'or » éclaire singulièrement l'ensemble de la démarche :

C'est d'abord à lui qu'il faut confier les responsabilités concrètes et techniques du projet. Il n'attend que cela. Mais il a un deuxième rôle à jouer : vu par les acteurs extérieurs à l'équipe projet, un triangle d'or n'est pas vécu comme un engagé [aussi appelé "bénéni oui-oui"]. Les hésitants le respectent pour cela ; or les hésitants sont importants pour entraîner les indécis. Il est celui qui est le mieux à même de convaincre un hésitant parce qu'il comprend les hésitations, ce qui n'est pas le cas d'un engagé. C'est donc un triangle d'or que l'on mettra au contact d'un hésitant. (SPL, 42).

- 26 Cette cartographie stratégique des acteurs forme une actualisation de la vieille préoccupation machiavéenne de savoir quelle attitude adopter vis-à-vis des « grands », ces acteurs d'autrefois. Il s'agit à chaque fois de classer les personnes en fonction de l'usage que le dirigeant peut en faire pour le bon accomplissement de ses projets.
- 27 On retrouve certains points communs dans les grilles élaborées au XVII<sup>e</sup> et au XX<sup>e</sup> siècle. Les « engagés » de la sociodynamique correspondent à ceux « qui se lient entièrement à ta fortune » chez Machiavel, et vis-à-vis de qui il recommande la bienveillance. Les autres catégories se repèrent également dans la grille des consultants. Le Florentin distinguait tout d'abord, parmi « ceux qui ne se lient pas entièrement à ta fortune », ceux qui agissent « par pusillanimité et défaut naturel de courage ». Cette figure correspond chez les consultants à celles des « hésitants » et des « passifs ».

Ensuite, Machiavel désigne « ceux qui ne se lient pas par calcul et par raison d'ambition », qui « pensent plus à eux qu'à toi ». Cette figure est actualisée sous la forme des « opposants », « révoltés » et « déchirés » chez les consultants. Certes, un « révolté », en pratique, peut correspondre à un militant syndical, c'est-à-dire à une personne qui n'agit pas particulièrement par calcul d'intérêt personnel. Mais c'est sous ces traits noircis que l'auteur du *Prince* autrefois comme les consultants aujourd'hui dépeignent leurs plus farouches opposants. Machiavel écrivait déjà que « de ceux-là, le prince doit se garder ». Aujourd'hui, les consultants décrivent toute une série de techniques de mise à distance, qui permettent de les neutraliser. L'ensemble des catégories d'acteurs et des attitudes à adopter par rapport à eux est résumé dans le tableau 1.

**Tableau : catégories de Machiavel et des consultants à l'égard des acteurs**

Catégories machiavéliennes		Catégories des consultants	
Les types de « grands »		Les types d'acteurs	Attitude à adopter vis-à-vis des acteurs
Ceux qui se lient entièrement à ta fortune...		Engagés	les ménager, ne pas les oublier
... ou non	ils agissent ainsi par pusillanimité et défaut naturel de courage	hésitants, passifs	à convaincre ultimement
	ils agissent ainsi par calcul et par raison d'ambition	opposants, révoltés, déchirés	se méfier d'eux, techniques de mise à distance et/ou de neutralisation

28 Cette cartographie se retrouve dans les pratiques des consultants et plus largement des managers. Par exemple, dans tel CHU, Patrick et Sophie (cf. *supra*) font ce qu'ils nomment une « tournée des popotes » (autre notion de SPL) afin d'effectuer ce type de cartographie. Le directeur général de l'établissement et un autre fonctionnaire de direction sont acquis à leur cause et leur débroussaillent le terrain. Puis les entretiens individuels commencent. Le docteur A, clinicien, dit ne rien avoir à faire des indicateurs de performance économique que les consultants tentent d'implanter dans l'établissement, mais se montre soucieux de la qualité de soins. Patrick tente de le convaincre que ses indicateurs permettraient justement d'améliorer la qualité des soins ; il tente d'en faire un triangle d'or ; à l'issue de l'entretien, la position de A demeure incertaine. Le docteur B, biologiste, aimerait voir son activité mieux reconnue dans l'établissement, ce que les indicateurs pourraient peut-être lui aider à faire ; Patrick semble tenir un allié en sa personne. Le directeur des finances (DAF), C, est très hostile à Patrick et celui-ci cherche dans les mois qui suivent toutes sortes de techniques pour le neutraliser :

Le verrou du DAF a sauté... J'ai utilisé toutes les méthodes : discussion entre quatre-yeux, le mettre en porte à faux avec ses subordonnés (il disait qu'ils ne pouvaient pas faire un truc, eux ont dit qu'ils le pouvaient), pression par son chef hiérarchique [...]. Finalement, il va se repositionner.

29 Le directeur des affaires juridiques, D, n'est même pas au courant de l'existence de la mission de Patrick, pourtant sensée « révolutionner » l'établissement ; nous le rencontrons séparément ; il n'est pas particulièrement favorable au projet, mais s'estime lui-même « placardisé » ; sa mise à distance ne semble donc pas avoir particulièrement posé de problème.

30 Quelques mois plus tard, lors d'une « grand-messe » (SPL) rassemblant une vingtaine de responsables administratifs et médicaux du CHU, Patrick tente de faire défendre le projet par le docteur B (qui se défasse plus ou moins) et d'isoler le DAF par rapport au

directeur général et aux autres acteurs (ce qu'il ne parvient d'ailleurs pas vraiment à faire). Le docteur A et le directeur D sont absents. L'objectif de la réunion semble d'« engager » (SPL) les autres participants dans le sens du projet. Patrick et Sophie ont donc bien tenté lors de cette mission de faire une cartographie stratégique des acteurs puis d'agir grâce à elle.

