

Sociograph n°70

Sociological research studies

Gouverner en réseau et par projet

L'action publique genevoise au prisme des «métiers flous»

Océane Corthay

**GOUVERNER EN RÉSEAU ET
PAR PROJET :
L'ACTION PUBLIQUE
GENEVOISE AU PRISME DES
« MÉTIERS FLOUS »**

Océane Corthay

Sociograph n°70

Citation conseillée: Corthay, Océane (2024). *Gouverner en réseau et par projet : l'action publique genevoise au prisme des « métiers flous »*. Genève: Université de Genève (Sociograph - Sociological Research Studies, 70)

ISBN: 978-2-940386-80-2

Publication sur Internet: www.unige.ch/sciences-societe/socio/sociograph

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES FIGURES	6
REMERCIEMENTS	7
INTRODUCTION	11
ACTION PUBLIQUE ET TRAVAIL : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE	14
DE LA THÉORIE WÉBÉRIENNE DE L'ÉTAT À LA GOUVERNANCE :	
L'ACTION PUBLIQUE EN MUTATION	14
Au-delà de la bureaucratie wébérienne : la légitimité et l'efficacité de l'État en question	15
Les modes d'action publique comme enjeu politique : l'apport des sociologues des organisations et des travaux de la gouvernance	18
L'administration face aux « wicked problems » : repenser les modes d'action	21
Repenser l'organisation : institutionnaliser les logiques de réseaux	25
ENTRE LE MACRO- ET LE MICROSCOPE : SAISIR	
L'ACTION PUBLIQUE AU PRISME DES PRATIQUES ET DES INSTRUMENTS	27
Les transformations de l'État au prisme de la matérialité du pouvoir	27
L'APPROCHE PAR LES INSTRUMENTS : UNE MANIÈRE	
DE REPENSER LES INSTITUTIONS	28
L'approche par les activités constitutives : saisir la structure par les activités qui la composent	32
L'ACTION PUBLIQUE AU PRISME DES MÉTIERS	34
« Société en réseaux », action publique et travail : l'apport de la grammaire des économies de la grandeur	34
Logiques et identités professionnelles à l'épreuve de la société en réseau	37
Le fonctionnariat à l'épreuve des « wicked problems »	43

AU CŒUR DES TENSIONS : LES « MÉTIERS FLOUS » DE L'ACTION PUBLIQUE	49
Le flou du métier, le flou comme efficacité	49
Des « marginaux-sécants » en action	52
PROBLÉMATISER LES TRANSFORMATIONS DE L'ÉTAT AU PRISME DU TRAVAIL	57
MÉTHODOLOGIE	61
AU CŒUR DU RÉSEAU : QUELQUES CONSIDÉRATIONS SUR MA POSTURE DE CHERCHEUSE	61
Prémises : en immersion dans l'administration publique	62
Étudier dans et sur le réseau : objectiver ma subjectivité	64
MÉTHODE ET TECHNIQUES : ETHNOGRAPHER LE TRAVAIL POUR SAISIR L'ÉTAT	67
L'observation participante et l'étude de cas	69
Les entretiens semi-directifs	71
Les sources documentaires	75
Reconquérir son extériorité : l'analyse des données	76
NAISSANCE D'UN SERVICE DE LA COHÉSION SOCIALE : LE FLOU IN SITU	79
DES BUREAUX ET UN DISCOURS : ANIMER LE FLOU	79
DIAGNOSTIQUER ET FAIRE DU PROJET : LE FLOU EN PRATIQUES	82
ÉVÉNEMENTS ET DOCUMENTS : LE FLOU EN RÉSULTATS	86
ANALYSER LE « MÉTIER » AU PRISME DU FLOU	89
LE FLOU DE LA PRESCRIPTION	90
« Des mots un peu valises » pour prescription : des problèmes qui résistent aux procédures	90
Pouvoir « créer son job » ou être un « passe-plat » de la tension entre autonomie et contrainte	94
« Être un peu fourre-tout » ou un « couteau-suisse » : savoir appréhender l'hétérogénéité	97
LE FLOU DES COMPÉTENCES	100
Être « en capacité de répondre à ces challenges » ? : des soft skills pour appréhender la complexité	101
La capacité à mobiliser un réseau : l'ancrage relationnel comme expertise	105
Être spécialiste du côté généraliste : la polyvalence pour sortir des silos	108

LE FLOU DES APPARTENANCES ET DES LÉGITIMITÉS	111
Isolé, mais avec de multiples contacts : entre absence et multiplicité d'appartenances	111
« Je me sens appartenir à un réseau » : un collectif de travail réticulaire	114
« On est pris en tenaille entre la hiérarchie et le réseau » : quête de légitimité et dilemme de loyauté	116
LE FLOU DE L'IDENTITÉ	120
« J'ai fait le deuil depuis longtemps » : renoncer au métier, s'inventer d'autres échelles d'identification	120
Être entier ou flouter la frontière entre personnel et professionnel	123
Le vertige de la stabilité : l'incertitude pour se construire	126
DISCUSSION	131
MARGINAUX-SÉCANTS : FIGURE DU POUVOIR DE LA SOCIÉTÉ EN RÉSEAUX	131
Prendre en charge le flou ou articuler bureaucratie et réseau	132
Marginal-sécant et individu connexionniste : L'expertise du réseau	134
Artisans de l'efficacité et garants de la légitimité de l'État : la subjectivité au travail	139
QUESTIONNER LA FORME DU POUVOIR POLITIQUE DANS LA SOCIÉTÉ EN RÉSEAUX	143
la fabrique du flou ou l'État néo-managérial	143
Le réseau ou l'art du consensus : un rapport État/société reconfiguré	147
Sous le réseau, la noblesse persiste	149
CONCLUSION	159
BIBLIOGRAPHIE	163

TABLE DES FIGURES

Figure 1: Informations concernant le profil des personnes participantes à l'étude	72
-----------------------------------------------------------------------------------	----

REMERCIEMENTS

Le parcours qui mène au présent travail de Master aura été long ; parfois semé d'embûches, souvent plein de belles surprises, rempli de ces moments d'échange qui donnent sens à ce que l'on fait ; parfois fatigant, toujours passionnant. Il aura définitivement été un parcours d'apprentissage, et je tiens à remercier ici toutes les personnes qui à leur manière ont permis son aboutissement.

Merci d'abord à celles et ceux qui ont pris le temps de répondre à mes questions et ont accepté de me partager leur vécu du flou. Et tout particulièrement à mes ancien-nes ou actuel-les collègues qui m'ont ouvert leur réseau.

Merci à ma directrice de mémoire, Mathilde Bourrier, pour sa disponibilité et la qualité de nos échanges. Merci aussi pour sa confiance, pour l'enthousiasme et le goût de la matière qui se transmet.

Merci à mes ami-es qui m'ont chacun-e à leur manière accompagnée et soutenue dans ce processus.

Des mercis tout particuliers à Marine Almagbaly pour la force mentale et la motivation. À Alexandrine Dupras pour le partage d'expérience et la bienveillance. À Lea Dettwiler pour la patience et les compétences avancées en traitement de texte. À Morgane Rudaz, Nora Sommer, Juliette Gaultier, May Mardam Bey et Valeria Marino pour l'écoute et le soutien émotionnel. À Ahmed Hagoze pour sa grande disponibilité, la qualité de nos échanges. Ainsi qu'à Jonas Zanone pour l'appui logistique et le soutien indéfectible.

Merci enfin à ma famille et mes parents pour le soutien inconditionnel, tant face à mes choix de formation et de carrière floues, que face à mes doutes et mes humeurs.

À celles et ceux qui peinent à savoir ce qu'ils veulent *faire dans la vie*,

À celles et ceux qui peinent à expliquer ce qu'ils *font dans la vie*,

À celles et ceux qui ne peinent pas à faire plein de choses de leur vie.

INTRODUCTION

Assumer le choix de faire des études en sciences sociales signifie souvent assumer de devoir répondre à cette question *a priori* des plus banales, de celles qu'on pose naïvement lorsque l'on s'intéresse à la vie de l'autre : « *Et ça te mène où ça après ? Tu voudrais travailler dans quoi ?* ». Suivant l'interlocuteur/trice, on assume la nébuleuse dans laquelle on se trouve réellement, ou on brode une réponse à peu près claire sur de possibles débouchés concrets. En fait la question finit par agacer, nous renvoyant en miroir une forme d'indécision qui n'a pas bonne presse ; une incertitude dont on se satisfait dans nos meilleures heures et qui nous revient en boomerang dans les pires. C'est là bien toute l'ambiguïté du flou : il est porteur d'un panel de possibilités exaltantes et en même temps d'un dilemme de choix pesants.

Si je rapporte ici cette expérience très personnelle de mon vécu d'étudiante à la première personne du pluriel, c'est qu'elle est en réalité plus universelle qu'elle n'en a l'air. C'est en tout cas le pari fait ici, celui d'un flou des parcours de formation et professionnel comme phénomène sociologique.

En effet, lorsque la vie mène ensuite au-delà des murs de l'université, dans le monde du travail de l'administration publique, se faisant par-là promesse de concret, de réponses claires et de pratiques professionnelles finalement tangibles, l'étonnement est de mise face au constat que le flou s'est aussi diffusé jusqu'ici. Et qu'il se traduit finalement par la même difficulté à répondre aux mêmes types de questions : « *Tu fais quoi dans la vie ? Concrètement ça consiste en quoi quand tu es chargé-e de projet dans l'administration ?* ».

C'est dans ce constat que s'ancre le point de départ de ma réflexion sociologique et de cette recherche. Être chargé-e de projet, chargé-e de mission, délégué-e ou coordinateur/trice au sein d'une administration publique est aujourd'hui chose relativement

fréquente. L'essor de ce type de poste débute déjà dans les années 1980 (Jeannot, 2005a). Pourtant un scepticisme, un doute persiste encore à propos de leur contenu ; un flou définitionnel subsiste autant dans les regards extérieurs que dans la tête de celles et ceux qui portent l'un de ces titres. Dans cette perspective, les « métiers flous » (Ibid) se révèlent comme un objet sociologique riche, s'inscrivant et traduisant des dynamiques sociétales plus larges.

Dans le prolongement des travaux de Jeannot (2005a ; 2005b) à qui l'on doit ce concept, la présente recherche part du postulat qu'étudier les caractéristiques du travail – en l'occurrence, son flou – renseigne sur l'action publique elle-même – puisque c'est le milieu professionnel dont il est question ici. Le travail dans l'action publique, et plus précisément le flou du « métier », constitue donc l'objet principal de cette recherche, mais il est aussi à considérer comme un lieu d'observation des dynamiques qui traversent l'organisation dans laquelle il s'insère : l'État.

En effet, inspirée d'une conception foucauldienne d'un État qui se saisit par la matérialité de ses pratiques et de ses instruments, le postulat au fondement de cette recherche est que rendre compte du travail qui se déploie dans les administrations publiques contribue à éclairer les transformations de l'État et de ses modes de gouvernement (Pinson, 2015).

Ce travail a donc été pensé comme une ethnographie du flou du « métier » qui fait l'action publique. L'hypothèse étant qu'en cerner les contours permet de mettre en lumière et de comprendre les dynamiques et les enjeux auxquels cette dernière est confrontée dans les sociétés capitalistes avancées. Ce qui semble en effet se jouer derrière l'apparition de ce type de postes c'est une transformation des modes concrets de gouvernement, et par extension des modalités d'exercice du pouvoir politique.

C'est donc dans cette optique que s'inscrit la présente recherche, en cherchant à questionner le lien entre l'émergence de ces nouvelles figures professionnelles et les transformations plus profondes de l'État et du pouvoir politique. Mon enquête s'ancre plus spécifiquement dans le contexte de l'action publique

genevoise. Elle se déroule à travers différentes administrations communales et cantonales, et vise, en ce sens, à rendre compte d'une vision panoramique de l'appareil étatique genevois. Néanmoins, en dépit des spécificités contextuelles, son objectif est de proposer une réflexion qui puisse s'étendre à d'autres contextes territoriaux.

Pour ce faire, je m'attarde d'abord à présenter une revue de la littérature permettant de penser les liens entre action publique et travail, et de replacer cette réflexion dans le contexte des mutations des sociétés capitalistes.

Après avoir précisé le contenu de ma problématique de recherche, je m'attèle ensuite à exposer de manière détaillée les résultats de mon enquête. Une première partie cherche à rendre compte de la nature du flou *in situ* à travers l'exposé d'une étude de cas. Une seconde partie, basée principalement sur l'analyse d'entretiens et de sources documentaires, s'attache à décortiquer les différentes dimensions du flou au travail afin d'en comprendre les ressorts et les implications pour les personnes qui le vivent.

Enfin, je discute de ces résultats en cherchant, dans un premier temps, à qualifier la nature du rôle et de l'expertise de ces nouvelles figures professionnelles. Dans un second temps, je m'attache à questionner l'implication de l'apparition de ces nouveaux/elles expert-es et des modes d'intervention publique dont ils et elles sont porteurs/euses sur la forme sociale de l'État, ainsi que sur les modalités d'exercice du pouvoir de ce dernier.

ACTION PUBLIQUE ET TRAVAIL : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

En préambule d'une revue de la littérature qui se veut, de par la nature de l'objet étudié, à la jonction de plusieurs champs de recherches sociologiques, la remarque suivante s'impose : étudier les « métiers flous »¹ de l'action publique (Jeannot, 2005a) consiste à mettre en lumière les dynamiques co-constituantes de deux objets intrinsèquement liés : le travail et l'action publique. Il convient en effet d'appréhender cette recherche autant comme une manière de renseigner le travail dans l'action publique, que de saisir l'action publique et ses mutations par le travail (Demazière in Jeannot, 2005a). Cette revue de la littérature porte *de facto* en elle cette dimension double, et se donne pour objectif d'offrir une vue globale sur différents travaux appartenant pour la majeure partie aux champs de la sociologie de l'action publique, et de la sociologie du travail et des organisations – ceci afin de permettre la constitution d'un cadre théorique adapté à l'hybridité de l'objet étudié.

DE LA THÉORIE WÉBÉRIENNE DE L'ÉTAT À LA GOUVERNANCE : L'ACTION PUBLIQUE EN MUTATION

Cette partie se donne pour objectif d'exposer les principales évolutions de l'action publique au prisme des différents courants de



¹ L'expression « métier flou » se réfère au concept établi par Jeannot (2005a). Le terme de poste sera toutefois préféré à celui de métier pour caractériser l'objet étudié. Néanmoins, au vu de la pertinence descriptive et analytique du concept, l'expression sera fréquemment utilisée entre guillemets, sans que soit systématiquement mentionné l'auteur.

recherche qui ont cherché à les théoriser – évolutions à appréhender à la fois comme contexte d'émergence des « métiers flous » et comme éléments constitutifs de ces derniers. Il s'agit en somme d'explicitier ce qui se joue derrière l'apparition, au sein du champ des sciences sociales dit des « politiques publiques », du terme d'« action publique » – expression suggérant la prise en considération de la dimension plurielle et pluraliste d'un nouveau mode de gestion publique, prenant le contre-pied de la tradition étatiste et bureaucratique de l'ère administrative qui la précède (Commaille, 2010 ; Osborne, 2006). De l'administration bureaucratique wébérienne au paradigme de la gouvernance, le fil rouge de cette partie consiste à mettre en lumière les différents modèles organisationnels et modes d'action publique qui ont successivement façonné l'État et ses modes de gouvernement.

AU-DELÀ DE LA BUREAUCRATIE WÉBÉRIENNE : LA LÉGITIMITÉ ET L'EFFICACITÉ DE L'ÉTAT EN QUESTION

Revenir en premier lieu sur la théorie wébérienne de l'État, et le modèle de la bureaucratie qui en découle paraît à ce stade incontournable. Sorte de kilomètre zéro des mutations de l'action publique et de la critique théorique, la bureaucratie wébérienne porte en elle des éléments essentiels à la compréhension de ce qui se joue aujourd'hui dans les administrations publiques et dans leur travail de mise en œuvre des politiques publiques.

Dans le modèle de la domination légale-rationnelle de Weber, la légitimité politique de l'État repose sur la croyance dans la légalité de la règle, de nature formelle et impersonnelle, et édictée par des autorités compétentes (Duran, 2009). Dans cette perspective, le droit et la bureaucratie s'imposent respectivement comme l'instrument et le mode d'organisation du modèle wébérien de l'État (Ibid.).

Rappelons alors les trois principes aux fondements de la bureaucratie wébérienne : la neutralité – soit l'objectivité dans le

respect des règles formelles –, la hiérarchie, et la spécialisation des tâches et des compétences (Hassenteufel, 2011 ; Emery et Giaque, 2012). En découle une organisation reposant sur un cadre institutionnel structuré verticalement, offrant des mécanismes de contrôle rôlés, et délimitant clairement le périmètre d'action de chaque acteur et actrice selon une logique de division du travail. On reconnaît ici les principes tayloriens d'organisation du travail de production appliqué à l'administration : de la même manière que dans l'usine taylorienne, l'efficacité est recherchée par la rationalisation des tâches. La métaphore de la machine semble dès lors pertinente pour exprimer l'idée de rigidité et de lourdeur qui émane d'une telle organisation et qui alimentera largement les nombreuses critiques de ses détracteurs (Giaque et Emery, 2012 ; Bezes, 2020). Parmi elles, on relève celles des sociologues des organisations, portées notamment dans le contexte français par Crozier (1963), qui mettent en évidence les multiples pathologies gangrénant ce type d'organisation bureaucratique typique des années 1940-1960 en France. Selon eux, « la surutilisation de la règle génère des dysfonctions, des rigidités, et une surconformité des comportements, sources d'apathie et d'usages tayloriens des exigences bureaucratiques » (Bezes, 2020, p.26 ; Crozier, 1963).

Toutefois, ce qu'il convient de retenir ici est que la bureaucratie, dans sa forme idéal-typique, présente l'intérêt de conférer une légitimité à l'ordre social – une autorité – et un mode d'organisation du travail visant une efficacité de l'action – un pouvoir. Elle est en ce sens aux fondements du pouvoir politique de l'État (Duran, 2009). Articulant ainsi légitimité et efficacité, « la force de la bureaucratie était bien à l'origine dans le parfait recoupement des principes d'ordres et des principes de l'action, de l'autorité et du pouvoir » (Ibid. p.326).

Nous l'avons vu, dans l'univers bureaucratique wébérien, le pouvoir politique s'inscrit davantage dans une logique de pouvoir *sur*, plutôt que de pouvoir *de*. Or, sur le plan historique, avec l'avènement d'un État protecteur, aux alentours des années 1960-1970, l'État ne peut plus faire l'économie d'une justification en termes

de réalisations. Au-delà de la question de l'ordre politique dont il continue à être le garant, sa légitimité passe désormais par sa capacité à traiter les problèmes qui touchent la collectivité – soit à être *responsive*, sensible aux demandes sociales, et *problem solving*, efficace dans la résolution des problèmes publics (Duran, 2009 ; Muller, 2000). Dès lors, l'action publique – « entendue comme *l'ensemble des processus sociaux à travers lesquels sont traités des problèmes considérés comme relevant de la compétence d'autorités publiques et dont le règlement conditionne pour une part la légitimité et la responsabilité* » (Duran, 2009, p.305) – tient une place décisive dans la définition du pouvoir politique. En effet, « (...) l'action publique devient clairement une des dimensions du pouvoir politique, de son exercice et de sa légitimité et son analyse est indispensable à une sociologie de l'État réactualisée » (Ibid.).

S'inscrivant désormais dans cette logique « orientée problèmes » (*problems oriented*), l'action publique ne peut plus se résumer à la gestion des bureaucraties publiques. Jusqu'ici empreinte du caractère profondément endogène de ces dernières et donc principalement portée sur la gestion de leurs contraintes internes, elle doit à présent s'adapter à la prise en charge des besoins, ou plutôt des problèmes de son environnement (Dupuy, 2020 ; Duran, 2009). Dès lors, d'un système essentiellement tourné sur son fonctionnement interne et fondant sa légitimité sur le légalisme de la règle, on passe à un système orienté vers la résolution de problèmes publics et dont la légitimité dépend, au-delà du droit, de sa capacité à y répondre – les idées de transparence, de *responsiveness* et d'*accountability* traduisent bien ces nouvelles valeurs dominantes au sein des administrations publiques (Emery et Giaouque, 2012).

Ainsi, les institutions politiques doivent désormais composer avec la difficile tâche du pilotage d'une action publique dont la nature complexe des enjeux implique de repenser les modèles organisationnels. Nous revenons ensuite largement sur ces deux aspects : la nature des problèmes et les questions organisationnelles.

Il convient pour le moment de garder à l'esprit que ce qui se joue en coulisses a tout à voir avec la question du pouvoir politique

et de la légitimité de ses institutions. Là où la bureaucratie wébérienne articulait autrefois légitimité et efficacité, garantissant ainsi le pouvoir politique de l'État, repenser les institutions et leurs modes organisationnels devient une condition *sine qua non* au maintien de ce dernier face aux transformations de l'environnement – sur lesquelles nous reviendrons par la suite.

**LES MODES D'ACTION PUBLIQUE COMME
ENJEU POLITIQUE : L'APPORT DES SOCIOLOGUES DES
ORGANISATIONS ET DES TRAVAUX
DE LA GOUVERNANCE**

L'action publique devient donc centrale pour la légitimité du pouvoir politique, et dès lors, son analyse indispensable à la compréhension des transformations de l'État et de ses modes de gouvernement. Sur le plan théorique, cette perspective portée par l'analyse des politiques publiques est elle-même nourrie par la sociologie des organisations. Rompant avec une conception de l'État comme entreprise de domination, on le considère désormais à travers sa capacité à résoudre des problèmes. Il s'agit dès lors d'« ouvrir la boîte noire de l'État » (Muller, 2000, p.192), de porter sur lui un regard sociologique en s'interrogeant sur ses fonctionnements – le saisir par le bas, dans le détail.

Les travaux de sociologie des organisations et ceux de la gouvernance, qui ont successivement marqué le champ de la sociologie de l'action publique, apparaissent à ce titre d'un grand apport pour saisir finement l'État à travers ses fonctionnements. Fondés sur une approche organisationnelle de l'État, ces deux courants appréhendent les modes d'action concrets, et plus particulièrement les formes de la coordination de l'action collective, comme une question sociologique, mais aussi politique. En effet, le postulat commun à l'ensemble de ces travaux serait que l'apparition de nouveaux modes d'intervention publique témoignerait des transformations plus profondes de l'État, et de ses rapports avec la société (Pinson, 2015).

Ces différents travaux ne composent pas un ensemble homogène. Pinson (2015) démontre toutefois un fort lien de filiation entre les deux courants en exposant les postulats communs ; postulats qu'il s'agit ici de parcourir.

Le premier renvoie à leur conception pluraliste et relationnelle du pouvoir. Au cœur de cette idée, deux dimensions caractérisent les situations de pouvoir : la multiplicité des acteurs et actrices et la dispersion des ressources (Ibid.). Ainsi, selon ce postulat, dont on retrouve très clairement la marque dans les travaux de Crozier, le pouvoir est appréhendé comme une relation toujours précaire entre différent-es acteurs/trices, qui disposent tous de ressources pour peser dans les rapports de force et atteindre leur objectif, mais qui utilisent ces dernières de manière différenciée selon les domaines et les situations. Dans cette perspective, les situations de domination ne sont jamais stables et durables, mais dépendent de la capacité de tel-le ou tel-le acteur/trice à mobiliser de manière opportune les ressources dont ils et elles disposent (Ibid ; Crozier 1963 ; Dupuy, 2020). Une telle conception du pouvoir n'empêche toutefois pas l'existence de rapports de domination explicites entre acteurs/trices. Au contraire, selon les sociologues français-es des organisations, ce sont même ces différentiels de pouvoir qui poussent certain-es acteurs/trices à s'engager dans l'action collective, dans la mesure où ils et elles dépendent potentiellement des ressources d'autrui dont ils et elles sont eux/elles-mêmes démunies (Pinson, 2015).

Le deuxième postulat porte sur les enjeux de production et d'efficacité. Selon les auteurs/trices issu-es de ces deux courants, l'État est une organisation productive (Ibid.). Dans la lignée des travaux de Foucault qui théorisent le passage d'un régime de souveraineté à un régime de gouvernementalité aux alentours des XVII et XVIIIème siècles, la mission de l'État ne se résume plus à la conquête et à la conservation du pouvoir, mais s'étend désormais « aux enjeux d'entretien et de productivité de la « population » dont la santé et le travail doivent participer aux prestiges. » (Pinson, 2015, p.489). Conception renforcée par l'avènement de l'État-providence, l'État est désormais une organisation

productrice de biens et de services, qui se doit dès lors de réfléchir à sa propre efficacité. (Pinson, 2015 ; Lascoumes et Le Galès, 2005).

En ce sens, comme évoquée précédemment, l'émergence du modèle de la bureaucratie wébérienne est à comprendre comme une manière pour l'État de rationaliser ces modes de fonctionnement, visant à accroître son efficacité. Dans cette perspective, l'émergence de nouveaux modes de production et de coordination de l'action publique ne relève pas d'enjeux purement techniques, mais bien d'enjeux politiques à placer au centre de l'analyse. Ils sont en effet porteurs d'une conception particulière du rapport État/société, et renseignent en ce sens sur les transformations de l'État (Pinson, 2015).

Enfin, le troisième élément que partagent ces travaux est le fait que la mobilisation, la coordination et l'intégration des acteurs/trices et des systèmes qu'ils et elles composent sont à considérer en soi comme des objets d'analyse (Ibid.). Derrière ce postulat, il s'agit de remettre en question l'idée préconçue qui voudrait que « tout fonctionne au pouvoir » (Friedberg, in Pinson, 2015, p.491). Bien au contraire, les mécanismes de coordination suivent potentiellement une pluralité de logique : négociation, relation marchande, imposition par la règle, etc. Cette perspective conduit dès lors ces auteurs/trices à se pencher sur les causes, les significations et les effets de la diversification des modes de coordination dans l'action publique. » (Ibid.) La question sous-jacente à cette démarche étant : « Que nous apprend cette diversification sur le lien politique, le consentement à agir ou obéir dans les sociétés contemporaines ? » (Ibid.)

En somme, les travaux des sociologues des organisations, puis ceux de la gouvernance présentent donc un certain intérêt dans la mesure où ils font la lumière sur le lien étroit qu'entretiennent les modes de production et de coordination de l'action publique avec la forme du pouvoir politique. Dès lors, étudier de près les formes contemporaines de l'action publique permet d'éclairer les

nouvelles modalités d'exercice du pouvoir, la nature du lien reliant société et autorités politiques et la manière dont il se justifie.

**L'ADMINISTRATION FACE AUX
« WICKED PROBLEMS » :
REPENSER LES MODES D'ACTION**

Afin de comprendre la recomposition des modalités de l'action publique contemporaine, il convient de s'attarder un instant sur les caractéristiques du contexte auquel se confronte la plupart des États contemporains, et qui tend à fragiliser leur pouvoir politique – du moins au sens wébérien du terme. Les autorités publiques doivent en effet désormais faire face à un environnement caractérisé par trois traits saillants : « l'existence de problèmes publics dont la solution dépasse le cadre d'une seule organisation ; des conflits d'intérêts de plus en plus nombreux aux orientations contradictoires qui peuvent apparaître dans la gestion des problèmes publics ; une turbulence croissante de l'environnement au sens où des organisations ou collectivités concurrentes, agissant séparément dans diverses directions, créent des conséquences inattendues et dissonantes pour d'autres comme pour elles-mêmes. » (Duran, 2010, p.12).

On touche ici au cœur du défi que représente l'action publique contemporaine, à savoir la prise en charge de problèmes « mal-structurés » (Duran et Thoenig, 1996 ; Duran, 2009), au sens où ils impliquent « l'interaction d'un nombre important d'éléments dont les comportements sont très variables définissant ainsi un haut degré d'imprévisibilité » (Duran, 2009, p.328), et dont la résolution met à mal le cadre hiérarchique et organisationnel de l'administration wébérienne. Pauvreté, immigration, crise environnementale, vieillissement de la population, inégalités de genre, etc... : faisant écho au concept de *wicked problems* que mobilisent Head et Alford (2015), et se rapprochant des *unruly problems* de Ansell et Bartenberger (2017), les problèmes publics contemporains se caractérisent par leur ambiguïté et leur indétermination. De

nature complexe et mal-définie, ils présentent la caractéristique d'être fortement empreints de jugements politiques et de résister par-là aux certitudes scientifiques. En découle une absence de connaissances nécessaires à leur formulation, rendant difficile l'établissement de programmes d'action clairs (Duran et Thoenig, 1996).

Difficile dès lors pour l'État de les appréhender selon la logique sectorielle et standardisée caractérisant le mode d'action propre à l'administration wébérienne. Celle-ci n'est en effet pas à même de résoudre des problèmes publics qui s'imposent à elles et dont elle n'a le monopole ni de la définition ni de la solution. En ce sens, elle ne fonctionne plus comme garante d'une forme d'efficacité dans la résolution des problèmes publics et ne fournit plus le cadre de référence à une action publique qui visait jusqu'ici à la réalisation d'objectifs essentiellement organisationnels. En d'autres termes, l'action publique a désormais à sa charge le traitement de ces « problèmes publics », mais ne peut guère s'appuyer sur une logique bureaucratique devenue inadaptée (Duran 2009).

C'est donc ici que se réinventent nécessairement les modes d'organisation et de coordination de l'action publique, et que les travaux des sociologues des organisations et de la gouvernance mentionnés en amont s'avèrent particulièrement éclairants pour les saisir.

Dans une perspective de sociologie de l'action organisée, Duran et Thoenig (1996) proposent le modèle théorique de « l'institutionnalisation de l'action collective » pour décrire le mode de régulation de l'action publique qui s'installe dans les années 1990 – celui-ci, s'opposant à celui de la « régulation croisée », caractéristique du système politico-administratif de la France des années 1960, et renvoyant à une logique d'ajustement au niveau local, dans les interstices d'un cadre bureaucratique rigide, des mesures édictées par un État hégémonique. Nous l'avons vu, dans cette nouvelle réalité, les solutions uniques et standardisées émanant d'un pouvoir centralisé et suivant une logique descendante ne permettent plus une régulation efficace et légitime. La complexité et

la transversalité des enjeux mettent en lumière des interdépendances multiples entre une pluralité d'acteurs/trices qui imposent de nouveaux principes de coordination (Ibid.). L'État se doit dès lors de renoncer à une forme d'hégémonie et de redéfinir son rôle de régulateur en faisant sienne la mission d'instituer des capacités de discussion entre une grande variété d'acteurs/trices – ceci dans le but de définir de manière conjointe les problèmes publics et les actions à mener (Duran et Thoenig, 1996 ; Aubert et al. 2020). « Gérer les affaires publiques est affaire d'action collective » (Duran et Thoenig, 1996 p.582).

Dès lors, la puissance et le rôle de l'État ne se manifestent plus à travers l'édiction de mesures universalistes s'appliquant dans une logique *top-down*, mais s'expriment via la formulation de politiques constitutives – à savoir par la définition « de procédures qui servent de contexte d'action », et non par la définition du problème lui-même et des modalités de sa prise en charge opérationnelle (Ibid., p.602). Ce sont donc des « scènes d'action » qui s'ouvrent pour des *policy systems* variés, constitués de réseaux d'acteurs/trices de nature diverse (Idem). Le principe de coopération et la construction de réseaux pertinents à la résolution des problèmes deviennent les éléments centraux de ce mode d'action publique. Selon Duran et Thoenig (1996), l'enjeu de l'institutionnalisation de cette action collective « réside [alors] dans la production de systèmes informels qui soient pragmatiques, c'est-à-dire qui soient orientés vers la gestion de problèmes et non-vers la ratification de valeurs et d'objectifs » (p.603). En ce sens, l'informel devient un mode d'action explicite, « légitime au nom de l'efficacité » (p.604).

L'analyse proposée ici fait écho aux constats émis par les travaux dits « de la gouvernance », « qui font état d'un nouvel âge d'une action publique caractérisée par la complexité des problèmes publics, la croissance des interdépendances (...), la pluralité des centres de décision sans hiérarchie claire et le développement de modes de décision informels pour contrebalancer l'absence de flexibilité des structures bureaucratiques » (Duran, 2010, p.13). La gouvernance est ici à comprendre dans ces deux acceptions. Elle fait d'une part référence à un mode d'action publique

caractérisé par le pilotage de systèmes complexes d'acteurs/trices et d'institutions interdépendantes, et privilégiant des formes de coordination telles que les réseaux, les partenariats, la négociation, etc. ; formes de coordination faisant ainsi directement concurrence au répertoire d'action classique de l'administration wébérienne (hiérarchie, imposition réglementaire, planification, etc.) (Pinson, 2015 p.498). D'autre part, la gouvernance renvoie à un « chantier de recherche » postulant de la transformation du rôle de l'État et de ses modes de coordination (Pinson, 2015, p.499). On se rapproche ici du paradigme de la « nouvelle gouvernance négociée » (Lascoumes et Le Galès, 2005, p.23) ou de la « Nouvelle Gouvernance Publique » proposée par Osborne (2006), en référence à la « Nouvelle Gestion Publique (New Public Management) – mode de gestion qui s'installe dès les années 1980 et qui vise à rationaliser les administrations publiques en leur appliquant des méthodes issues du secteur privé. Osborne propose de dépasser la dichotomie classique entre gestion bureaucratique et nouvelle gestion publique, et de développer une approche permettant de penser « une société pluraliste où l'État n'est plus nécessairement l'acteur dominant, mais où la plupart des politiques publiques sont co-déterminées et mises en œuvre à des degrés divers, par des réseaux d'acteurs/trices publics/ques et privé-es (...) » (Giauque et Emery 2008, p.114). Dans cette perspective, Osborne (2006) invite à mettre l'accent sur « la forme et l'évaluation des relations inter-organisationnelles durables, où la confiance, le capital relationnel et les contrats relationnels agissent comme des mécanismes de gouvernance essentiels » (p.384). On retient ici l'idée – déjà évoquée par Duran et Thoenig (1996) – d'une certaine place accordée à l'informel dans les modes de coordination de l'action publique contemporaine. L'informalité semble en effet porteuse d'une forme d'efficacité dans une gestion des affaires publiques reposant sur la capacité de coordination et de coopération de réseaux d'acteurs/trices et d'institutions multiples (Duran et Thoenig, 1996). On ne peut s'empêcher ici de l'opposer au formalisme de la règle caractéristique de l'administration wébérienne et de voir en elle une tentative de flexibilisation des modes d'action

en réponse à une certaine rigidité bureaucratique (Duran, 2009 ; Duran, 2010).