#### 1.4. Dissimulation et nuisance

31 Un quatrième point commun entre *Le Prince* et les consultants d'aujourd'hui réside dans la dissimulation et la nuisance qu'ils recommandent ou dont ils font preuve à l'égard des opposants. Chez Machiavel, le point est flagrant, tant sont fortes et négatives les connotations liées à l'emploi du terme « machiavélisme » et de ses dérivés dans le langage courant, termes qui se sont forgés sur la seule lecture du *Prince* à l'exclusion des autres écrits de Machiavel. Ainsi, qualifier quelqu'un de « machiavélique » revient habituellement à lui prêter une intention aussi nuisible que dissimulée, dissimulée parce que nuisible. Ce point est abondamment souligné par les commentateurs (par exemple Lefort, 1986, 73-75 ; Skinner, 1981, 15-16).

32 Or, ces deux caractéristiques se retrouvent dans le travail des consultants. La dissimulation se remarque à l'écart entre les intentions affichées par les consultants et leurs intentions véritables, autrement dit entre leur être et leur paraître. Un exemple paradigmatique en est donné par SPL :

Un groupe international rachète une entreprise de textile. Après audit des structures, il décide d'introduire un nouveau processus de production dans l'usine principale. Particulièrement syndicalisée, cette dernière refuse tout changement. Vu du siège, ce projet est un projet d'augmentation de la productivité. Vu de l'usine, ce projet est impossible. L'équipe va commencer par rechercher les membres de l'encadrement intermédiaire plutôt favorables au changement. Elle va organiser avec cette équipe restreinte la réflexion sur ce changement. Elle sera alors amenée à définir avec eux un projet comportant des fonctionnalités qui augmentent certes la productivité de l'usine, mais aussi améliorent les conditions de travail et les qualifications. Ce nouveau projet, que nous appellerons "projet latéral", sera un projet "usine 2000" bien plus qu'un projet d'augmentation de la productivité. (88)

33 De manière plus générale, la définition même du concept éponyme de l'ouvrage, le « projet latéral », signifie bien qu'il s'agit de modifier l'apparence du projet initial pour le rendre davantage acceptable socialement. Enfin, il est intéressant que SPL récuse la « stratégie machiavélique » (80), mais pour des raisons machiavéliques. L'ouvrage l'assimile à celle qui entourerait le projet d'un secret permanent. Or, est-il écrit, il faudrait qu'« à un moment donné », le projet soit accepté par toutes les personnes concernées, sans quoi il échouerait. Ainsi, d'une part il est implicitement accepté que le projet reste temporairement secret (c'est même parfois une des conditions de latéralisation du projet), et d'autre part la justification ultime de la levée du secret est encore la réussite du projet plutôt que la conformité à une norme morale de transparence. On est donc bien face à une action sur un collectif qui subordonne les moyens (le rapport à la vérité) aux fins (le projet), ce qui distinguait *Le Prince* des autres manuels de gouvernement au moment où il fut écrit. Le refus du machiavélisme par les auteurs repose donc sur une mythologie de la transparence (il faudrait l'être), alors que tout, dans leur ouvrage, montre qu'ils ne peuvent l'être. On comprend donc aussi pourquoi ceux qui pratiquent la stratégie du projet latéral récusent la stratégie qu'ils nomment « machiavélique » : éventée, leur stratégie perd toute efficacité, elle apparaît en tant que stratégie et non plus que recherche sincère de solutions acceptables par tous, ce pour quoi elle se donne.

34 Au niveau des pratiques, on observe de la dissimulation par exemple dans une des « missions » des consultants portant sur l'organisation du temps des soignants. L'agence qui les emploie affiche une double préoccupation : d'abord pour la qualité des soins, subsidiairement pour les économies potentielles qu'il recèle.

L'organisation du temps de travail des soignants, de par son impact sur le niveau de satisfaction du personnel et des patients, et sur la qualité de soins, est un enjeu central pour le fonctionnement des services. À ces enjeux qualitatifs s'ajoute un besoin de maîtrise budgétaire, infirmières, aides-soignantes et ASH [agents de service hospitaliers] comptant pour plus de la moitié de la masse salariale d'un établissement de santé.

35 Cette pluralité théorique d'objectifs laisse cependant place, en pratique, à un intérêt essentiellement pour le second d'entre eux, la maîtrise des coûts, comme le montre l'examen précis du travail de Gabriel, consultant *junior*, fraîchement diplômé d'une école d'ingénieur. Gabriel est en charge d'un établissement qui participe au chantier. Il y travaille sur un « pôle », autrement dit un des regroupements de services promus par une ordonnance de mai 2005 sous le nom de « nouvelle gouvernance ». D'après les présentations faites officiellement aux hospitaliers, la démarche aurait pour but essentiel de remédier au problème de la « défocalisation » des soignants sur les patients, c'est-à-dire au fait que les soignants, constamment appelés à des tâches secondaires comme la recherche de petit matériel, le besoin de répondre au téléphone, etc., ne pourraient pas ou plus se concentrer sur leurs patients. Une première phase de ce chantier consiste donc à définir des « tâches afférentes aux soins », autrement dit qui ne sont pas du soin proprement dit. Il est ensuite question que ces « tâches afférentes », comme elles sont nommées dans la suite du chantier, soient confiées à des personnels subalternes, des agents de service hospitaliers (ASH), afin que les soignants puissent se « refocaliser » sur leurs soins et leurs patients. En dehors de légers différends entre experts hospitaliers et en organisation dans la séparation de ce qui relève du soin d'avec ces tâches afférentes, il n'y a là rien que de très consensuel. Personne ne voit aucun inconvénient à ce que le rangement, le brancardage, ou la fonction de standardiste, par exemple, soient assumés par des ASH plutôt que par des aides-soignantes (AS) voire même des infirmières diplômées d'État (IDE), et *a priori* surtout pas celles-ci, qui y gagnent de se défaire d'une forme de « sale boulot » (Hughes, 1962). La démarche d'ensemble n'a donc en principe aucune raison de soulever des oppositions. Les présentations de Gabriel en réunion sont axées sur la notion de tâches, dont il expose comment elles pourraient l'être le plus efficacement possible.