REPENSER L'ORGANISATION : INSTITUTIONNALISER LES LOGIQUES DE RÉSEAUX

Ainsi, face à cette action publique qui bouscule les frontières organisationnelles et les lignes hiérarchiques de l'administration bureaucratique, la question qui se pose est celle du pouvoir politique et de la légitimité de ses institutions (Duran, 2010). La mise à jour de systèmes d'interdépendances multiples traversant les cadres institutionnels classiques fait en effet apparaître un État concurrencé dans la détention du pouvoir politique. Si on peut y voir là une forme de fragilisation, il s'agit davantage de considérer ces mutations comme le « déclin d'un certain mode d'être historiquement déterminé et sa recomposition sous d'autres formes et sous d'autres logiques. » (Duran, 2010, p.15). Le rôle de l'État et de ses institutions se voit en effet redéfini par la transformation des modes d'intervention publique. Toutefois, leur fonction régulatrice n'en demeure pas moins centrale, notamment en ce qui concerne l'établissement des modalités de coopération stables permettant de réguler les systèmes d'acteurs/trices concerné-es (Duran, 2010).

Car si la logique de coopération permet une forme d'efficience à l'action publique, elle ne relève pas pour autant d'un comportement spontané, mais requiert des efforts, humainement coûteux. En effet, dans la mesure où elle implique de facto une forme de dépendance, elle fragilise l'autonomie des acteurs/trices – valeur cardinale dans toute situation de travail –, mettant par-là en doute son caractère désirable (Dupuy, 2020). Ainsi, si l'action publique se veut désormais affaire d'action collective, son institutionnalisation – pour reprendre les mots de Duran et Thoenig (1996) – est à comprendre comme l'expression de la nécessité d'offrir un cadre instituant la coopération multi-acteurs/trices et multi-niveaux comme mode de gestion publique.

Il s'agit dès lors de (re)penser des institutions en adéquation avec les modalités actuelles de l'action publique – de sorte à leur permettre légitimité et efficacité (Duran, 2010). En effet, tout « l'enjeu devient de créer des dispositifs institutionnels adaptés à la réalité des problèmes publics » (Duran, 2009, p.328) ; et plus précisément, au regard de ce qui a été exposé précédemment, de résoudre la tension identifiée par les sociologues des organisations entre deux types de systèmes organisationnels : des *tightly coupled systems* – systèmes fortement liés, correspondant ici à l'organisation hiérarchique wébérienne – et des *loosely coupled systems* – « systèmes faiblement liés, sans véritable autorité centrale, orientés vers le traitement des problèmes et dont les interactions et les communications sont justement commandées par la nature des problèmes et non par d'éventuels organigrammes » (Ibid., p.329). Cette idée de tension est également très bien explicitée par Jeannot (2005a) qui parle de « dualité » pour exprimer la coexistence au sein d'une même organisation de services publics de deux tendances évolutives qui caractérisent la manière dont a été repensée la question de l'efficacité de l'action publique. Les termes de néo-bureaucratique et de post-bureaucratique illustrent respectivement ces deux tendances. Dans le premier cas, la quête de l'efficacité est résolue par l'organisation via la redécouverte des principes tayloriens de rationalisation du travail ; tandis que, dans le second cas, la question de l'efficacité est déléguée aux acteurs et actrices dit-es « de terrain », impliquant par-là la mise en place de dynamiques précédemment évoquées de coopération multi-acteurs/trices et multi-niveaux (Jeannot, 2005a).

Ainsi, si la pertinence d'une « approche coordonnée des problèmes » est largement reconnue, « (...) subsiste la tension entre gestion des personnes et gestion des problèmes, entre bureaucratie et politique publique, administration et policy » (Duran, 2009, p.329). L'action publique actuelle et sa traduction institutionnelle s'inscrivent dès lors au cœur de cette tension. Un défi complexe à résoudre, mais qui représente également des opportunités d'innovation (Duran, 2010).

ENTRE LE MACRO- ET LE MICROSCOPE : SAISIR L'ACTION PUBLIQUE AU PRISME DES PRATIQUES ET DES INSTRUMENTS

Le défi que posent aux institutions les transformations de l'action publique, notamment en termes d'exercice du pouvoir politique, invite à développer de nouvelles perspectives de recherche permettant de dépasser la distinction entre administration et politiques publiques, et de les penser de manière intégrée. Sont présentées dans cette partie des approches appréhendant l'État et ses modes de gouvernement à un autre niveau, celui de sa matérialité. Ainsi, l'approche par les instruments (Lascoumes et Le Galès, 2005), celle par les activités administratives constituantes (Bezes et Join-Lambert, 2010) ainsi que celle par les écrits et les bureaux de Weller (2018) invitent à « dépasser la coupure parfois fétichisée entre politics et polities » (Lascoumes et Le Galès, 2005, p.12) en déplaçant notre regard au niveau mésosociologique, sur les pratiques et les instruments qui « font » l'État.

LES TRANSFORMATIONS DE L'ÉTAT AU PRISME DE LA MATÉRIALITÉ DU POUVOIR

Selon Pinson (2015), les différents travaux de la gouvernance évoqués en amont formulent de manière implicite une théorie pragmatique des transformations de l'État. Concrètement, cela signifie que celles-ci ne sont pas à comprendre comme le fruit de grands projets de restructuration institutionnelle, de mise en application de programmes idéologiques, ou encore de pressions exercées par le capitalisme, mais davantage comme « le résultat instable et variable d'une série d'ajustements, d'itérations, d'essais-erreurs, d'expérimentations dans les modes d'organisation, d'action et de coordination qui finissent par faire système (...) » (Pinson, 2015, p.503). Dans cette perspective, les transformations qui affectent l'État trouvent leurs origines dans les pratiques concrètes des acteurs et actrices qui, confronté-es à des dilemmes, développent des manières de faire qui ensemble produisent une forme de

régulation des modes d'action et de coordination de l'État (Pinson, 2015).

Cette perspective des plus intéressantes est sous-tendue par une conception de l'État proche de celle de M. Foucault : « L'État ce n'est pas un universel écrit-il ; l'État ce n'est pas en lui-même une source autonome de pouvoir ; l'État ce n'est rien d'autre que des faits : le profil, la découpe mobile d'une perpétuelle étatisation, de transactions incessantes qui modifient, qui déplacent, qui bouleversent, qui font glisser insidieusement, peu importe, les financements, les modalités d'investissements, les centres de décision, les formes et les types de contrôles, les rapports entre pouvoirs locaux et autorité centrale, etc. L'État ce n'est rien d'autre que l'effet mobile d'un régime de gouvernementalités multiples. » (Foucault, in Pinson, p.504). Dès lors, l'État – ou plutôt le processus d' « étatisation de la société » – se saisit à travers « la matérialité des pratiques et des instruments » à travers lesquels s'exerce le pouvoir (Pinson, p.504 ; Lascoumes et Le Galès, 2005).

Cette conception de l'État transparait donc clairement dans l'hypothèse formulée par les travaux de la gouvernance selon laquelle les changements de l'État sont la résultante du développement progressif et de la cristallisation des pratiques des acteurs et actrices, qui ensemble finissent par faire système (Pinson, 2015). Raison qui nous pousse à investiguer du côté des instruments, des pratiques constituantes, et de la matérialité *a priori* la plus triviale des nouveaux modes d'action publique.

L'APPROCHE PAR LES INSTRUMENTS : UNE MANIÈRE DE REPENSER LES INSTITUTIONS

C'est, en effet, sur cette idée d'un État qui se saisit à travers sa matérialité que se fonde l'approche de l'action publique par les instruments proposée par Lascoumes et Le Galès (2005). L'intérêt pour cette approche s'inscrit dans la réflexion précédemment évoquée autour de la possibilité de construire des institutions offrant un cadre stable aux nouvelles modalités de gestion des problèmes

publics (Duran, 2010). Car, dans l'approche proposée ici, les instruments de gouvernement sont précisément considérés comme des institutions – entendues comme « un ensemble plus ou moins coordonné de règles et de procédures qui gouverne les interactions et les comportements des acteurs et des organisations » (Lascoumes, Le Galès, 2005, p.15). L'idée est ici de mettre la focale sur le caractère structurant des instruments qui composent l'action publique, en se plaçant du côté des effets qu'ils génèrent. Les instruments représentent en effet des modes spécifiques de structuration de l'action collective en vue de la résolution de problèmes publics. Ils constituent en ce sens une des modalités de l'exercice du pouvoir de l'État, et s'y intéresser de près représente une manière de cerner la nature du rapport État/société, gouvernant/gouverné.

Car, un instrument n'est pas neutre d'un point de vue des valeurs, ni des effets qu'il produit. Au contraire, il est « un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur. » (Ibid., p.13). Il traduit en ce sens une certaine conception du lien État/société et de la régulation politique (Ibid. p.14).

Bien que de nature potentiellement très hétérogène, les instruments d'action publique sont tous composés d'un substrat technique, d'une représentation schématique de l'organisation et d'une philosophie gestionnaire (Lascoumes, Le Galès, 2005). En ce sens, ils fonctionnent bel et bien comme des institutions structurant les politiques publiques : ils façonnent le comportement des acteurs et actrices, impactent les rapports de force en (re)définissant les zones d'incertitudes, privilégient certains intérêts et acteurs/trices au détriment d'autres, déterminent leurs contraintes et leurs ressources et véhiculent une certaine représentation des problèmes (Ibid., 2005, p.16). Ils offrent, en somme, un cadre stable à l'action collective.

Dans cette perspective, l'institutionnalisation de l'action collective dont parlent Duran et Thoenig (1996) se présente comme un

instrument d'action publique, et peut en ce sens être considérée comme une institution. Comme décrit précédemment, elle correspond pour l'État à une manière spécifique de structurer l'action publique, et par-là d'exercer son pouvoir (Duran, 2010). Porteur sur le plan idéologique des notions de coopération et de négociation, ce mode d'action consacre l'image d'un État « partenarial » ou « catalyseur de réseaux » (p.115) – pour reprendre les termes parlants de Giauque et Emery (2008). Elle redéfinit les acteurs et actrices légitimes à prendre part à l'action publique, ainsi que leur relation de pouvoir. À ce titre, le pouvoir et le rôle de l'État se voient transformés. Bien qu'incarnant encore souvent une posture de leadership formel et juridique, il se voit de plus en plus assigné à un rôle subsidiaire au sein de réseaux d'acteurs et d'actrices variées, issues d'autres niveaux de gouvernement, du secteur privé ou de la société civile (Ibid). Dans de telles situations d'interdépendance où aucun-e acteur/trice ne dispose à lui/elle seul-e de toutes les ressources nécessaires pour résoudre de manière autonome un problème public, la recherche du consentement apparaît indispensable (Duran et Thoenig, 1996). Dès lors, son rapport à la société s'inscrit davantage dans une logique consensuelle, plus que coercitive.

De la même manière, le projet (Pinson, 2005), ou l'administration de projet (Kerléo, 2020), est un instrument caractéristique de l'action publique contemporaine fonctionnant également comme une institution et concurrençant par bien des aspects le registre d'action propre à la bureaucratie wébérienne. Apparaissant en France dès les années 80, le projet vise à permettre innovation, transversalité et agilité à une administration wébérienne en mal de souplesse et de dynamisme (Kerléo, 2020). Il propose en ce sens un mode d'action collective prenant le contre-pied de la logique verticale, technicienne et sectorielle de l'administration bureaucratique. En effet, selon Pinson (2005) qui étudie le projet urbain comme instrument d'action publique, celui-ci « est présenté comme un processus démocratique, concerté, ouvert et indéterminé, et est opposé au plan qui, lui, est dénoncé comme le vecteur d'une domination du savoir expert, de la technocratie et du capital » (Pinson, 2005, p.205). Le projet s'associe facilement ici à l'idée

de démocratie en cela qu'il repose sur la mobilisation et la coopération d'une pluralité d'acteurs et actrices aux profils variés, et que c'est davantage dans la recherche de consensus entre ces derniers/ères qu'il trouve sa pertinence, plutôt que dans l'action elle-même et son contenu. Il se veut en ce sens un processus interactif et itératif, assumant une forte indétermination et un incrémentalisme marqué (Ibid.). Bien que les *outputs* s'en trouvent moins déterminés, cette incertitude revêt ici une dimension souhaitable, car « ce qui importe dans la démarche projet, c'est d'activer et d'entretenir un processus d'action ouvert, de créer des situations d'échanges, un système relationnel dont on attend qu'il produise des effets latéraux en termes d'articulation des ressources et de coalition d'acteurs » (Ibid, p. 222). Encore une fois, c'est ici le processus menant aux consensus qui prime sur le contenu du consensus lui-même.

Le projet est en cela porteur d'une certaine conception de lien État/société empreinte elle aussi de cette logique consensuelle. En effet, dans le projet, « tout se passe (...) comme si une volonté politique ne pouvait s'imposer à des tiers qu'à condition que ces derniers aient au moins l'impression d'avoir participé à l'*émergence* de cette volonté et non pas d'avoir subi son *imposition* » (Pinson, 2005, p.219). Le mode d'interaction État/société se reconfigure ici à travers la mise en œuvre de ces principes de coopération et de négociation *a priori* horizontaux au sein de réseaux d'acteurs/trices.

Cette évolution se lit en effet davantage en termes de reconfiguration que d'effacement du rôle des acteurs/trices et institutions politiques. Car si leur pouvoir s'exerce moins par la domination dans la logique de projet, ils n'en restent pas moins les acteurs et actrices en charge d'encadrer les processus et de garantir les conditions nécessaires à leur concrétisation (Pinson, 2005).

Il semble opportun de noter que la mise en place d'instruments tels que ceux mentionnés ici peuvent être interprétés comme des tentatives de construire de nouvelles institutions – de nouveaux cadres de l'action collective – visant à résoudre la tension évoquée

précédemment entre les structures de l'administration et la déclinaison des politiques publiques (Duran, 2010). En somme, à permettre l'articulation d'une administration aux structures encore très wébériennes avec des politiques publiques marquées par la transversalité et la complexité des problèmes qu'elles cherchent à résoudre. Mais il convient également de souligner que le choix de l'instrument est structuré par et participe à structurer les modalités d'interaction et la forme du lien État/société.

L'APPROCHE PAR LES ACTIVITÉS CONSTITUANTES : SAISIR LA STRUCTURE PAR LES ACTIVITÉS QUI LA COMPOSENT

Étudier l'administration au prisme des activités qui la composent, tel que le préconisent Bezes et Join-Lambert (2010), s'inscrit dans cette même idée que l'État et ses transformations sont à saisir à travers la matérialité des pratiques. Le présupposé d'une telle démarche est que les activités administratives possèdent un certain pouvoir de structuration et de régulation des fonctionnements administratifs. Elles se définissent, en effet, comme des « (...) activités articulées à des dispositifs, des assemblages de règles, de savoirs, de techniques et de pratiques, dont la propriété est de constituer les administrations qu'elles régulent, d'en être les rouages cardinaux et de contribuer à structurer leurs fonctionnements » (Bezes et Join-Lambert, 2010, p.2). Ainsi, l'étude de ces dispositifs structurants et des pratiques qui en découlent renseignent sur les transformations des administrations contemporaines.