36 Cependant, l'examen approfondi du travail de Gabriel révèle une logique différente d'une simple recherche d'efficacité à même de satisfaire tout le monde. Il a d'abord demandé aux hospitaliers de noter sur une grille leurs différentes tâches, l'heure à laquelle elles commencent et celle à laquelle elles se terminent. À partir de cette recension et d'un certain nombre de paramètres compliqués (taux de remplissage du service les jours de l'enquête, etc.), il a calculé un « temps synthétique » par tâche, c'est-à-dire le temps que celle-ci demande chaque jour sur l'ensemble du pôle. Il a ensuite réparti ce temps par créneau horaire, ce qui permet de noter la forte concentration des tâches au cours de quelques plages sur la journée, essentiellement en matinée (figure 2). Par division avec le temps de travail d'une personne à temps plein, et ventilation par type d'emploi, il a également obtenu le nombre d'emplois en équivalent-temps plein (ETP) nécessaires pour accomplir toutes les tâches recensées. Dans un des services du pôle, la quantité de facteur travail nécessaire serait ainsi de 53,1 ETP, alors même qu'on y recense 66,16 ETP actifs. Ce service serait donc manifestement en sureffectifs de plus de 13 ETP, soit environ un cinquième de ses agents.

37 En outre, au fil du chantier, se précise un double mouvement qui doit avoir lieu dans l'affectation des tâches. D'une part, le remplacement d'IDE ou d'AS par des ASH moins qualifiés et donc moins coûteux permet de réaliser de substantielles économies. D'autre part, ces ASH doivent être détachées de leurs services (« externalisées ») et mutualisées au sein d'un « *pool* » dans lequel tous les services pourront puiser.

— Philippe [un ingénieur qui dirige le chantier] : Et en quoi le *poolage* permet d'améliorer l'efficacité ? Par décalage des pics d'activité ?

— Gabriel : Oui, on a décalé les tâches dans le temps selon les services.

— C'est donc possible...

38 L'intérêt de cette mutualisation d'agents entre services est en effet de mieux les rentabiliser : en décalant de manière volontariste, d'un service à l'autre, les pics d'activité qui viennent d'être dégagés par le schéma de Gabriel, et en faisant tourner les ASH entre les services, le pôle peut réaliser en théorie le même travail avec beaucoup moins d'agents. Par exemple, une fois qu'ils auront nettoyé leur ancien service, les ASH iront faire de même dans celui d'à côté. Ces économies se font donc au détriment des « temps morts » des agents, c'est-à-dire par une intensification de leur travail, et alors même qu'aucune compensation salariale n'a été évoquée dans le chantier. Sur l'ensemble du pôle, 613 heures doivent ainsi être externalisées et mutualisées dans un *pool*.

39 Enfin, l'opération pourrait être reproduite à l'échelle, non plus du pôle, mais de l'établissement entier, comme l'explique un consultant *senior*, chef de Gabriel :

Parfois, les calculs [pour les effectifs du *pool*] nous donnent 1 virgule quelque chose postes, donc on est bien obligé d'en mettre deux, des postes. C'est pour ça qu'à terme il faudrait mutualiser ce *pool* avec d'autres *pools* provenant d'autres pôles.

40 Par conséquent, ce projet consiste à confier certaines tâches à des personnels moins qualifiés et moins nombreux, au prix d'une intensification de leur travail non compensée par des augmentations de salaire, le tout permettant de réaliser de substantielles économies budgétaires. Dans le même temps, et contrairement aux objectifs affichés, aucune investigation n'est menée sur les effets possibles de ces évolutions sur la qualité du service délivré aux patients.

41 Cependant, la version officielle du travail de Gabriel reste silencieuse sur ces aspects. En particulier, ses calculs en termes d'ETP faisant apparaître les « sureffectifs » ne sont présents que dans un document réservé à son employeur et qui n'est pas communiqué aux hospitaliers. Même les informations diffusées à ceux-ci en réunion, beaucoup plus bénignes, sont qualifiées de « confidentielles » (cf. figure 2), et sont donc accessibles aux seules chefferies de service, à l'exclusion des personnels soignants directement concernés par les changements.

42 À cette dissimulation à l'égard des soignants et à la nuisance potentielle qu'elle recèle pour eux, sous la forme d'une dégradation des conditions de l'échange salarial, s'ajoute une nuisance, encore moins visible, pour les patients. Ce point est illustré par un autre chantier de l'agence, dans lequel les économies budgétaires réalisées dans les services d'urgence se traduisent par des retours plus fréquents des patients dans ces services, ce qui comporte pour eux non seulement un coût direct, sous la forme de retours obligés, mais aussi un risque de revenir parfois trop tard, c'est-à-dire un risque vital (Belorgey, 2011). Comme le résume cyniquement cet aveu de SPL, « notre projet entend résoudre notre problème [c'est-à-dire celui de notre commanditaire], pas ceux des autres. » (88)

## Figure 2 : Mise en lumière des pics d'activité par le schéma de Gabriel

CONFIDENTIEL

## L'enquête de juin 2005 a fourni les données nécessaires à la constitution du 'pool' autour des 7 tâches sélectionnées (Suite)