Une des idées sous-jacentes à cette approche est que, au même titre que les instruments, ces activités ne renvoient pas uniquement à des aspects techniques de la gestion interne des administrations. Elles véhiculent en effet des valeurs et des représentations spécifiques, légitimes aux yeux de la sphère politique (Bezes et Join-Lambert, 2010), et sont en sens, elles aussi, porteuses d'une certaine conception de la régulation politique. Il s'agit dès lors d'observer comment se déploient ces « dispositifs de

rationalisation » dans les administrations publiques, mais également de porter notre attention sur « les formes sociales stabilisées et constitutives qu'ils génèrent et contribuent à entretenir, qu'elles soient bureaucratiques, néo-managériales ou hybrides » (Ibid, p.8)

En ce sens, placer la focale sur les activités constituantes offre un cadrage entre le micro et le microscope particulièrement intéressant, en cela qu'il permet de relier les pratiques des acteurs et actrices à la forme des structures administratives. Tout l'intérêt de cette approche est alors qu'elle évite l'écueil d'une trop grande focalisation sur le niveau microsociologique qui, au-delà de la richesse de description qu'il offre, tend à faire perdre de vue la forme observée, l'institution administrative (Ibid). À titre de contre-exemple, Bezes et Join-Lambert (2010) citent d'ailleurs les travaux de Jeannot (2005a) sur les « métiers flous » de l'action publique – sur lesquels nous reviendrons largement par la suite. Il ne s'agit pas là de nier la richesse qu'offre la description et l'analyse des pratiques quotidiennes de ces professionnels – d'autant que l'auteur ne manque pas de les replacer dans le contexte des politiques publiques qu'ils mettent en œuvre, et des dispositifs qu'ils créent et dans lesquels ils inscrivent leurs activités. Il convient au contraire de conserver cette démarche centrée sur les pratiques – en cela qu'elle permet d'observer les effets des structures administratives sur le travail des agent-es –, sans toutefois perdre de vue ce que ces pratiques impliquent en termes de structuration de l'administration (Join-Lambert, 2010).

Le travail de E.C. Page (2010) portant sur le lien entre expertise et bureaucratie paraît à ce titre particulièrement intéressant. L'auteur remet en question l'un des piliers de la bureaucratie wébérienne, à savoir l'expertise comme attribut par excellence du fonctionnaire, et par-là constitutive du pouvoir administratif. Il démontre que les fonctionnaires ne détiennent que rarement une réelle expertise dont ils et elles tirent un pouvoir – invalidant par-là le mythe d'une bureaucratie fondée sur l'expertise. Selon lui, « ce qui constitue la bureaucratie tiendrait plus au rôle d'intermédiaires de ces petits hauts fonctionnaires qu'on pourrait dire « experts de second rang » c'est-à-dire mobilisateurs/trices et

traducteurs/trices de savoirs détenus par d'autres. » (Bezes et Join-Lambert, 2010, p.15). Ce changement de regard sur ce qui compose l'activité et l'expertise du fonctionnaire nous amène du même coup à reconsidérer les fondements et la forme des administrations publiques contemporaines. Un constat qui semble ici s'inscrire au cœur de la réflexion qui traverse cette revue de la littérature à propos des transformations de l'État et de son lien avec la société.

Enfin, les travaux de J.-M. Weller (2018) paraissent également éclairants pour comprendre les modalités très concrètes des actions de l'État. En utilisant une approche ethnographique, il étudie finement le travail bureaucratique, et montre comment sa matérialité – en l'occurrence, les espaces de travail, les outils et les documents utilisés par les professionnel-les – contribuent à façonner les pratiques administratives, et par extension la forme des administrations.

L'ACTION PUBLIQUE AU PRISME DES MÉTIERS

Au vu du présent exposé, le parti pris ici est de considérer le travail comme lieu d'observation des dynamiques qui structurent l'action publique. Ainsi, il s'agit dans cette partie de donner un aperçu des enjeux qui touchent le travail dans les administrations publiques contemporaines. Plus précisément, nous considérerons de près les dynamiques qui touchent le marché du travail, identités professionnelles, et le fonctionnariat dans les sociétés capitalistes contemporaines, marquées par la prégnance des problèmes sociétaux complexes et les dynamiques de réseaux.

« SOCIÉTÉ EN RÉSEAUX », ACTION PUBLIQUE ET TRAVAIL : L'APPORT DE LA GRAMMAIRE DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR

Nous l'avons vu, les travaux sur la gouvernance dressent le portrait d'une action publique marquée par la transversalité des

problèmes, par l'affaiblissement des hiérarchies traditionnelles et l'émergence de réseaux d'acteurs/trices multiples, par l'apparition de nouveaux instruments de coordination et une place plus grande faite à l'indétermination, l'aléatoire, le bricolage (Lascoumes, Le Galès, 2005 ; Pinson, 2015). Difficile ici de ne pas faire le lien entre ces transformations et celles qui touchent plus largement la société et le monde du travail.

On se trouve en effet ici au cœur de ce que Boltanski et Chiapello (2011) nomment la « société en réseaux » – concept caractérisant la forme économique et sociale de nos sociétés capitalistes contemporaines mondialisées. Abolition des hiérarchies, souplesse, réactivité – autant de valeurs qui transparaissent derrière cette métaphore du réseau, et qui imprègnent fortement la culture des entreprises depuis les années 1990 (Ibid). Conformément à la thèse des auteur-es, qui veut que le capitalisme absorbe la critique pour renouveler l'idéologie qui sous-tend sa justification, on observe dans l'émergence de cette nouvelle culture la présence des idéaux autour desquels s'est articulée la critique.

Ainsi, le réticulaire est à comprendre ici en opposition au catégoriel ; c'est le réseau, synonyme de flexibilité et d'agilité, qui s'oppose à la bureaucratie, dont la rigidité, la rationalité froide et calculatrice incarne un capitalisme désenchanté et source d'oppression. Dans la continuité de la critique des années 1960 qui mène à une première tentative d'assouplissement des bureaucraties, la critique des années 1990 va imposer aux entreprises contemporaines une réorganisation du travail excluant, en apparence du moins, tout principe hiérarchique et visant à permettre flexibilité, innovation et adaptabilité, dans une logique de changement permanent soutenue par une forte dynamique concurrentielle et l'évolution rapide des technologies (Ibid.). Se déploie alors une panoplie d'innovations managériales dont les objectifs en termes de restructuration des entreprises peuvent se résumer comme suit : « des entreprises *maigres* travaillant *en réseau* avec une multitude d'intervenants, une organisation du travail en équipe, ou *par projet*, orientée vers la satisfaction du client, et une mobilisation générale des

travailleurs grâce aux *visions* de leurs leaders.» (Boltanski et Chiapello, 2011, p.124).

Dans ce cadre-là, le projet apparaît comme l'unité organisationnelle de ce monde en réseau au sein de laquelle s'activent des équipes de travail pluridisciplinaires : « Sur le tissu sans couture du réseau, les projets dessinent une multitude de mini-espaces de calcul à l'intérieur desquels des ordres peuvent être engendrés et justifiés » (Boltanski et Chiapello, in Piotet, 2001, p. 264). Ainsi, dans un monde connexionniste, le projet est un « bout de réseau fortement activé » (Ibid.), « un amas de connexions actives propres à faire naître des formes (...) en stabilisant et en rendant irréversibles des liens » (Boltanski et Chiapello, 2011, p.170). Il représente en ce sens « une poche d'accumulation temporaire » qui, dans la mesure où elle est source de valeur, justifie le principe d'extension du réseau et des connexions (Ibid.)

Au-delà de la dimension purement organisationnelle de cette société capitaliste contemporaine, on assiste ici à l'émergence d'un nouveau système de valeurs – palpable dans la littérature de management analysée par les auteur-es – qui se cristallise dans ce que ce que Boltanski et Chiapello nomment la « cité par projet » ; le concept de cité – emprunté à l'économie des grandeurs de Thévenot et Boltanski (1991) –, renvoyant aux « principes généraux de justice invoqués par les individus pour justifier leurs choix, comportements, etc., et pour évaluer les personnes et objets qui les entourent. » (Bonvin et al., 2015, p.35).

Dans cette cité, ce sont donc les principes d'adaptabilité, de flexibilité, ainsi que la capacité de passer d'un projet à un autre et, plus généralement, à faire des liens, à « tisser des réseaux », qui sont les plus valorisés (Boltanski et Chiapello, 2011, p.175). Dès lors, le « grand » – le dominant – de la cité par projet est précisément l'individu capable de polyvalence, de flexibilité, d'autonomie. Mais il est aussi l'individu incarnant le mieux l'idée de médiation, activité centrale dans la formation des réseaux. Il est donc celui capable de multiplier les connexions, de mettre en lien, et par-là d'étendre et de donner forme au réseau. Doté d'une personnalité

de leader, il est celui qui est capable de diriger une équipe de travail sans recourir à l'imposition hiérarchique ; il inspire et suscite l'adhésion spontanée à un projet, dont découle une auto-organisation du travail (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Piotet, 2001). C'est donc ici un management par les valeurs qui prend le pas sur une gestion par la règle et un contrôle hiérarchique (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Matthey, 2014). Les travailleurs et travailleuses sont ainsi amené-es à une forme d'intériorisation du contrôle qui se traduit par le développement d'une attitude d'engagement, de disponibilité et d'autonomie (Bonvin et al. 2015).

Au terme de cet exposé, nous comprenons que la tension – évoquée précédemment – entre bureaucraties et réseaux dépasse le simple cadre de l'action publique pour s'inscrire dans des changements sociétaux à plus large échelle. Ce constat nous permet alors une lecture plus exhaustive des transformations de l'action publique qui semblent indissociables de leur contexte. Giaucque et Emery (2008) explicitent d'ailleurs ce lien de manière particulièrement éclairante en mobilisant eux aussi la grammaire de l'économie des grandeurs : « (...) Nous pouvons dire que l'approche traditionnelle de l'administration publique se référait au monde civique, celle de la NGP au monde marchand, alors que la nouvelle gouvernance publique se rapproche du monde des connexions et des réseaux » (p.114).

LOGIQUES ET IDENTITÉS PROFESSIONNELLES À L'ÉPREUVE DE LA SOCIÉTÉ EN RÉSEAU

Parce qu'il semble partager de nombreux traits communs avec nos agents aux « métiers flous » (Jeannot, 2005a), nous reviendrons par la suite sur ce qui caractérise ce « grand » de la cité par projet, celui qui semble le plus adapté à cette nouvelle version du capitalisme. Il convient toutefois, pour le moment, de s'attarder sur les dynamiques de changement plus générales qu'implique l'émergence de cette société en réseau, cette cité « connexionniste », sur le plan des métiers et des professions.

Noordegraaf (2007) souligne en effet l'inadéquation entre des sociétés modernes dites du savoir, organisées en réseaux peu ordonnés et caractérisées par des « ordres sociétaux [qui passent] de l'épaisseur à la finesse, avec plus de mobilité, moins de stratification et des cadres collectifs affaiblis (...) » (pp.778-779), et un modèle de la profession s'inscrivant dans un paradigme de « rationalité technique » et se définissant par « l'application de connaissances générales et scientifiques à des cas spécifiques de manière rigoureuse et donc routinière et institutionnalisée » (Ibid, p.768) ; une définition plutôt rigide qui réserve les termes de « professions » et de « professionnalisme » à des pratiques professionnelles spécifiques, encadrées par une structure associative qui en contrôle le contenu et établit une logique de fermeture (Noordegraaf, 2007 ; Tourmen, 2007). On perçoit ici, à l'échelle de cette question des professions, cette tension entre un monde en réseau, avide de souplesse et de réactivité, et le monde des bureaucraties, catégoriel et synonyme de rigidité. Au même titre que le modèle de la bureaucratie se voit critiqué pour son endogénéité et sa logique de fonctionnement sectorielle et techniciste, ce modèle théorique s'en fait le miroir en fonctionnant selon une logique d'auto-contrôle interne à chaque profession et visant, dans une perspective corporatiste et monopolistique, à protéger chaque domaine de l'extérieur. Les travaux de Noordegraaf – que nous survolons très succinctement ici – mettent en évidence la nécessité de repenser ledit modèle au prisme des évolutions sociétales largement évoquées précédemment. Il s'agit donc de développer des conceptions plus *ouvertes* du professionnalisme, adaptées à une réalité où le maintien des autonomies professionnelles et des savoir-faire associés ne peut plus se penser en dehors des contextes organisationnels et de leurs liens avec les mondes extérieurs (Noordegraaf, 2016).

À ce titre, l'auteur établit notamment le concept de *professionnalisme hybride* qui propose une compréhension du travail professionnel plus relationnelle et reliée aux circonstances et changements sociétaux (Noordegraaf, 2007). Il traduit ainsi une réalité où les professionnels doivent faire de plus en plus preuve de compétences interdisciplinaires et collaborer avec des personnes issues

d'autres domaines, ceci afin de pouvoir appréhender des problèmes complexes dans un monde en constante évolution. Dans ce cadre-là, le travail professionnel devient de plus en plus déductif et expérientiel, et le contrôle institutionnel et substantif en devient impossible (Ibid.). Ainsi le rôle traditionnel des professionnel·les s'élargit, outrepassé les frontières des catégories et les identités professionnelles strictement définies ; une forme donc d'ouverture vers l'extérieur, ou de décloisonnement des silos, qu'il nous est difficile de ne pas interpréter comme un souci d'adaptation du modèle classique de profession à une société en réseau. Car, il ne s'agit finalement pas tant ici de discuter en détail des enjeux sous-jacents à cette re-conceptualisation de ce modèle, que de constater la mise sous tension des structures, définitions et catégories « traditionnelles » que provoque l'émergence de ce monde « connexionniste ».

Ce constat rejoint les travaux de Dubar (2007), qui met en perspective ce qu'il nomme « la crise des identités professionnelles » avec les bouleversements qui affectent l'économie et le marché du travail depuis le milieu des années 70. L'auteur expose ainsi trois grandes tendances évolutives qui touchent le monde du travail dans nos sociétés contemporaines, soumises à un processus de rationalisation de l'économie qui trouve son expression actuelle dans la forme néo-libérale et mondialisée du capitalisme. La première a trait à la nature du travail qui tend à devenir davantage une activité de résolution de problèmes et non plus d'exécution mécanique de tâches. Loin de supposer la disparition totale des formes d'organisations « tayloriennes » du travail, l'auteur relève l'affaiblissement du travail prescrit et la mobilisation croissante de la subjectivité et de la créativité des salarié·es pour résoudre des problèmes et répondre à des exigences de plus en plus élevées, dans un contexte de concurrence exacerbée. Dans ce cadre-là, « le travail, même le plus « ordinaire », est devenu un enjeu pour la reconnaissance de soi, un espace de parole à investir (ou non), un « champ de problèmes » à gérer et à essayer de résoudre, un « univers d'obligations implicites » et non plus de « contraintes explicites d'obéissances » ». (Dubar, 2007, p.109). De manière *a priori* paradoxale, cet appel à une implication du/de la salarié·e dans son travail va

de pair avec une tendance marquée à la rationalisation des tâches et des activités. Un constat qui rejoint celui de Dujarier (2006) qui démontre comment la subjectivité du/de la travailleur/euse est mobilisée pour remplir les exigences contradictoires des organisations de services de masse qui, soumises à des impératifs de compétitivité, cherchent à délivrer des prestations à la fois standardisées et personnalisées. Cette injonction paradoxale se cristallise dans une tension criante entre un foisonnement de règles et de procédures, et une absence de prescriptions claires permettant d'encadrer et de réguler l'activité professionnelle ; une situation qui mène à un surinvestissement de l'opérateur/trice de terrain, mobilisant activement sa subjectivité pour tenter de concilier des exigences contradictoires rencontrées en situation de travail découlant de l'imposition de normes inatteignables. (Dujarier, 2006).

Ceci explique d'ailleurs en partie la deuxième grande tendance évolutive : « le travail comme mises en œuvre de compétences » (Dubar, 2007, p.110). À partir du milieu des années 80, dans les organisations de travail, la « logique compétence » prend le pas sur celle de la qualification. Et, ce qui se joue derrière ce changement de paradigme a tout à voir avec la remise en question du modèle bureaucratique par les théories managériales promouvant des modèles organisationnels plus souples, réactifs et tournés vers l'innovation. La qualification renvoie donc à la rigidité de l'organisation bureaucratique, en cela qu'elle constitue un acquis préalable à l'embauche, sanctionné par un diplôme, garantissant une certaine position hiérarchique et un statut salarial allant croissant avec l'ancienneté. *A contrario*, la compétence est plus souple et évolutive ; elle est « la qualification incorporée par le sujet, intériorisée tout au long de son parcours, apprise activement au cours de ses formations (...) » (Dubar, 2007, p.110). Elle renvoie, selon les théories du management participatif, à l'idée de « contribution des salariés à la compétitivité de leur entreprise » (Ibid., p.111). Dès lors, le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » constitutif de la compétence est, dans une première période du moins, pris en charge par les entreprises qui investissent dans la formation continue des salarié-es. On exige de ces derniers/ières non plus seulement des qualifications techniques, mais des qualités

intériorisées et empreintes de cette logique d'implication forte du/de la travailleur/euse : sens de l'initiative, des responsabilités et capacité à travailler en équipe. Par la suite, dans les années 90, période de récession économique oblige, le développement des compétences ne relève plus de la responsabilité de l'entreprise, mais de l'individu lui-même, désormais chargé de veiller à son employabilité ; à savoir, « se maintenir en état de compétence, de compétitivité sur le marché (comme on se maintient en « bonne forme » physique) pour pouvoir être, embauché un jour, pour une « mission » précise et limitée, une prestation déterminée. » (Dubar, 2007, pp.112-113). Nous sommes donc passés de la stabilité du monde des bureaucraties au changement constant du monde des entreprises-réseaux.

Il s'agit d'ailleurs ici de la troisième tendance identifiée par Dubar (2007 [2000]) : le travail devient essentiellement relation de service. Dans tous les domaines professionnels, la relation et la satisfaction des client-es deviennent l'objectif principal de l'entreprise, synonyme de réussite et de reconnaissance. Et, cette tendance s'accompagne de changement de forme organisationnelle : valorisant la proximité, la flexibilité et la réactivité vis-à-vis des client-es, l'entreprise bureaucratique mute : soutenue par le développement des technologies de l'information, elle se décentralise, se décloisonne, devenant une entreprise-réseau, souvent mondialisée, éclatée en plusieurs « petites unités directement en prise sur le marché » (Ibid., p.113). À noter ici que ce nouveau modèle de « l'entreprise privée *innovante* » (Ibid. p.115) concerne également le service public. Le travail des fonctionnaires, historiquement reclus derrière les structures étanches des administrations bureaucratiques, s'inscrit également dans cette logique de reconnaissance par la satisfaction de l'utilisateur, ou du/de la bénéficiaire. Là aussi, on observe donc ce mouvement allant dans le sens d'un assouplissement et d'une ouverture des cloisons bureaucratiques.

Ces tendances évolutives, qui affectent le marché du travail, s'inscrivent toutes dans les dynamiques constitutives de la « société en réseaux », dont nous parlent Boltanski et Chiapello (2011). Au même titre que ces auteurs évoquent les caractéristiques de

l'individu évoluant dans ce nouveau contexte, il s'agit à présent d'en considérer les incidences au niveau des identités professionnelles. Dubar parle à ce titre de « crise des identités catégorielles de métier » (Dubar, 2007, p.115). Celles-ci « supposent la prédominance du collectif sur les individus qui les composent en même temps que l'intériorisation de normes très prégnantes en matière de qualification, de progression salariale ou de droit acquis » (Ibid p.117). Elles sont, en ce sens, tributaires au sein d'un environnement relativement stable, caractérisées par des marchés du travail fermés bénéficiant d'une certaine protection vis-à-vis de la concurrence et d'un appui de l'État (Ibid., p.116). Dès lors, l'avènement d'une « société en réseaux » marquée par les flux et les échanges mondialisés de capitaux, de technologies et de savoirs bouleversent le travail et avec lui les identités professionnelles. Dans ce nouvel ordre social, « les identités « tayloriennes », « de métier », « de classe », « d'entreprise » sont dévalorisées, déstabilisées, en crise de non-reconnaissance » (Ibid. p.127). Les travailleurs/euses de la « société en réseaux » sont mobiles, autonomes, ils et elles veillent à leur propre employabilité dans une logique individualiste d'entrepreneuriat et de réalisation de soi-même. À l'image de la dynamique du réseau, cette nouvelle identité se veut en mouvement, incertaine ; incessamment confrontée à un contexte de forte compétition, elle assume une certaine vision positive de la précarité en s'articulant autour d'un principe de mobilités volontaires, d'exploration permanente de mondes professionnels, malgré les risques que cela comporte (Dubar, 2007). C'est cette *identité de réseau* qui tendrait à devenir, selon Dubar, le seul modèle identitaire désirable ; une identité caractérisée par son instabilité donc, qui amène d'ailleurs l'auteur à parler de « crise identitaire permanente » (Ibid., p.126).

Pour le cas qui nous concerne, la question qui se pose à présent est de savoir dans quelle mesure et de quelle manière ces transformations des logiques de métiers et des identités professionnelles ont également lieu dans le domaine qui nous intéresse – l'action publique. À ce titre, l'auteur conclut son chapitre sur la crise des identités professionnelles en interrogeant le devenir, dans cette société en mouvement, du statut de la Fonction publique en tant que

dernier rempart de « la stabilité à vie » (Ibid. p.127). Il convient dès lors de considérer de plus près le domaine des administrations et de l'action publique au prisme des bouleversements sociétaux évoqués dans la présente partie.

LE FONCTIONNARIAT À L'ÉPREUVE DES « WICKED PROBLEMS »

Le tableau dressé en amont donne à voir un effet de miroir entre une « société en réseaux », qui bouscule les cadres sociétaux établis, et une action publique qui cherche à transcender les silos. Plus qu'un miroir, il s'agit bien là d'une même dynamique se déployant à différentes échelles, mais dont l'enjeu central reste inchangé : organiser et tenter de maîtriser un environnement de plus en plus complexe et incertain (Boltanski et Chiapello, 2011). À l'échelle du politique, cela se traduit par la nécessité de repenser des modes d'action publique permettant la prise en charge de *wicked problems* (Head et Alford, 2015). On se doute dès lors ici que si la forme sociétale « connexionniste » met à mal les frontières traditionnelles des métiers et des professions, l'émergence de nouveaux modes d'action publique tendant vers la forme du réseau bouscule également les logiques professionnelles qui composent l'administration ; « logiques » au pluriel pour le contexte suisse puisque les agent-es publics/ques ne constituent pas en soi une profession, *a contrario* du fonctionnariat français constitué en véritables corps professionnels (Tripier et al, 2011 [2005]; Emery et Giaque, 2012).

Dans la conception que Weber se fait de l'organisation bureaucratique, l'agent-e public/que est un rouage de la machinerie administrative. Il ou elle applique de manière neutre et impartiale les ordres de sa hiérarchie, mobilisant des compétences techniques spécialisées dans un environnement professionnel caractérisé par une forte division du travail (Emery et Giaque, 2012). La bureaucratie wébérienne représente un cadre de travail stable et rigide conférant au fonctionnaire « une appartenance structurelle et professionnelle durable, et des repères stables » (Ibid. p.14). Elle

fournit en ce sens une identité professionnelle claire au/à la travailleur/euse qui se traduit par un sentiment d'appartenance aux corps administratifs ou, pour le contexte suisse, au service ou département d'appartenance, et plus généralement à la fonction publique (Ibid.). À cela s'ajoutent des repères éthiques et motivationnels clairs – un *éthos* public – s'articulant autour des valeurs d'impartialité, d'intégrité, de sens de l'intérêt général et de bien commun (Ibid.).

Cette conception du fonctionnariat renvoie à ce que Bourdieu (1993) nomme « la noblesse d'État ». Dans le contexte d'un État fondant sa puissance et sa légitimité sur la captation des différents capitaux – de force physique, informationnel, symbolique et économique –, et s'imposant par-là comme « le lieu de l'universalité et du service de l'intérêt général » (Bourdieu, 1993, p.61), la noblesse d'État fait référence aux fonctionnaires qui, en tant que représentant-es du pouvoir, sont amené-es à faire fi de leurs intérêts individuels et faire leurs « les valeurs de neutralité et de dévouement désintéressé au bien public » (Idem). L'État fournit en ce sens aux membres du corps bureaucratique une matrice valorielle pourvoyeuse de sens et d'identité professionnelle (Emery et Giaucque, 2012).

Dès lors, lorsque l'État de l'ère de la gouvernance déploie son action – de manière plus diffuse et confuse – à travers des dispositifs partenariaux impliquant de nombreux/ses acteurs/trices, ce sont les intérêts et les identités de ses agent-es qui se brouillent et se complexifient également. La présence de l'État se banalise, et avec elle la « noblesse d'État », qui tend à se différencier des autres groupes professionnels (Pinson, 2015). Ainsi, « on observe désormais un État servi par des élites politiques et administratives dont l'identité et les pratiques ne sont plus déterminées par la seule dimension du service de l'État, de l'appartenance à la bureaucratie (...) » (Ibid., p.507).

À ce titre, Emery et Giaucque (2012) mettent en évidence l'impact des réformes de l'administration suisse sur l'identité d'agent-e public/que. L'émergence de la nouvelle gestion publique (New

Public Management) érode les frontières entre les modes d'organisations publics et privés, et fragilise par-là les structures traditionnelles de l'identité du fonctionnaire (Emery et Martin, 2008). Emery et Martin (2008) empruntent à Thévenot et Boltanski (1991) le concept de « monde commun » – déjà évoqué en amont – pour mettre en évidence la pluralité des systèmes de valeurs sous-tendant les logiques d'identification des agent-es publics/ques. Ainsi, le monde civique de la bureaucratie wébérienne se voit concurrencé par le monde marchand, importé dans les administrations par la NGP. Dès lors, si l'identification classique à l'emploi de fonctionnaire et aux valeurs civiques (impartialité, bien commun, intérêt général, etc.) persiste, elle se complexifie en intégrant des valeurs proches de l'entreprise privée (efficacité, performance, transparence, orientation client-e, etc.). Mais les auteur-es dépassent cette dichotomie entre civique et marchand, entre le monde de la bureaucratie wébérienne et celui de la nouvelle gestion publique, en montrant l'existence d'autres logiques de valeurs et niveaux d'identifications des agent-es publics/ques. Il et elle mettent notamment en évidence l'importance des qualités professionnelles spécifiques liée à une identité de métier qui, dans certains cas, prime sur celle de l'appartenance à la fonction publique. Plus intéressant encore pour le sujet qui nous concerne, les auteur-es relèvent l'existence du « monde connexionniste » dont témoignent la présence, dans le discours des agent-es publics/ques, de valeurs professionnelles telles que la créativité, l'innovation, et le dynamisme. Apparaît dès lors un autre niveau d'identification qui n'est ni celui de l'emploi de fonctionnaire, ni celui du métier spécifique, mais celui du domaine d'action publique : « les notions de participation à un réseau, de travail en commun pour construire l'avenir et d'innovation pourraient renvoyer à une identité d'agent public comme faisant partie d'un réseau de politique publique orienté vers la recherche de nouvelles solutions considérées comme un enjeu public. » (Emery et Martin, 2008, p.576). Cette identité, qui ne s'inscrit pas non plus au niveau de l'organisation publique ou de la profession, mais au niveau d'un réseau d'action publique et d'une mission de service public, a tout à voir avec

l'émergence du paradigme de la nouvelle gouvernance publique et les transformations de l'État qu'il théorise.

L'univers stable du fonctionnariat et les identités qui en découlent se voient en effet bousculées par cet État de l'ère de la gouvernance qui repense ses modèles organisationnels et ses modes d'action au prisme de la complexité des nouveaux problèmes publics, en les articulant autour des idées de souplesse, de réactivité et d'innovation.

Ainsi, en filigrane de leur exposé des transformations de la gestion publique territoriale, Duran et Thoenig (1996) évoquent brièvement la mise à mal de la logique de métiers qu'impliquent ces évolutions : « (...) La logique corporatiste de fermeture sur soi où l'on cultive ce qui est spécifique, ce qui différencie des autres. Les 1500 statuts particuliers de la fonction publique d'État correspondent à de telles logiques (...) » (Ibid., p.591). Or, à l'ère de l'institutionnalisation de l'action collective, la transversalité et la complexité des enjeux auxquels sont confrontées les sociétés contemporaines ne permettent plus « l'adéquation entre le contenu d'une mission administrative et un corpus de savoirs techniques (...) : aucune logique de métier ne peut s'approprier des notions aussi transversales » (Ibid., p.598).

En effet, la diffusion de l'action collective et de l'outil projet comme mode d'action publique – et la logique de coordination multi-niveaux et multi-acteurs/trices qu'ils sous-entendent – impose un dépassement des frontières traditionnelles dans les logiques de travail au sein des administrations publiques. Head et Alford (2015) soulignent en effet, à propos de la prise en charge des *wicked problems*, la nécessité de dépasser la pensée technique-rationnelle pour adopter un cadre de réflexion qui permette de penser la complexité, d'adopter une logique de travail collaborative et de repenser le mode de management selon un principe de leadership partagé.

On cherche ainsi à dépasser la logique sectorielle et, avec elle, une vision corporatiste du métier visant la défense des autonomies professionnelles. Le silo est ici à la fois synonyme de rempart face

à la dépendance – la perte de l'autonomie –, d'obstacle à la coopération et à la flexibilisation de l'organisation administrative. La logique du travail en réseau relève dès lors d'un mode d'action souhaitable, mais sa mise en place requiert un effort considérable, tant elle ébranle les logiques de métiers et les identités professionnelles issues de l'ère bureaucratique. Ainsi, les frictions que crée la juxtaposition du monde des bureaucraties avec celui du réseau s'expriment également par des tensions entre professionnels d'un même domaine, quand ce dernier se voit bouleversé dans ces logiques de fonctionnement par les changements sociétaux que nous connaissons désormais.

C'est en tout cas ce que mettent en évidence Matthey et Mager (2016) dans leur recherche sur les controverses autour de l'identité professionnelle des urbanistes – de l'administration publique ou de bureaux privés. L'émergence, au tournant des années 1980, des principes de la nouvelle gouvernance urbaine a tout à voir avec les idées précédemment évoquées de prise en charge de problèmes publics complexes et transversaux (Matthey, 2014). Traversé pas des enjeux et des valeurs aussi larges que le développement durable ou la mixité sociale, l'urbanisme élargit le périmètre des professions qui le composent et développe une culture du projet permettant la coordination de cette nouvelle diversité d'intervenantes – issues aussi bien de la géographie, de la politologie, de la sociologie, que de l'économie ou du droit (Ibid. ; Matthey et Mager, 2016). Le mode projet doit en effet permettre de « composer avec une complexité qui touche parfois à la confusion » (Matthey, 2014, p.3). Il s'inscrit pleinement dans cette recherche de souplesse, d'adaptabilité et de réactivité, et assume une dimension managériale en intégrant une production discursive importante. La narration et la mobilisation du registre des valeurs jouent en effet un rôle majeur dans la construction du consensus donnant corps au projet ; le discours sur les valeurs fonctionnant comme palliatif à la règle (Matthey, 2014). Les auteurs parlent alors d'un travail urbanistique qui tend à se dé-substantialiser, en cela qu'il consiste désormais davantage à la gestion de processus de coordination, et à « raconter [des] histoires » (Ibid., p.7), plutôt « qu'à produire des formes et de la matière urbaine » (Ibid., p.3). Un glissement qui

s'observe au niveau des compétences, les aptitudes communicationnelles tendant à être survalorisées par rapport aux compétences techniques (Matthey, 2014). Le mode d'action projet semble transformer profondément le métier, jusqu'à permettre l'affirmation par un enquêté : « être urbaniste, c'est savoir animer une séance » (Ibid, p.2).

Dans ce cadre-là émergent des controverses autour de l'identité professionnelle, se déployant dans un certain flou définitionnel et s'articulant autour des enjeux liés aux risques de déprofessionnalisation. En effet, « l'arrivée massive de nouveaux profils – tant dans l'administration, que dans les bureaux – provenant d'autres disciplines que l'architecture, dotés donc de compétences différentes, a accru, chez les personnes formées au plus près des protocoles de la corporation, le sentiment d'une déprofessionnalisation de la profession » (Matthey et Mager, 2016, p.9). Se met alors en place une forme de régulation informelle de la profession fonctionnant essentiellement sur la rumeur et la médisance, et définissant par exclusion l'identité professionnelle de l'urbaniste ; les nouveaux/elles arrivant-es dans le champ n'étant pas considéré-es légitimes (Ibid.).

Nous constatons ici que les évolutions du métier d'urbaniste et les tensions qu'elles génèrent au sein du champ sont fortement liées à la mise en place de nouveaux outils de gouvernance et, plus largement, aux transformations du capitalisme qui trouvent leur expression dans l'avènement de la « société en réseaux » et des principes de la « cité par projets » (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Matthey et Mager, 2016). Mais, sorte d'apogée de ce mouvement de déstabilisation des logiques et des identités professionnelles, ce nouveau contexte voit apparaître au sein des administrations publiques de nouveaux métiers – ou du moins, de nouveaux postes – dont les caractéristiques sont intrinsèquement liées aux transformations de ces modes d'action publique et de l'émergence de cette société en réseau. C'est donc à présent sur eux que notre attention se portera.