PÔLE DE CHIRURGIE : Temps synthétiques par heure – détail répartition par heure

		Temps synthétique par heure (en min)																								
		0h	1h	2h	3h	4h	5h	6h	7h	8h	9h	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18h	19h	20h	21h	22h		
Echelle de la tâche brancardage bloc	Courses & déplacements hors services	85	114	80	86	80	187	212	126	413	671	1313	854	895	748	584	579	422	415	438	458	182	138	298	233	
	Brancardage bloc sans IDE	100	25	19			13	436	584	543	704	884	802	378	743	287	243	190	190	136	70	25	108	52		
	Brancardage bloc avec IDE	40					60	100	73	212	130	113	188	170	237	170	180	219	170	60				180	30	
	Brancardage autre que bloc	17		20	30			28	111	381	482	351	448	280	322	173	145	273	43	65	40		20	20		
	Entretien des parties communes	80	285	449	187	80	85	325	846	1021	1112	1258	1811	479	291	155	475	221	58	28	18	18	75	18	85	201
	Rangement	80	10	20			20	80	370	350	785	880	495	215	115	120	215	135	168	25	80	60	205	190	66	
	Préparation des repas				20				428	690	38	10	273	513	344	178	284	89	233	782	258	40	53	24	20	
	Vaisselle		18			10			281	778	446	548	68	96	45	60	294	188	138	126	60	10	11			
	<b>TOTAL</b>		355	451	578	323	170	312	987	2137	3723	4854	4851	5023	3278	2432	2284	2283	1688	1702	1654	1182	585	448	894	691

## 2. Renouvellements

- 43 Malgré des affinités très fortes avec les catégories déployées dans *Le Prince*, les théories et les pratiques des consultants dans le secteur hospitalier français aujourd'hui présentent certaines différences, qui tiennent essentiellement au renouvellement du contexte historique.

### 2.1. Le recours aux mercenaires

- 44 Une première question porte sur le rôle des mercenaires. Très répandue au XVII<sup>e</sup> siècle, leur action est pourtant théorisée par Machiavel sous un angle plutôt négatif. Certes, ils pourraient fournir au prince une force non négligeable, mais risqueraient de se dérober au plus fort de l'affrontement, et coûteraient en outre très cher. Aussi Machiavel recommande-t-il plutôt la conscription. De manière analogue, à plusieurs siècles de distance, J.-C. Fauvet (dont nous avons parlé plus haut) fait état des mémoires de différents stratèges militaires pour critiquer l'action des mercenaires ou des soldats mus par d'autres mobiles que l'adhésion aux buts du pouvoir politique qui les emploie.

L'énergie sociale n'est pas donnée tout à trac ; elle naît des mille bonnes volontés qui se réfléchissent mutuellement et se multiplient à l'infini. Dans leurs écrits politiques et militaires Frédéric II, le comte de Guibert, F. Bülow reprochaient aux soldats enrôlés de force dans les armées monarchiques du XVIII<sup>e</sup> siècle d'être trop peu pugnaces. Ils souhaitaient pouvoir conduire au feu une armée qui marche toute seule, entraînée par son propre élan. Ce souhait fut exaucé *a posteriori* par les armées de l'an II aux succès militaires impressionnants. L'entreprise doit-elle connaître son an II ? La performance asymptotique impose-t-elle une "levée en masse" ? (Fauvet & Stéphan, 1983, 198)

- 45 La conclusion de Machiavel comme après lui celle de Fauvet est claire : le pouvoir devrait employer non pas des mercenaires, toujours avides de leurs propres intérêts plutôt que de le servir loyalement, mais des agents convaincus du bien-fondé du combat qu'ils livrent, faisant corps avec cette puissance. Pourtant, aujourd'hui, c'est l'inverse que l'on observe : le développement du recours aux mercenaires, dont les consultants forment par rapport aux fonctionnaires un exemple.<sup>3</sup> Ils sont payés à la mission et non pour remplir une certaine fonction impliquant durée et responsabilité, mus par un modèle économique de gain individuel plutôt que par le souci de servir un État ou une

cause collective. Plus généralement, les consultants partagent avec les mercenaires militaires traditionnels, dont ils constituent une version civile, un certain éthos et un certain rapport instrumental aux personnes qui les emploient (Belorgey, 2009, 311-327). Ainsi, si la problématique du *Prince* reste d'actualité pour les gouvernants (vaut-il mieux employer des conscrits ou des mercenaires ?), la réponse qui y est donnée en pratique est sensiblement différente.

## 2.2. De la violence physique à la violence symbolique, de la contrainte pure à l'*homo œconomicus*.

46 Dans *Le Prince*, la violence physique et la cruauté tiennent une place importante, comme l'illustre l'histoire du ministre nommé pour sa dureté envers le peuple et à qui le prince tranche ensuite la tête pour donner satisfaction à la population. Rien de cela ne se trouve bien sûr chez nos consultants ou leurs employeurs. On se trouve plutôt en présence du passage de la violence physique à la violence symbolique qui caractérise de plus en plus le pouvoir d'État (Weber, 1922 ; Elias, 1969 ; Bourdieu, 1991). Les mœurs sont plus civilisées, les mercenaires, au moins dans certains pays, ne tirent plus l'épée mais font des graphiques, s'appuient sur une rhétorique imagée et de préférence chiffrée. Cette violence symbolique trouve à s'exercer également dans le domaine des dispositifs gestionnaires appliqués dans le secteur privé (Maugeri, 2001 ; Benedetto-Meyer *et al.*, 2011). On assiste donc à une sorte de recoupement entre les modalités d'exercice du pouvoir d'État et du pouvoir dans les organisations privées.

47 Cette évolution peut aussi s'interpréter en termes de développement de la sphère économique (Weber, 1920) par opposition à la sphère proprement politique. Ce point est documenté notamment par Michel Foucault (1978, 65-76), qui y voit le passage de processus disciplinaires à des dispositifs de sécurité reposant sur la notion de population. C'est en cela que la pratique des consultants est nouvelle. Pour le professeur au Collège de France, *Le Prince* « marque le sommet d'un moment dans lequel le problème était bien celui de la sûreté du prince et de son territoire ». Ce moment, caractérisé surtout par des rapports d'obéissance entre souverain et sujet, ne tarde pas à être remplacé par un autre, marqué par la figure de la population, « dont on ne peut pas [...] prévoir exactement le comportement », et sur laquelle le souverain tente d'agir à travers le moteur du désir : « La population prise dans son ensemble a et n'a qu'un seul moteur d'action [...], le désir [...]. La philosophie utilitariste a été l'instrument théorique qui a sous-tendu cette nouveauté qu'était à l'époque le gouvernement des populations ». Et il précise ultérieurement qu'afin d'éviter un « gouvernement non pas illégitime, non pas usurpateur, mais un gouvernement maladroit », qu'afin de tracer la limite « entre ce qu'il faut faire et ce qu'il convient de ne pas faire » dans un souci d'efficacité, l'instrument utilisé est l'économie politique (1979, 3-15). « L'utilitarisme, c'est une technologie de gouvernement » (*ibid.*, 42). En fait, il s'agit d'un raffinement de la raison d'État, du réalisme machiavélien, qui est toujours fondé sur une autonomie de la politique par rapport à la morale, mais qui renouvelle ses instruments. Foucault introduit ici la référence au libéralisme pour faire le lien avec l'idée que ce nouveau mode de gouvernement ne doit, ne peut agir sur une population de manière extérieure à elle. Il ne pourrait agir sur elle que par le biais des intérêts des individus qui la composent. Or, par l'importance qu'il accorde à l'analyse économique, le NPM semble particulièrement représentatif de cette technologie de gouvernement basée sur le désir et sur l'utilitarisme. Par rapport au moment machiavélien, il s'agit du développement de nouvelles techniques, basées moins sur la violence physique et davantage sur cette forme de violence symbolique que constitue le recours à des outils de persuasion des personnes, notamment de type utilitariste.

48 Cette évolution entraîne à son tour plusieurs actualisations par rapport au texte de Machiavel. Pour parvenir à ses fins, le prince disposerait schématiquement selon celui-ci de deux grands types de moyens, la ruse et la force. Il lui faudrait être à la fois « renard pour connaître les rets et lion pour effrayer les loups » (141). Dans l'ensemble,

le texte recommande l'usage de la force, qui est sûre de l'emporter, plutôt que celui de la ruse, arme incertaine des faibles, comme l'illustre son interprétation de la chute de Savonarole, qui serait survenue « lorsque la multitude commença à ne plus le croire » (89). Les consultants d'aujourd'hui semblent eux davantage se situer du côté de la ruse, comme le montre par exemple le passage de SPL intitulé « quand la tension monte, maîtriser la phase “couteau” » (213-214), qui recommande de *ne pas* passer en force. Cela est lié en fait à leur position de commerçants. Leur prestation de services n'intéresse en effet pas les dirigeants qui *peuvent* passer en force. Pour ceux-là, le problème ne se pose pas, ou pas longtemps. Elle trouve en revanche de l'intérêt pour les projets que les auteurs nomment « difficiles », c'est-à-dire ceux qui soulèvent des oppositions rendant impossible le passage en force. Dans ce cas, il faut recourir à une forme de ruse, de « projet latéral », et donc par exemple faire appel aux services des auteurs du modeste manuel qui vient de présenter ces éléments, et qui se trouvent aussi être consultants.

- 49 Une autre question du *Prince* qui n'a rien perdu de son actualité, mais à laquelle les consultants apportent aujourd'hui une réponse différente, est celle de savoir « s'il vaut mieux être aimé que craint, ou l'inverse » (137-140). Le texte recommande plutôt la crainte qui lui semble plus sûre que l'amour, car elle ne dépendrait que du prince tandis que se faire aimer dépendrait aussi des autres, et serait donc plus aléatoire<sup>4</sup>. À ce sujet, les consultants innoveraient indubitablement en considérant qu'« un projet latéral doit mettre en valeur les bénéfices attendus du projet plutôt que les sanctions en cas de refus ou d'échec » (SPL, 155) :

Passer de la sanction au bénéfice mérité – Ce qu'il faut retenir :

- L'antagonisme génère l'antagonisme.
- Les responsables de projets difficiles ont du mal à comprendre qu'ils apparaissent comme “ceux qui font la loi”. Ils ne peuvent pas appliquer ce qu'ils ont eux-mêmes institué, sous peine d'apparaître comme juge et partie, c'est-à-dire comme “injustes”.
- Un projet est difficile, justement parce qu'il n'y a pas de normes acceptées par tous. Sanctionner n'a plus alors la même valeur. Ce n'est plus de la sanction, c'est de la tyrannie.
- Un projet latéral doit mettre en valeur les bénéfices attendus du projet plutôt que les sanctions en cas de refus ou d'échec.

- 50 On trouve une illustration de ce point dans les « promesses » de gains faites aux médecins (cf. *supra*), ou plus généralement dans la réforme de la « tarification à l'activité » (T2A, 2005), qui promettait aux hospitaliers une augmentation de leurs revenus s'ils l'adoptaient, plutôt que de rappeler que les récalcitrants verraient leurs amputés. Ce passage de la sanction et de la crainte à la récompense (à défaut de l'amour) est à nouveau le signe d'un changement d'époque. En effet, l'argument de la crainte, du point de vue d'un mercenaire et de *l'homo œconomicus*, ne peut plus tenir. Il est entre-temps devenu évident que les hommes pouvaient être achetés, par espèces sonnantes et trébuchantes ou par tout autre moyen. En outre, puisque les auteurs proposent leurs services dans le cadre de projets « difficiles », c'est-à-dire où le dirigeant ne s'en est pas sorti tout seul, c'est probablement que la crainte qu'il peut inspirer ne suffit pas. Dans ces conditions, il est temps d'envisager de se faire aimer, donc de faire des cadeaux. On aurait d'ailleurs tort de voir en Machiavel un monstre récusant fondamentalement cette technique. Il ne la récusait que comparativement, car elle lui semble moins fiable, et lui reconnaît tout de même une certaine efficacité pratique, comme dans un cas qu'il cite en exemple :