AU CŒUR DES TENSIONS : LES « MÉTIERS FLOUS » DE L'ACTION PUBLIQUE

Il s'agit dans cette partie de traiter plus spécifiquement des « métiers flous » de l'action publique, objet au cœur de cette recherche. À la fois produits et vecteurs d'une action publique qui se reconfigure, les étudier de près renseigne sur les transformations des modes de gouvernement à l'ère du réticulaire.

LE FLOU DU MÉTIER, LE FLOU COMME EFFICACITÉ

Depuis les années 1980-1990, le foisonnement au sein des administrations de postes tels que *chef-fe* ou *chargé-e de projet, chargé de mission, délégué-e* à ou *coordinateur/trice*, – ce que Jeannot (2005a ; 2005b) nomme les « métiers flous » – est à considérer comme un symptôme de ces évolutions, et *de facto* un lieu privilégié pour l'étude de ces dernières. De Maillard (2000) écrit d'ailleurs à propos de la figure du chef de projet dans l'action publique qu'« il est l'emblème en même temps que l'un des vecteurs, d'une transformation des modalités de « gouvernance » contemporaine de l'action publique » (p.17).

L'essor de ce type d'emploi est donc intrinsèquement lié aux réformes de l'administration, elles-mêmes indissociables d'un contexte marqué par l'incertitude et la complexité (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Emery et Giaque, 2012). Le flou du métier – si l'on accepte le qualificatif proposé par Jeannot (2005a) – reflète en somme un flou contextuel dont est plus largement empreint la gestion publique : « Les problèmes à résoudre, ainsi que les critères à utiliser pour juger de la résolution des problèmes, sont ambigus, tant sur le plan technique que sur celui de l'innovation » (Noordegraaf, 2007, p.776). Dès lors, « les méthodes et les lignes directrices contestées vont de pair avec des réalités de services floues. Les rencontres, les réunions et les flux de documents qui sont utilisés pour établir des concepts et des codes clairs produisent des catégories floues » (Ibid. p.778).

Mais si l'impression de flou s'impose d'elle-même face à la complexité, et que l'utilisation de ce qualificatif présente un certain intérêt, il s'agit ici d'être attentive à ne pas réduire à cette notion quelque peu généralisante des réalités professionnelles riches et dont l'étude approfondie peut participer à répondre à la question, qui réside au cœur de la science politique : « comment fabrique-t-on de l'ordre dans une société complexe ? » (Muller, 2000, p.189). Car, « flou » n'est pas ici synonyme de « chaos » : au-delà de la complexité, un ordre social persiste et se renouvelle. C'est ici la question des modalités de sa régulation qui apparaît en filigrane de l'étude de ces figures professionnelles, qui composent aujourd'hui en grande partie l'action publique. Dès lors, s'y intéresser de près permet un éclairage sur la dimension opérationnelle de l'action publique, et renseigne par-là sur les transformations de l'État et de ses modes de gouvernement. (Bertillot, 2017 ; Noordegraaf, 2007).

Différentes études traitent de ces nouvelles figures professionnelles, ouvrant ainsi une fenêtre sur les caractéristiques qu'elles partagent, au-delà de leur hétérogénéité (De Maillard, 2000 ; Demazière, 2004 ; Jeannot, 2005 ; Bertillot, 2017 ; Aubert et al. 2020 ; Campéon et al. 2021). Comme évoqué, Jeannot (2005) propose le concept englobant de « métier flou » pour rendre compte de ces réalités professionnelles aujourd'hui largement établies au sein des administrations publiques, mais qui restent pourtant très faiblement balisées et cristallisées. Selon l'auteur, la création et la multiplication de ces postes se justifient par le besoin de résoudre les contradictions intrinsèques à l'hétérogénéité des enjeux, des programmes et des réseaux d'acteurs/trices qui caractérisent les problèmes sociétaux évoqués ci-dessus. L'idée est donc ici que le flou revêt une utilité particulière et un caractère potentiellement désirable dans la forme organisationnelle nouvelle que prennent les administrations publiques. Il s'agit dès lors d'en préciser la nature, afin de comprendre ce qui s'y joue en coulisses.

Ainsi, concrètement, le flou de ces figures professionnelles s'exprime à différents niveaux : des missions définies par des slogans généraux (cohésion sociale, développement durable,

inclusion et diversité, vieillissement, etc.), des formations et des parcours professionnels variés, des positions parfois ambivalentes au sein des organisations, une légitimité et une identité professionnelle en constante négociation (Jeannot, 2005a). Dans son enquête sur les pilotes MAIA dans le domaine de la santé, Bertillot (2017) clarifie les différentes dimensions de ce flou en relevant l'hétérogénéité des profils de ces professionnel·les, le caractère mal-défini de la prescription et l'ambivalence de leur position hiérarchique. Les profils sont en effet variés, tant en termes de parcours de formation que d'expériences professionnelles préalables. Ils sont également souvent porteurs d'une forme d'hybridité, à savoir le cumul d'une expérience professionnelle dans un domaine spécifique et une expertise en management (Bertillot, 2017 ; De Maillard, 2000 ; Campéo et al. 2022). Le flou de la fiche de poste ou du cahier des charges se caractérise également, principalement par l'énonciation de grands objectifs (Aubert et al, 2020 ; Jeannot 2005).

On reconnaît ici la difficulté d'établir des modes d'action clairs face à la complexité des enjeux et le rôle crucial que viennent jouer ces professionnel·les dans l'invention des modes d'action publique. On comprend dès lors que l'essence même de leur travail se joue précisément dans cet écart à combler entre la norme prescrite et la norme réelle. Leur mission est de prendre en charge « ce qui résiste » à la prescription, au protocole (Jeannot, 2005a) – c'est là que se crée et se compose quotidiennement l'action publique, et c'est en cela que Jeannot affirme : « le travail est l'action publique » (p.62). Car précisément, la norme prescrite n'a que peu d'emprise sur les problèmes à prendre en charge. Le caractère transversal de ces derniers implique une multiplicité de parties prenantes – acteurs/trices et institutions – toutes porteuses d'intérêts plus ou moins concordants. Le constat est alors celui d'une impossibilité d'établir « une quelconque équation qui permette de mettre en relation en toute généralité ces différentes composantes » (Ibid. p.43). Dans cette perspective, l'approche gestionnaire et technique est exclue. Et le travail – entendu par Jeannot (2005a) comme relevant de tout ce qu'il reste à faire au-delà de l'application des règles et protocoles –, s'il consistait autrefois à l'ajustement de l'offre institutionnelle au réel, consiste aujourd'hui à inventer et

construire l'action publique. Notons que ceci passe nécessairement par une implication importante de l'agent-e public/que qui « prend en charge » la résolution du problème (Jeannot, 2005a, p.23) ; il ou elle devient *chargé-e de résoudre* les tensions et contradictions inhérentes à la complexité des problèmes publics à solutionner (Ibid). En ce sens, le flou est bien ce qui échappe à la réglementation, mais il est aussi un espace au sein duquel les acteurs et actrices disposent d'une marge d'initiative et deviennent responsables de tout ou partie de ce qu'ils et elles font et des résultats obtenus (Dupuy, 2020).

Dès lors ce qui émerge aussi de ce constat, c'est le rapport entre le flou et l'efficacité, ou plutôt le flou comme mode d'efficacité. Là où les théories du management public dissocient la sphère de la décision et celle de la mise en œuvre, cette dichotomie n'a plus lieu d'être dans le cas de ces postes flous, puisque c'est « au fil des événements, des reconfigurations opérées en cours d'action que la définition du problème évolue » (Jeannot, 2005a, p.64). Et c'est précisément l'effacement de cette distinction qui est ici source d'efficacité ; le flou offre la flexibilité nécessaire à une prise en charge efficace des problèmes publics ; il est partie intégrante du mode d'action publique.

DES « MARGINAUX-SÉCANTS » EN ACTION

La question est de savoir dès lors comment ces agent-es publics/ques, via leurs pratiques professionnelles, transforment ce flou en efficacité – comment ils et elles se chargent concrètement de résoudre ces tensions et de composer avec cette complexité découlant du caractère transversal des problèmes et *de facto* des interventions publiques. Ce qui semble le mieux caractériser ces postes est en effet l'idée de tension, ou du moins de position nodale au sein d'un système d'action publique constitué en réseau.

Aubert et al. (2020) parlent à ce titre d'« acteurs-frontières », leur positionnement se situant « aux frontières des connaissances et des actions de plusieurs mondes sociaux » (p.9). Bertillot (2017)

évoque quant à lui un « positionnement interstitiel », et souligne, tout comme d'autres (De Maillard, 2000 ; Jeannot, 2005a), les difficultés que cela peut représenter, notamment en termes de légitimité vis-à-vis de l'institution à laquelle ils et elles sont rattachés et des différents acteurs/trices du réseau. Chez De Maillard (2000), cette ambivalence se traduit par la notion de « tension » : tension entre le politique et le technique, entre le dedans (soit l'administration) et le dehors (les acteurs/trices du réseau). C'est l'idée de dialectique entre deux mondes qui semble constituer le cœur de la mission du/de la chef-fe de projet et dont dépend sa légitimité : « Par rapport aux institutions, il doit parvenir à se faire reconnaître comme légitime, incontournable, tout en conservant une position d'extériorité. (...) L'intégration à l'appareil municipal ne supprime par cet ondoisement nécessaire, la mission d'un chef de projet reposant sur la conduite d'échanges intersectoriels » (De Maillard, 2000, p.11).

Cette position de passeur/euse, située à la jonction de différents espaces n'est pas sans faire penser au concept de « marginal-sécant » élaboré par Crozier et Friedberg (1977), et qui se définit comme « *un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires.* » Ainsi, de par sa position stratégique, le pouvoir du marginal-sécant s'exprime à travers sa capacité à exercer une influence sur son environnement via des réseaux (Martin, 2012). Concept que l'on retrouve également chez Boltanski et Chiapello (2011) pour caractériser le « grand » de la cité par projet, incarné, entre autres, par la figure du/de la chef-fe de projet : le marginal-sécant est l'individu du réseau, il incarne une position de médiateur ; il maîtrise « l'art de la conciliation des contraires et [sait] réunir et mettre en communication des personnes très différentes » (p.188). Ce propos rejoint celui de De Maillard (2000) qui précise l'objectif à moyen terme des chef-fes de projet de l'action publique comme suit : « (...) leur action vise à la constitution d'un langage commun et d'espaces de références dans lesquels puissent se reconnaître la plupart des protagonistes mobilisés » (p.11). Dès lors, leur légitimité professionnelle dépend de cette compétence de mise en dialogue et du soutien qu'ils et elles trouveront au sein des réseaux

d'acteurs/trices ; l'informel – dont nous parlait déjà Duran et Thoenig (1996) – et le relationnel deviennent un enjeu majeur dans leur activité quotidienne (De Maillard, 2000).

Cette figure du marginal-sécant est également évoquée par Alter (2012) dans ses travaux sur la sociologie de l'innovation appliquée aux entreprises contemporaines ; manière de théoriser le changement qui n'est pas sans rappeler quelques caractéristiques de nos agent-es aux « métiers flous ». Pour fonctionner, les entreprises doivent trouver l'équilibre entre organisation et innovation, soit entre une dynamique de réduction de l'incertitude via la planification et la standardisation, et une dynamique de valorisation de l'incertitude via la création, l'invention de nouvelles pratiques professionnelles et la prise en charge de nouveaux problèmes. L'innovation – qui se distingue de l'invention – renvoie à l'ensemble du processus social amenant une invention à être effectivement utilisée par les acteurs et actrices qui lui donnent un sens. Ce processus, qui bénéficie à terme à l'entreprise, s'inscrit dans une logique de déviance ordinaire. C'est en effet par des comportements transgressifs qui finissent par être acceptés, et institutionnalisés que les institutions se transforment. Toutefois, cette transgression, si elle revêt un caractère souhaitable et souhaité, implique toujours un risque, et donc un coût émotionnel, pour celui ou celles qui la porte – ce qui amène à s'interroger sur les qualités spécifiques des innovateurs/trices. L'acceptation de la déviance nécessite la transformation d'une minorité en majorité, et donc par-là une certaine capacité à convaincre. C'est à ce titre qu'Alter mentionne la figure du marginal-sécant : c'est de par leurs appartenances multiples que les innovateurs/trices se font les passeurs/euses, les traducteurs/trices entre deux univers. En cela, l'innovation comporte aussi un coût d'ordre relationnel. L'effort se veut donc d'ordre cognitif, relationnel et émotionnel. Les termes de coût et d'effort renvoient clairement ici à l'idée d'investissement et d'implication forte de l'individu dans son travail, qui outrepassent activement règles et procédures pour apporter innovation et capacité d'adaptation aux organisations.

Sans inférer aveuglément la sociologie de l'innovation d'Alter au cas des « métiers flous », il s'agit de souligner les rapprochements qui peuvent être faits entre les dynamiques de changement au sein des organisations et le rôle de ces postes qui, comme nous l'avons vu, semble répondre à des impératifs de proactivité et de créativité imposés par une action publique qui ne se laisse plus encadrée par les règles et les procédures. On retient ici la pertinence de la figure du « marginal-sécant » qui porte en elle les principales caractéristiques de ces postes : des pratiques professionnelles articulées autour du dialogue et de la médiation, une légitimité professionnelle et une appartenance institutionnelle en tension, et un rôle tourné vers l'innovation et le changement.

PROBLÉMATISER LES TRANSFORMATIONS DE L'ÉTAT AU PRISME DU TRAVAIL

La présente recherche s'inscrit dans la continuité de ces travaux portant sur les nouvelles figures professionnelles qui peuplent les administrations publiques. Dans la lignée des travaux de Jeannot (2005a), le postulat est ici que travail et action publique sont deux objets co-constitutifs, et que *de facto* l'étude de l'un éclaire la compréhension de l'autre. Si micro- et macro- s'informent mutuellement, des auteur-es comme Bezes et Join-Lambert (2010) ou Weller (2018) relèvent toutefois les lacunes de ce type d'enquêtes ethnographiques qui, en mettant une trop grande emphase sur le travail, manque l'opportunité d'analyser et d'interroger la forme des structures administratives.

Dès lors, le pari qui sous-tend cette recherche s'inscrit précisément dans cette faille : il s'agit d'ethnographier le travail au sein des administrations, afin de saisir les transformations de l'action publique, et par-là de l'État et du pouvoir politique. Plus précisément, l'idée avancée ici est que l'émergence des « métiers flous » (Jeannot, 2005a) de l'action publique témoigne des transformations des modalités d'exercice du pouvoir politique et du rapport entre l'État et la société. En ce sens, ces postes constituent un lieu d'observation privilégié pour comprendre les transformations de l'État.

Dans la lignée des sociologues de l'action organisée et des travaux sur la gouvernance, cette approche s'inscrit dans une vision foucauldienne de l'État, soutenant que la compréhension de ce dernier passe par l'analyse des pratiques concrètes qui le constituent et des instruments qu'il mobilise (Pinson, 2015 ; Lascoumes et Le Galès, 2005).

Dans cette perspective, étudier les « métiers flous » - soit comprendre de quoi est fait le travail – renseigner sur la forme sociale de l'administration dans laquelle il se déploie – bureaucratique, néo-managériale ou hybride (Bezes et Join-Lambert, 2010) – et par extension sur la transformation de l'État et de son rapport à la société.

Afin de penser cet État qui se transforme et se réorganise, nous nous appuyerons sur les travaux de Boltanski et Chiapello (2011) qui théorisent les mutations organisationnelles et idéologiques du capitalisme, ainsi que sur la grammaire des économies de la grandeur qui s'y associe (Thévenot et Boltanski, 1991). Les concepts de « société en réseaux » et de « cité par projets » offrent en effet un cadre d'intelligibilité particulièrement intéressant pour penser ensemble la question de l'efficacité de l'intervention publique et la question de sa légitimité. Dès lors, la question de recherche à laquelle nous chercherons à répondre se formule dans les termes suivants :

Dans la « société en réseaux » au sens de Boltanski et Chiapello (2011), en quoi les professionnel·les aux « métiers flous » de l'action publique incarnent-ils/elles un pouvoir politique reconfiguré en lui assurant légitimité et efficacité ?

Afin d'y répondre, il s'agira dans un premier temps de saisir en détail la nature de ce flou du « métier », et ce qu'il implique pour ceux ou celles qui travaillent avec. Pour ce faire, nous tenterons dans un premier temps, à travers l'exposé une étude de cas, de le rendre palpable. En mettant en mot à partir de ma propre expérience, le travail du flou – ses pratiques et son environnement matériel –, il s'agira de saisir concrètement où il se loge et quelles conséquences en découlent pour les travailleurs/euses du flou.

Par la suite, toujours dans l'objectif de cerner de manière plus concrète les contours de ce flou, l'analyse s'appuiera sur des données d'entretiens et des sources documentaires. Elle se développera autour des quatre dimensions identifiées comme porteuses et constitutives de ce flou – à savoir la prescription du travail, le

profil de compétences, l'appartenance et la légitimité, et l'identité professionnelle de ces travailleurs/euses.