Il sut si bien dissimuler ses sentiments que les Orsini, par l'entremise du seigneur Paolo, se réconcilièrent avec lui ; avec celui-ci, le duc ne négligea aucune sorte d'attentions pour le rassurer, lui donnant argent, vêtements et chevaux. (94)

- 51 On comprend aussi dès lors que les consultants jouent sur une corde particulière parmi celles qui régissent les relations de travail actuelles. Au contraire, nombre d'analyses insistent aujourd'hui sur le durcissement de celles-ci, sur le rôle de la



contrainte plutôt que sur celui de l'adhésion volontaire. Ainsi, à partir des cas pathologiques de relations de travail dont sa position de psychiatre et de psychanalyste lui donne connaissance, Christophe Dejourn (1998) rappelle – même s'il insiste surtout sur les mécanismes de rationalisation du mal – que c'est la menace diffuse du licenciement qui discipline nombre d'employés, engendrant parfois une violence physique retournée contre eux-mêmes sous la forme du suicide. Prenant davantage en compte le contexte économique et social des relations de travail, Jean-Pierre Durand (1998 ; 2004) rappelle que la présence d'un chômage structurel important, dans notre époque d'après fordisme, ainsi que la généralisation du flux tendu et de son corolaire le travail en groupe, forment autant de contraintes plutôt que de récompenses pour les employés. Thomas Coutrot (1998) estime que les relations de travail sont entrées dans un « régime néolibéral [qui] se caractérise par le concept paradoxal de coopération forcée », dans lequel les contraintes systémiques modèleraient largement les relations de travail. David Courpasson (2000) explique quant à lui que, derrière le libéralisme affiché par les organisations contemporaines, se retrouvent de classiques mécanismes de domination de type despotique, faisant appel à la concentration du pouvoir et à la menace. C'est donc bien, encore une fois, aux employeurs qui n'ont pu passer en force, en utilisant ces formes de contraintes, que s'adressent nos consultants, en leur proposant de jouer sur d'autres ressorts de la mobilisation des salariés<sup>5</sup>.

52 Au demeurant, ces formes d'usage de la force qui caractérisent une grande partie des relations de travail aujourd'hui ne sont pas exclusives du recours aux ressorts de l'*homo oeconomicus*. Pour reprendre les auteurs qu'on vient de voir, la menace du licenciement fait bien appel à la dimension économique des personnes ; la contrainte n'empêche pas l'action ni l'implication personnelle ; la force n'empêche pas la coopération ; la violence physique n'empêche pas la violence symbolique ; le mal peut être banalisé et rationalisé ; la servitude peut devenir volontaire. C'est même le sens de la plupart de ces travaux, que de montrer comment ces dimensions *a priori* antagonistes se retrouvent paradoxalement aujourd'hui imbriquées. Aussi peut-on écrire que les consultants interviennent dans un contexte global où les contraintes dans les relations de travail sont fortes, en proposant leurs services aux employeurs qui malgré cela ne parviennent pas à faire aboutir leurs projets, ou bien souhaitent les faire davantage accepter socialement.

53 Ainsi, deux renouvellements importants dans les technologies de gouvernement par rapport aux recommandations du *Prince* consistent d'une part dans le développement de la dimension symbolique du pouvoir par rapport à son origine purement physique et contraignante, d'autre part dans celui des incitations économiques, lié lui-même à l'essor de l'*homo oeconomicus*.

### 2.3. Du Prince aux princes

54 Une troisième différence entre le contexte du *Prince* et celui d'aujourd'hui réside dans l'affaiblissement du pouvoir politique, et surtout dans son éclatement en de multiples autorités à même d'en exercer des bribes. Certes, le pouvoir politique a rarement été monolithique. En parlant « du » prince et non « des » princes, Machiavel faisait déjà une révérence à son protecteur espéré. L'Italie du xvii<sup>e</sup> siècle ne se caractérisait pas par son unité. Cependant, la montée en puissance contemporaine du mercenariat, qui conditionne l'octroi de ses services à une rémunération économique quelle qu'en soit la provenance, ou encore la mise en cause du pouvoir des États-nations, notamment en Europe, sont propices à la multiplication des entités à même de déployer les méthodes qui viennent d'être vues.

55 Dans le cas de nos consultants intervenant dans le domaine hospitalier, cela est particulièrement visible à la pluralité des autorités pour lesquelles ils peuvent travailler : établissements de soin, collectivités locales, agences ministérielles, groupements d'intérêts publics (GIP), structures européennes, etc. La dimension économique des autorités politiques s'est développée, alors que leur pouvoir propre est

supposé être mieux encadré qu'à l'époque des Médicis par le développement de la démocratie. Il y a désormais un marché des princes pour qui veut les servir, ou plutôt, pour reprendre le vocabulaire des consultants, les « aider ».

## Conclusion

- 56 Par analogie avec l'auteur du *Prince*, les consultants intervenant aujourd'hui dans les hôpitaux se trouvent dans une position de dépendance par rapport à leurs donneurs d'ordres potentiels. Cette position les conduit à accepter ces ordres sans être en mesure d'en discuter le bien-fondé. Ils partagent ensuite avec le texte du *Prince*, à la fois dans leurs pratiques et dans la systématisation qui peut en être faite sous la forme d'une théorie indigène, une forme de réalisme, dans le sens où ils déconnectent l'action publique de toute préoccupation morale et où ils font preuve d'une anthropologie pessimiste proche de celle de l'*homo œconomicus*. Ils adoptent enfin de manière analogue une forme de pragmatisme, catégorisant par exemple les acteurs qu'ils rencontrent en fonction de l'utilité qu'ils présentent à leurs yeux pour atteindre leur objectif – hier, conquérir et garder une principauté, aujourd'hui « aider » le donneur d'ordres à réaliser son « projet ».
- 57 On note cependant un certain nombre de renouvellements des technologies de gouvernement par rapport au texte du xv<sup>e</sup> siècle : l'essor du mercenariat, le développement d'une violence symbolique aux côtés d'une violence physique pure et des incitations économiques en parallèle des contraintes directes, enfin l'affaiblissement du pouvoir politique par rapport au pouvoir économique et son morcellement croissant.
- 58 L'ambivalence des consultants par rapport aux catégories du *Prince* est donc élucidée. D'un côté, ils se situent dans la même problématique : la recherche de l'efficacité maximale dans l'exercice d'un certain pouvoir. Reconnaître ceci permet en outre d'opérer un retour aux sources. *Le Prince* traite de l'action politique. Les techniques développées au xx<sup>e</sup> siècle par les consultants concernent, elles, l'exercice du pouvoir plutôt dans la sphère de l'entreprise privée, on pourrait dire l'exercice du pouvoir en général, même s'ils s'inspirent beaucoup de théoriciens de l'art militaire. La réimportation de ces techniques dans la sphère publique à la faveur du développement du NPM les replace comme dans leur environnement originel : il s'agit à nouveau de se prononcer sur l'exercice d'un pouvoir proprement *politique*. Dès lors, la référence à Machiavel, un des premiers théoriciens occidentaux des modalités pratiques de l'exercice de ce pouvoir, s'impose, même si l'étape intermédiaire du secteur privé et la volonté de ne pas apparaître « machiavélique » sont propices à son gommage.
- 59 En effet, et c'est la première raison pour laquelle la référence au *Prince* est aussi absente chez les consultants, les composantes de dissimulation et de nuisance qui sont inévitablement inscrites dans les catégories machiavéliennes ne peuvent être ouvertement assumées. Se réclamer officiellement de cet héritage jetterait sur soi-même ou sur la profession en général un inutile opprobre. Il faut ajouter à cela les évolutions du contexte historique et donc des technologies de gouvernement qu'on vient de voir, pour rendre compte de la relative absence de cette référence chez les consultants. *Le Prince* demeure donc un classique de l'exercice du pouvoir dans les affaires publiques, à la fois passage obligé de toute réflexion en la matière et destiné à être constamment revisité et adapté au goût du jour, comme le font en ce moment les consultants des nouvelles politiques publiques.

---

## Bibliographie

BELORGEY N. (2010), *L'hôpital sous pression : enquête sur le « nouveau management public »*, Paris, La Découverte.

DOI : 10.3917/dec.belor.2010.01

BELORGEY N. (2011), « Réduire le temps d'attente et de passage aux urgences. Une entreprise de "réforme" d'un service public et ses effets sociaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*,

BELORGEY N. (2009), *Réformer l'hôpital, soigner les patients. Une sociologie ethnographique du nouveau management public*, Thèse de sociologie, sous la direction de Florence WEBER, Paris, EHESS.

BENEDETTO-MEYER M., MAUGERI S. et J.-L. METZGER (dir.) (2011), *L'emprise de la gestion : la société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan.

BERREBI-HOFFMANN I. (2002), « Les consultants font-ils le monde ? », *Sociologies pratiques*, 6.

BEZES P. (2009), *Réinventer l'État*, Paris : PUF.

DOI : 10.3917/puf.bezes.2009.01

BOURDIEU P. (1991), « Esprits d'État. Genèse et structure du champ bureaucratique », dans *Raisons pratiques*, Paris, Le Seuil, coll. Essais, 100-133.

DOI : 10.3406/arss.1993.3040

CHEVALLIER J.-J. (1950), *Les grandes œuvres politiques, de Machiavel à nos jours*, Paris, Armand Colin.

COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, Paris, PUF.

DOI : 10.3917/puf.courp.2000.01

COUTROT T. (1998), *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, Paris, La Découverte.

D'HERBEMONT O. et B. CÉSAR (1998), *La stratégie du projet latéral. Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent*, Paris, Dunod.

DEJOURS C. ([1998] 2009), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.

DEMEULENAERE P. (1996), *Homo oeconomicus. Enquête sur la constitution d'un paradigme*, Paris, PUF.

DOI : 10.3917/puf.demeu.2003.01

DURAND J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil.

DURAND J.-P., STEWART P. et J.-J. CASTILLO (dir.) (1998), *L'avenir du travail à la chaîne : une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, Paris, La Découverte.

DOI : 10.2307/3322836

ELIAS N. ([1969] 1985), *La société de cour*, Paris, Flammarion.

FAUVET J.-C. (1973), *Comprendre les conflits sociaux : déclenchement, déroulement, issue*, Paris, Éditions d'organisation.

FAUVET J.-C. et N. BÜHLER (1992), *La sociodynamique du changement*, Paris, Éditions d'organisation.

FAUVET J.-C. et J.-Y. KOCH, 1975. *Traiter les tensions et les conflits sociaux*, Paris, Éditions d'organisation.

FAUVET J.-C. et X. STÉPHANI (1983), *La sociodynamique, un art de gouverner*, Paris, Éditions d'organisation.

FOUCAULT M. ([1979] 2004), *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978-1979*, Paris, Le Seuil/Gallimard.

FOUCAULT M. ([1978] 2004), *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France, 1977-78*, Paris, Le Seuil/Gallimard.

GERVAIS J. (2012), « Les sommets très privés de l'État », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 194(4), 4-21.

DOI : 10.3917/arss.194.0004

HALÉVY E. (1995), *La formation du radicalisme philosophique*, Paris, PUF.