À partir des différents éléments exposés, nous discuterons ensuite de la nature du rôle et de l'expertise de ces nouveaux/elles agent-es de l'État, en tant qu'indice renseignant la forme des administrations publiques contemporaines (Page, 2010). Pour ce faire, nous mobiliserons le concept crozérien de « marginal-sécant » qui apparaît particulièrement pertinent ici dans la mesure où il permet d'articuler la perspective des sociologues des organisations et celle de Boltanski et Chiapello (2011). Il s'agira ainsi que répondre à la sous-question de recherche suivante : **en quoi les agent-es aux « métiers flous » peuvent-ils être compris au prisme de la figure du « marginal-sécant » ?**

Dans un second temps, nous discuterons la manière dont l'émergence de ces nouveaux/elles professionnel-les redéfinit le registre d'interaction entre l'État et la société et dessine par-là les contours d'un pouvoir politique reconfiguré. Pour ce faire, nous chercherons à répondre à la seconde sous-question de recherche : **en quoi le rôle et l'expertise du marginal-sécant redéfinissent-elles les modalités d'exercices du pouvoir politique ?**

MÉTHODOLOGIE

« Même s'ils ne sont pas là où vous les attendiez, vous trouverez toujours des cas à étudier si vous gardez les yeux ouverts »²

H. Becker

Ce chapitre expose le cadre méthodologique sur lequel s'appuie la présente recherche. Une première partie s'attache à présenter le contexte dans lequel est né ce projet et dans lequel je me suis insérée. Elle présente ainsi les quelques considérations qui s'imposent en termes de réflexivité et de vigilance épistémologique et éthique. Une seconde partie porte plus spécifiquement sur la méthode, les techniques et instruments qui ont été mobilisés afin de mener à bien cette enquête.

AU CŒUR DU RÉSEAU : QUELQUES CONSIDÉRATIONS SUR MA POSTURE DE CHERCHEUSE

« Ethnographier » est *a priori* le verbe le plus adéquat pour qualifier le processus qui a permis l'aboutissement de la présente recherche : un questionnement qui émerge là où on ne l'attend pas, qui évolue, se précise au fil du temps - un temps long, marqué par les aléas et l'incertitude ; une réflexion qui se nourrit de doutes s'enrichit de remises en question permanentes ; une posture de chercheuse qui s'adapte et se négocie au fil des opportunités qui se présentent. La démarche est, en effet, celle d'une enquête qui s'ajuste aux aspérités du terrain, qui en accepte les contingences et

●
² Becker in Chanlat, 2005, p.13

les intègre à la réflexion. Ainsi, au-delà des instruments et techniques mobilisées, la dimension ethnographique de cette recherche renvoie bien à la définition qu'en font Morrissette et al. (2014), à savoir « une démarche globale qui rend cohérent un travail de terrain, un questionnement de recherche progressif et la production de connaissances » (p.9). Et, le corollaire d'une telle approche est celui d'une indispensable vigilance et réflexivité méthodologique (Ibid.). Dès lors, avant d'exposer les apports de la méthode ethnographique et de l'articulation choisie des techniques d'entretien, d'observation et d'analyse documentaire qui compose le squelette de cette enquête, il convient de revenir sur l'histoire qui constitue le fil rouge de cette recherche, et de reconstruire le contexte dans lequel s'insère ma position de chercheuse.

PRÉMISSES : EN IMMERSION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

En octobre 2021, dans le cadre de mon Master en sociologie, je suis engagée en tant que stagiaire au sein d'un tout nouveau service de la Cohésion sociale dans une commune périurbaine du Canton de Genève. L'administration communale souhaite se doter d'une politique de la vieillesse, et me donne pour mission d'établir un diagnostic relatif à la situation des personnes âgées sur le territoire communal ; celui-ci devant ensuite servir de base au développement d'une politique publique du vieillissement, alors encore inexistante. Je m'attèle dès lors à cette tâche dont je perçois mal les contours, et pour laquelle je n'ai pas de marche à suivre. J'ai « carte blanche » me dit-on. Stimulée et déstabilisée par autant d'autonomie, je navigue à vue et tente de – ou espère – cerner l'essence de ma mission au fil des semaines et des événements qui jalonnent mon quotidien au sein de l'administration : rencontre avec le *réseau d'acteurs*³, familiarisation avec les enjeux de la problématique du vieillissement, avec le contexte politique communal et cantonal. L'expérience est formatrice, enrichissante

●
³ Les mots sont en italique lorsqu'il se réfère au jargon professionnel.

intellectuellement. Et pourtant, un poids mine l'avancée de mon projet. En novembre 2021, deux mois après mon entrée en fonction, j'écris dans mon journal de terrain : « Le caractère évolutif et encore peu stabilisé des attentes de la Commune vis-à-vis de mon travail constitue encore à ce jour une forme de défi : une zone de flou en phase de clarification constante – et parfois de renégociation ». Ce flou sera finalement la constante, et ce jusqu'à la fin de mon stage. La tâche est immense, mal-définie, le temps trop court, mon expérience trop maigre. Mais surtout, je comprendrai par la suite en sollicitant l'aide de ma hiérarchie, que le caractère insaisissable de ma mission n'est que le reflet d'un climat de flou généralisé au sein du service : face à l'ampleur d'enjeux sociétaux tels que le vieillissement ou encore la cohésion sociale, c'est toute une administration qui semble avancer à tâtons. Le flou est latent, diffus. Il me semble alors qu'il s'immisce tant dans la définition des objets à traiter, que dans les cahiers des charges de chacun-e des employé-es, jusqu'à atteindre la représentation de leur propre travail et du sens qu'ils et elles lui attribuent. Un constat préliminaire – isolé, au départ – qui m'amène à détourner progressivement mon regard des problématiques propres au vieillissement pour m'intéresser de plus près à la relation ténue entre organisation du travail et action publique. Car ce sont finalement les caractéristiques du travail au sein de l'administration qui me semblent le mieux parler de l'action publique et des défis auxquels elle est confrontée.

Ma réflexion est ainsi amorcée, au détour d'un projet qui se voulait initialement tout autre. Elle naît de l'expérience, et s'inscrit alors dans l'épaisseur de mon vécu personnel. Les apports d'une telle immersion au développement d'une compréhension fine du contexte et du phénomène étudié sont indéniables. La proximité avec mon terrain n'est toutefois un atout qu'à condition que les présupposés liés à mon vécu ne m'empêchent une posture de curiosité, voire de naïveté, vis-à-vis d'un objet de recherche dont j'ai encore tant à découvrir. Ce souci de réflexivité s'inscrit donc dans des considérations d'ordre méthodologique, mais également éthique : mes casquettes ont souvent été doubles, mon terrain m'a parfois rattrapé lorsque je m'y attendais le moins, me faisant à plusieurs reprises glisser sur le continuum de l'observation

participante à la participation observante, du statut d'enquêtrice déclarée à celui de chercheuse clandestine.

ÉTUDIER DANS ET SUR LE RÉSEAU : OBJECTIVER MA SUBJECTIVITÉ

Il s'agit donc dans cette partie d'explicitier ma position vis-à-vis de mon terrain et des personnes enquêtées, et de réfléchir à ses implications, tant positives que négatives, sur la production de mes données d'enquête. L'objectif n'est pas ici de neutraliser ma subjectivité, mais d'en objectiver les contours, dans un souci de transparence et de vigilance épistémologique. J'identifie à ce titre trois niveaux de proximité dont il s'agit d'explicitier les enjeux, soit les avantages et les limites : une proximité avec le milieu professionnel, une proximité sociale ou relationnelle avec mes enquêté-es, et une proximité émotionnelle avec mon objet d'étude.

Ma proximité avec le milieu professionnel a sans conteste été l'atout-phare de cette recherche l'élément-clé de l'accès à mon terrain. Au moment où débute officiellement mon terrain, j'occupe, en parallèle de mes études, un poste de coordination pour une association hébergée par un service de l'administration cantonale. Ainsi, mon environnement de travail direct est essentiellement constitué de chargé-es de projet. Avertis de mon statut d'étudiante en Master en sociologie et de l'objet de ma recherche alors en pleine définition, ils et elles sont dans un premier temps des interlocuteurs/trices informel-les de choix pour faire évoluer ma réflexion, et se montrent par la suite disposé-es à constituer mon panel d'entretiens exploratoires. Ils et elles ont été, d'une certaine manière, la clé d'accès à mon terrain, l'entrée qui m'a permis ensuite de me déplacer au sein du « réseau », d'en suivre le maillage relationnel en m'appuyant sur des nœuds d'interconnexions pour progressivement me construire un échantillon représentatif de la population que je souhaitais étudier. La constitution de mon panel d'enquêté-es a en effet été grandement facilitée par le partage de leurs contacts professionnels ou personnels – ou les deux à la fois. De la même manière, quelques contacts établis lors de mon stage,

évoqué précédemment, m'ont ouvert d'autres portes d'accès au milieu étudié, me permettant ainsi de diversifier mon échantillon.

Cependant, bien que ma proximité et ma participation active à ce milieu professionnel aient été bénéfiques, elles peuvent s'avérer à double tranchant dans un monde du travail marqué par les rapports de pouvoir. L'idée sous-jacente étant ici que ma casquette d'étudiante-chercheuse – me garantissant une forme d'extériorité – est de nature *a priori* plus temporaire que ma présence dans ce milieu professionnel. Le dévoilement de certaines informations sensibles aurait en ce sens pu être jugé délicat par certain-es. Dès lors, cette particularité de ma position se doit d'être accompagnée d'un engagement éthique fort vis-à-vis de mes enquêté-es, se traduisant par une attention particulière portée à la confidentialité et à l'anonymisation de mes données. Ainsi, en plus de faire disparaître les noms, je me suis attachée à rendre non-identifiables les administrations dans lesquelles j'ai menées mon enquête – le croisement du titre, du domaine d'activités et de la dénomination territoriale aurait rendu les personnes concernées aisément reconnaissables.

Cette proximité avec le milieu va de pair avec une proximité sociale, voire relationnelle, me liant à mes enquêté-es et nécessitant une vigilance particulière de ma part, afin de ne pas tomber dans les écueils que pourrait générer un trop grand degré de familiarité (Hamel, 2008). En effet, le choix de mon objet de recherche s'inscrivant indéniablement dans mon vécu et mes questionnements liés à mon propre parcours de formation et professionnel, mon enquête m'a sans surprise menée à interroger des personnes avec lesquelles je partage un certain nombre de points communs. En effet si, à la manière de Bourdieu (2003), je cherche à objectiver ma personnalité de chercheuse en termes de détention de capitaux, d'*habitus* et de position dans le champ, j'aboutis au constat d'une proximité en termes de « géométrie sociale » avec les personnes enquêtées. Ceci présente l'avantage notable d'éviter l'exercice d'une forme de violence symbolique à leur égard qu'imposeraient des schèmes cognitifs biaisés par l'« inconscient académique » (Ibid., p.47 ; Hamel, 2008). Plus encore, le partage de « position et

de dispositions sociales identiques ou apparentées » (Hamel, 2008, p.6) – notamment liées à des parcours de formation en sciences sociales similaires – a favorisé une forme de compréhension mutuelle permettant, à mon sens, de donner à l'échange une épaisseur précieuse à la qualité des données récoltées.

Toutefois, le risque d'une telle proximité – identifié par Bourdieu lui-même – est qu'un excès de familiarité et de compréhension mutuelle affecte précisément la richesse des informations recueillies, dans la mesure où « l'un et l'autre ont soin de développer soit leurs questions, soit leurs réponses tant elles leur apparaissent « évidentes » (...) » (Hamel, 2008, p.7). Ayant rapidement pris conscience de la prégnance de ce biais dans ma manière d'appréhender mes entretiens, j'ai dû porter une attention particulière à laisser de côté les présupposés liés à mon expérience personnelle et à me maintenir dans une posture d'humilité et de quasi-naïveté vis-à-vis de mon objet de recherche.

Enfin, il me paraît important de conclure cette partie en évoquant la proximité émotionnelle qui me lie à mon objet de recherche et participe à expliquer la forme donnée à cette recherche. Comme évoqué précédemment, choisir d'étudier les « métiers flous » de l'action publique s'inscrit dans une réflexion initialement très personnelle sur mon devenir professionnel. Avoir l'opportunité de côtoyer de près ces professionnel-les, d'échanger avec elles/eux et de vivre une partie de leur réalité n'a fait qu'enrichir mes questionnements et nourrir ma réflexion. Mais, de manière plus surprenante, cette enquête s'est également révélée d'une nature quasi-thérapeutique. Car si l'impossible identification à un corps de métier constitue l'une des raisons principales de l'inconfort très personnel qui a alimenté mes interrogations, se trouver des pairs et se reconnaître mutuellement dans un vécu souvent similaire de l'incertitude a fonctionné comme une sorte de palliatif. Sentir que mes doutes et questionnements faisaient écho à d'autres réalités vécues, et qu'ils venaient dans certains cas éclairer ou répondre à des interrogations déjà présentes chez mes enquêté-es, a probablement été ma plus grande source de motivation. En témoignent les propos de l'un de mes premiers enquêtés qui auront sans

doute donné l'impulsion finale à mon engagement dans cette recherche :

« Quand tu m'as parlé de ton projet de faire un travail de recherche sur les métiers flous, ça m'a plu de me dire qu'on peut visibiliser ces postes un peu intermédiaires, desquels on ne sait pas grand-chose. Parce que des fois ce n'est pas toujours hyper facile à assumer. (...) Ce n'est pas un bullshit job, c'est une nouvelle réalité. (...) Considérer que y'a des boulots qui ne sont pas aussi simple à représenter comme le fait d'être garagiste ou banquier... On a des conceptions qui sont plus claires, mais quand on dit « chargé de projet », bah les gens qui ne sont pas un peu dans ce domaine, ils disent, mais « à quoi tu sers » ? Et du coup ça péjore un peu l'estime de soi, ce sont des attaques frontales, genre « t'es un peu le cliché du fonctionnaire » (...). Quand bien même les gens ont tendance à catégoriser, à libeller ces métiers-là, sans vraiment savoir que derrière oui y'a un engagement, et que je ne viens pas le matin ici en me disant que je vais rien faire. Je viens ici en me disant que j'œuvre pour quelque chose auquel je crois, et pis c'est important. » (Sébastien, chargé de projet, administration cantonale, 11.12.2022).

C'est donc l'envie de raconter de la manière la plus fine et exhaustive possible cette réalité-là qui a m'a amené à m'investir dans une enquête ethnographique dont je savais devoir assumer et me distancer, au bon moment et dans une juste mesure, de sa dimension socio-affective. L'enjeu sous-jacent à la combinaison des instruments et techniques d'analyse choisie – sur laquelle il convient à présent de s'attarder – s'inscrit dans ce souci de rendre compte de ce phénomène dans toute son épaisseur.

MÉTHODE ET TECHNIQUES : ETHNOGRAPHIER LE TRAVAIL POUR SAISIR L'ÉTAT

Le pari de cette recherche est qu'étudier et rendre compte le plus finement possible des dynamiques qui caractérisent le travail au sein des administrations publiques renseignent sur le

fonctionnement et les transformations de l'État en tant qu'organisation et de son rapport à la société. Elle s'inscrit en ce sens dans une approche ethnographique de l'organisation étatique ; mais une ethnographie organisationnelle renouvelée (Rouleau, 2013).

En effet, depuis la monographie de la bureaucratie de Crozier (1963), les formes d'ethnographies organisationnelles ont passablement évolué, en même temps que les organisations elles-mêmes. Elles ne peuvent plus se cantonner à la méthode d'immersion prolongée au sein d'une structure organisationnelle aux frontières bien définies (Grosjean et Groleau, 2013). Le caractère de plus en plus mouvant et incertain de leur environnement amène les organisations à se complexifier, se fragmenter, se disperser. Dès lors, en saisir la complexité implique d'adopter « une conception dynamique de l'organisation » (Ibid.p.14), et de renouveler les techniques de recherche afin « de comprendre comment les connaissances organisationnelles se déploient dans les interactions et comment sont socialement construites les pratiques et processus organisationnels *in situ* » (Rouleau, 2013, p.30).

S'inscrivant dans ce nouveau paradigme, cette enquête dépasse les frontières traditionnelles de l'organisation en plaçant la focale sur des professionnel-les, dont l'existence et les caractéristiques sont intrinsèquement liées à l'organisation dans laquelle ils et elles s'insèrent. Partant du postulat que l'individuel et le collectif sont deux composantes inséparables du monde social qui se structurent mutuellement (Pinson et Sala Pala, 2007), il est en effet possible de considérer que la forme et la nature des structures se lisent dans la trame la plus ténue de la société. Se justifie dès lors l'idée d'appréhender des dimensions mésosociologiques – le travail et son organisation – et macrosociologiques - l'État et le pouvoir politique –, par le biais de méthodes centrées sur l'individu faisant la part belle à son intériorité et à sa subjectivité, mais aussi sur la matérialité de ses pratiques et de son environnement de travail. L'approche défendue ici se rapproche en partie de celle de Weller (2018) qui invite, par une analyse ethnographique minutieuse des activités bureaucratiques, à s'intéresser aux modalités concrètes de

l'action de l'État – y compris à leur dimension matérielle *a priori* la plus triviale.