DOI : 10.3917/puf.halev.1996.03

HENRY O. (2012), « Les syndicats et l'expertise en risques psychosociaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 194(4), 52-61.

DOI : 10.3917/arss.194.0052

HENRY O. et F. PIERRU (2012), « Les consultants et la réforme des services publics », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 193(3), 4-15.

DOI : 10.3917/arss.193.0004 

HIRSCHMAN A. O. ([1977] 1997), *The Passions and the Interests : Political Arguments for Capitalism Before Its Triumph*, Princeton, Princeton University Press.

DOI : 10.1515/9781400848515

HUGHES E. (1962), « Good People and Dirty Work », dans *The Sociological Eye*. 87-97.

DOI : 10.1525/sp.1962.10.1.03a00010

LEFORT C. (1986), *Le travail de l'œuvre : Machiavel*, Paris, Gallimard.

MACHIAVEL N. ([1513] 1992), *Le Prince*, Paris, Garnier-Flammarion.

DOI : 10.3917/puf.machi.2014.01

MAUGERI S. (dir.) (2001), *Délit de gestion*, Paris, La Dispute.

PETTIT P. (1997), *Republicanism : a Theory of Freedom and Government*, Oxford, Clarendon Press.

DOI : 10.1093/0198296428.001.0001

PIERRU F. (2012), « Le mandarin, le gestionnaire et le consultant », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 194(4), 3-51.

DOI : 10.3917/arss.194.0032 

SEN A. ([1987] 2009), *Éthique et économie*, Paris, PUF.

DOI : 10.1515/jeeh-1995-0113 

SEN A.K. (1977), « Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory », *Philosophy & Public Affairs*, 6(4), 317-344.

SKINNER Q. ([1981] 2001), *Machiavel*, Paris, Seuil.

VILLETTE M. (1988), *L'Homme qui croyait au management : récit, suivi d'une brève mise en perspective historique*, Paris, Le Seuil.

VILLETTE M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte.

DOI : 10.3917/dec.ville.2003.01

WEBER M. (1920), « Considération intermédiaire », dans *Sociologie des religions*, Paris, Gallimard, 410-460.

WEBER M. ([1922] 1995), *Économie et société*, Paris, Presses Pocket.

WEBER M. ([1904] 2000), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion.

## Notes

1 Pour une reconnaissance formelle, voir p. 12, et pour des mises en pratique, p. 39-43 ou p. 130-141.



2 Les noms des personnes et des institutions ont été anonymisés.

3 D'autres catégories peuvent être citées : agents hors statuts, précaires, etc. La différence entre eux et les consultants tient essentiellement au rapport de force différent qu'ils entretiennent avec le commanditaire. Ce type de mercenaires est davantage à la merci de la puissance publique.

4 Machiavel empruntait lui-même l'alternative entre la crainte et l'amour à Cicéron qui, semble-t-il pour des raisons morales, la résolvait en sens inverse (Skinner, 2001, not. p. 76-77).


5 On peut noter, enfin, que l'illusion d'une société sans conflit convoyée par les textes de la sociodynamique (*supra*, I.3) est totalement étrangère au *Prince*, qui est beaucoup plus réaliste sur les rapports de force inhérents à l'exercice du pouvoir. En aucun cas il ne fait l'éloge d'une société qui serait réconciliée avec elle-même. Je remercie les membres du comité de rédaction de la *NRT* de m'avoir signalé ce point.

## Table des illustrations




	<b>Titre</b>	Figure 1 : « Les grands types de comportement sur un projet » par SPL (figure 1.9 de l'ouvrage)
	<b>URL</b>	<a href="http://journals.openedition.org/nrt/docannexe/image/1604/img-1.jpg">http://journals.openedition.org/nrt/docannexe/image/1604/img-1.jpg</a>
	<b>Fichier</b>	image/jpeg, 192k
	<b>Titre</b>	Figure 2 : Mise en lumière des pics d'activité par le schéma de Gabriel
	<b>URL</b>	<a href="http://journals.openedition.org/nrt/docannexe/image/1604/img-2.png">http://journals.openedition.org/nrt/docannexe/image/1604/img-2.png</a>
	<b>Fichier</b>	image/png, 132k

## Pour citer cet article

### Référence électronique

Nicolas Belorgey, « Machiavel aujourd'hui : des consultants au travail dans le secteur public », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 4 | 2014, mis en ligne le 12 mai 2014, consulté le 18 juin 2024. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/1604> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/nrt.1604> 

## Cet article est cité par

- (2022) *Caring Management in Health Organizations*. DOI: 10.1002/9781394186129.ch5
- Dejours, Christophe. (2017) Psychodynamique du travail et politique : quels enjeux ?. *Travailler*, n° 36. DOI: 10.3917/trav.036.0075
- Dejours, Christophe. (2019) France Télécom Orange – Déposition. Le 10 mai 2019. *Travailler*, n° 42. DOI: 10.3917/trav.042.0193 
- Bounamous, Christophe. (2019) La pratique de la psychodynamique du travail en institution, entre domination et résistance. *Travailler*, n° 41. DOI: 10.3917/trav.041.0097
- Duarte, Antoine. Dejours, Christophe. (2019) Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques : une clinique qui se transforme. *L'Évolution Psychiatrique*, 84. DOI: 10.1016/j.evopsy.2018.12.002 
- Bon, Bérénice. (2020) Aide internationale et grands projets urbains en Afrique sub-saharienne. Le cas de la Ville du rail à Nairobi. *Cybergeogeo*. DOI: 10.4000/cybergeogeo.35186 

---

## Auteur

### Nicolas Belorgey

Sociologue, chargé de recherche au CNRS — Sociétés, acteurs, gouvernement en Europe (SAGE)

---

## Droits d'auteur



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.