En somme, tout l'intérêt défendu ici de la méthode ethnographique est de dépasser l'étude de la structure pour accéder à la dimension substantielle de l'organisation.

Parce qu'elle se marie particulièrement bien avec la démarche ethnographique, la présente recherche mobilise la méthodologie de la théorisation ancrée – ou *grounded theory*. Elle s'inscrit en ce sens dans une démarche inductive, visant à faire émerger de manière progressive la théorie des données empiriques recueillies sur le terrain, et non à appliquer aux données des théories préexistantes (Glaser et Strauss, 2017).

Dès lors, dans le cadre d'une démarche de recherche ethnographique qui interdit l'application de normes codifiées préétablies (Morrisette et al, 2014), il s'agit d'explicitier la combinaison de techniques qui a été la mienne – celle qui m'a semblé là plus à même de traduire la complexité du phénomène étudié, tenant compte des contraintes de temps et d'accessibilité.

L'OBSERVATION PARTICIPANTE ET L'ÉTUDE DE CAS

Ce processus de recherche est donc avant tout l'histoire d'opportunités saisies ; opportunités qui confirment la pertinence de la technique d'observation participante. Et bien que l'intention et les objectifs de ma recherche se soient souvent précisés dans un second temps, en marge de projets professionnels initialement autres, cette enquête s'ancre avant tout dans l'expérience immersive.

Nul besoin de s'attarder ici à démontrer l'apport précieux de telles immersions – d'autant que l'une a pu se faire à l'échelle communale, et l'autre à l'échelle cantonale, me permettant un panorama non pas complet, mais au moins diversifié de l'action publique genevoise. L'expérience vécue me permet indéniablement un regard davantage sensible à « la complexité sociale et à

l'épaisseur existentielle » de la réalité étudiée (Chanlat, 2005, p.4). Et plus encore, elle permet dans mon cas le développement d'hypothèses prenant directement racine au plus près de l'objet étudié.

Les données récoltées dans le contexte de mon stage ou de mon expérience professionnelle au plus proche de l'administration publique cantonale se réfèrent soit à mon carnet de terrain établi dans le cadre de mon enquête menée pour le compte de l'administration communale, soit sur la base de souvenirs ou de bribes de réflexion déposées à la hâte sur un post-it ou sur l'application Notes de mon téléphone.

En dépit du caractère partiel de la récolte de mes données d'observation – le manque de systématisme étant dû au caractère initialement inconnu de mes objectifs de recherche –, je prends le parti d'en assumer pleinement l'usage dans ce travail. Leur richesse constitue en effet le corps de mon terrain ethnographique.

Ainsi, c'est principalement sur la base de mes propres observations que je me suis attelée à construire une étude de cas. En croisant souvenirs, notes de terrain, et documents produits et/ou conservés lors de mon stage, j'ai cherché à rendre compte de la manière la plus concrète possible du flou du « métier ». De le rendre palpable en dépit de son caractère insaisissable.

Précisément parce qu'il constitue une sorte de matière diffuse, l'étude de cas paraît particulièrement appropriée pour en cerner les contours, dans la mesure où elle le saisit dans son contexte de vie réelle – *in situ* (Hamel, 1998). Il s'agit en somme à travers cette méthode d'ethnographier le flou, de rendre compte de la manière dont il s'incarne dans la matérialité, les pratiques, et les interactions qui structurent et façonnent l'administration publique. Elle ne prétend toutefois aucunement à l'exhaustivité, mais relate une réalité spécifique et située, dont l'analyse peut en revanche, elle, mettre en lumière des dynamiques généralisables à d'autres contextes.

LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Mes entretiens semi-directifs constituent l'essentiel de mon corpus de données. Suivant une logique de recrutement « boule de neige » – ou, en l'occurrence, en réseau –, j'ai constitué un panel d'interviewé-es composé de 14 professionnel-les aux « métiers flous », d'un cadre supérieur d'une administration communale, et d'une cadre supérieure d'une administration cantonale. Le tableau ci-dessous présente la composition de cet échantillon :

Figure 1: Informations concernant le profil des personnes participantes à l'étude

Nom	Âge	Formation initiale	Administration	Titre	Type de contrat
Sébastien	36 ans	géographie	cantonale	Chargé de projet	CDI
Béatrice	49 ans	sociologie	cantonale	Chargée de projet	CDI
Vera	64 ans	sociologie	cantonale	Chargée de projet	CDI
Tom	30 ans	sciences politiques	cantonale	Chargé de projet	CDI
Hélène	43 ans	sciences politiques	cantonale	Directrice de service	CDI
Justine	36 ans	sciences politiques	cantonale	Chargée de projet	CDI
Anna	31 ans	sciences de l'éducation	cantonale	Coordinatrice	CDD
Nicolas	32 ans	sociologie/sciences politiques	communale (périurbaine)	Chargé de mission	CDD
Sophie	24 ans	sciences politiques	communale (périurbaine)	Chargée de projet	CDI
Sabrina	30 ans	travail social (HES)	communale (périurbaine)	Chargée de mission	CDD
Samuel	40 ans	sociologie	communale (périurbaine)	Chargé de mission	CDI
Éric	36 ans	sciences politiques	communale (périurbaine)	Responsable de secteur	CDI
Audrey	29 ans	géographie	communale (périurbaine)	Coordinatrice de quartier	CDD
Aurélien	42 ans	géographie	communale (urbaine)	Chargé de mission	CDI
Nathalie	50 ans	biologie	communale (urbaine)	Chargée de projet	CDI
Philippe	55 ans	sciences politiques	communale (urbaine)	Directeur de département	CDI

À noter que 5 communes genevoises urbaines ou périurbaines sont représentées dans ce panel.

Concernant les domaines d'action publique associés aux titres⁴, sur la totalité des personnes interrogées, 7 d'entre eux/elles s'inscrivent dans le champ de l'égalité de genre, 2 dans le domaine de l'intégration, 2 dans celui de la cohésion sociale. Sont aussi représentés dans les libellés de postes les thèmes de participation/action citoyenne, aîné-es, jeunesse, insertion professionnelle, développement durable.

De par sa diversité en termes de domaines d'action publique, de types d'administration (cantonale ou communale), et de profils socio-démographiques, le présent échantillon apparaît plutôt représentatif de la réalité étudiée – ou du moins, ne semble pas porteur d'un biais prégnant.

J'ai mené les 16 entretiens suivant une logique semi-directive, soit en oscillant entre des phases de directivité forte, en m'appuyant sur une liste de questions préétablies, et des moments de directivité relâchée, où les questions résonnaient davantage comme des incitations à produire du récit (Pinson et Sala Pala, 2007). Dans le cadre de cette recherche, cette technique d'entretien s'est avérée d'un apport particulièrement intéressant, sur lequel il s'agit de revenir ici brièvement, tout en évoquant brièvement les biais dont elle est porteuse.

Le pari d'utiliser cette méthode était qu'elle me permettrait d'accéder aux pratiques et aux représentations des individus interrogés. Dès lors, s'inscrivant dans une démarche compréhensive, l'expression de leur subjectivité, loin d'être considérée comme un biais d'une récolte de données prétendument objectives, est précisément envisagée comme une richesse et l'intérêt premier de l'usage d'une telle méthode (Pinson, Sala Pala, 2007). En effet, le parti pris ici est que la parole de l'acteur/trice est une voie d'accès privilégiée au sens de l'action, et en ce sens à la compréhension

●
⁴ Ils n'apparaissent pas dans le tableau par souci d'anonymisation.

des processus et phénomènes sociaux. Les propos de J-C. Kaufmann au sujet de l'entretien compréhensif se montre particulièrement éclairant :

« La démarche compréhensive s'appuie sur la conviction que les hommes ne sont pas de simples agents porteurs de structures, mais des producteurs actifs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, par le biais du système de valeurs des individus ; elle commence donc par l'intropathie. Le travail sociologique toutefois ne se limite pas à cette phase : il consiste au contraire pour le chercheur à être capable d'interpréter et d'expliquer à partir des données recueillies. La compréhension de la personne n'est qu'un instrument : le but est l'explication compréhensive du social. » (Kaufmann in Pinson et Sala Pala, 2007).

Embrasser la subjectivité de la personne enquêtée est donc un détour nécessaire à la compréhension des pratiques et des représentations. De ce fait, certaines de mes questions assument une forme de largesse, ceci afin de laisser volontairement à la personne enquêtée l'espace du récit de soi – notamment sur les questions relatives au parcours de formation et professionnel. Mon guide d'entretien porte en ce sens une dimension presque biographique pleinement assumée, puisqu'il amène la personne à revenir sur son parcours, ainsi que sur ses motivations, ses ressentis, en somme, son expérience vécue.

On pourrait aisément ici émettre la critique qu'une telle invitation à une mise en récit de son parcours individuel conduit à faire de l'entretien « un unificateur d'expérience, (...) un outil de « reconstruction de l'identité » » (Pinson et Sala Pala, 2007, p. 561) – et conduit l'interviewé-e à tomber dans le piège de l'illusion biographique par un travail de mise en cohérence de sa trajectoire de vie personnelle.

Toutefois, pour les raisons qui suivent, il me semble que cet exercice de mise en récit de son propre parcours, plus qu'un risque, a précisément constitué le principal avantage de cette méthode. En effet, ma recherche portant en partie sur la dimension

identitaire, ainsi que sur l'épaisseur émotionnelle et proprement subjective des pratiques professionnelles, je ne pouvais me passer d'une telle approche. En ce sens, la manière de se raconter, les mots choisis lorsqu'il s'agissait de porter un regard rétrospectif sur sa trajectoire constituent des données précieuses en elles-mêmes. À vrai dire, la discussion a parfois délibérément et explicitement glissé vers un travail de mise en cohérence d'un parcours parfois décousu ; mais c'est précisément par cet exercice que les aspérités s'en sont révélées, et sont venues enrichir mon corpus de données.

En outre, le meilleur gage de validité des données réside sans doute dans le recoupement et la comparaison systématique des informations recueillies en entretien. L'objectif sous-jacent à cette démarche étant de parvenir à une saturation progressive des données, permettant d'écarter les cas isolés, trop spécifiques à une situation particulière, et d'identifier un noyau d'expériences communes (Ibid.). En ce sens, mes 16 entretiens ont constitué un corpus suffisamment conséquent, me permettant non pas de répondre à une exigence de représentativité statistique, mais d'atteindre une saturation des données évidente, garantie de leur fiabilité.

LES SOURCES DOCUMENTAIRES

Motivée par l'idée qu'une triangulation de différentes sources me permettrait d'explorer mon objet de recherche sous différents angles, et d'augmenter par-là la validité de mes résultats (Chanlat, 2005 ; Bowen, 2009), j'ai ajouté à mon corpus différentes sources documentaires pertinentes – à savoir, 4 lettres de motivations et 5 cahiers des charges –, tous prêtés par mes interviewé-es et recouvrant 3 postes d'administrations communales et 2 postes de l'administration cantonale.

Concernant la nature des présents documents, le choix d'utiliser des lettres de motivation est justifié par le fait qu'elles présentent de manière très explicite, dans un langage spécifique, les compétences et les motivations requises pour ce type de poste. De ce

fait, elle me donne accès à un discours – le langage indigène – et à des éléments de contenu.

Quant aux cahiers des charges, ils fournissent des indications précieuses concernant la manière dont est prescrit le travail – le degré de précision et la formulation des tâches nous intéressant particulièrement. À noter que combiner une telle source avec les témoignages oraux de mes entretenu-es permet d’avoir une vision éclairée de l’écart entre le travail prescrit et le travail réel. Ils offrent également un aperçu relativement objectif des attentes et exigences liées à ces postes, me permettant à la fois de les caractériser plus précisément, de comprendre la portée stratégique de leur rôle au sein de l’administration dans laquelle il s’insère, ainsi que les valeurs qui s’y rattachent.

Au même titre que mes données d’entretien, ces documents doivent être considérés dans leur caractère situé et subjectif – et une fois encore, c’est bien là ce qui en fait tout l’intérêt (Bowen, 2009). C’est le travail d’analyse qui vient ensuite qui permettra d’objectiver les biais afin de faire un usage adéquat de ces sources.

RECONQUÉRIR SON EXTÉRIORITÉ : L’ANALYSE DES DONNÉES

En effet, si la phase de récolte de données accueille pleinement la subjectivité des enquêté-es et de l’enquêtrice, la phase d’analyse correspond au contraire à un retour à une forme d’extériorité. L’exercice de l’analyse est celui de l’objectivation des subjectivités et de l’interprétation des données d’enquête au prisme d’un regard extérieur, tendant au maximum vers l’objectivité.

Dans le cadre de ce processus de recherche, qui assume un caractère ancré dans le terrain – et de facto, évolutif et itératif –, l’interprétation des données se veut un moment particulièrement décisif, mais également long et compliqué, dans la mesure où il ne s’effectue pas à travers une grille d’analyse préétablie, mais se construit au plus proche du matériau et suppose la potentielle

redéfinition de la problématique de recherche. En ce sens, l'analyse peut être considérée comme une enquête dans l'enquête – ou « le point de départ d'une seconde enquête » (Kaufmann in Pinson et Sala Pala, 2007, p.592).

Afin de mener à bien cette seconde enquête, il convient d'adopter une méthode d'analyse rigoureuse. Ainsi, mes 16 entretiens ont été intégralement retranscrits et ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu effectuée à l'aide du logiciel de codage Atlas.ti. Les sources écrites – lettres de motivation et cahier des charges – ont été analysées de la même manière. Le codebook qui a servi de grille d'analyse a été élaboré sur la base d'un premier travail d'interprétation de mes données, avant d'être modifié, précisé, puis stabilisé après l'analyse complète d'environ un tiers de mes entretiens. La construction de ce cadre d'analyse se veut donc ancrée dans mes données – l'interprétation s'établit progressivement, au plus près du terrain. Il convient toutefois de mentionner que, sans l'ancrer dans un cadre théorique rigide et préétabli, je me suis servie de la littérature sur les « métiers flous » pour établir le squelette de ce codebook. En m'inspirant de la caractérisation du flou de ces postes établie par Jeannot (2005a) – à savoir des missions définies par des slogans généraux, des formations et des parcours professionnels variés, des positions parfois ambivalentes au sein des organisations, une légitimité et une identité professionnelle en constante négociation – j'ai construit mes premiers codes en cherchant à rendre compte, de la même manière, de la nature du flou. Ainsi, le flou de la prescription, du profil de compétences, des appartenances ou loyautés professionnelles, et de l'identité professionnelle a constitué un premier cadre d'analyse temporaire, qui s'est vu ensuite compléter par d'autres codes et affiner par une cinquantaine de sous-codes.

En somme, selon la logique inductive sous-jacente à la théorisation ancrée, cette phase d'analyse – de prise en main du matériau récolté – correspond à un moment d'émergence de la théorie, nécessitant dans une juste mesure un retour sur ma problématique de recherche.

NAISSANCE D'UN SERVICE DE LA COHÉSION SOCIALE : LE FLOU IN SITU

La présente étude de cas vise à rendre de compte de la nature du flou au sein des administrations publiques. L'intérêt particulier des situations présentées ci-dessous est qu'elles s'inscrivent dans le contexte de la naissance d'un service dont les domaines d'intervention sont marqués par la complexité et la transversalité des problématiques. En ce sens, sans prétendre à l'exhaustivité, ce cas met en évidence de manière exacerbée les enjeux et les difficultés que représente la prise en charge par une administration de problèmes publics mal-structurés.

À noter qu'il se base sur mes propres souvenirs et mes notes de terrain. Les discours rapportés sont porteurs d'une dimension fictionnelle bien qu'ils s'ancrent au plus proche de la réalité dont j'ai le souvenir.

DES BUREAUX ET UN DISCOURS : ANIMER LE FLOU

Octobre 2021, je me présente au service de la Cohésion sociale de l'administration municipale où je dois effectuer un stage de 9 mois. En entrant dans le bâtiment autour duquel traînent encore quelques échafaudages, l'odeur de neuf est saisissante : le service vient d'être créé, les locaux aussi. Lorsque l'on passe la porte principale du bâtiment, on débouche sur un petit hall à l'allure approximative d'une salle d'attente – fontaine à eau et chaise design en plastique. Derrière la vitre du guichet où les habitant-es de la commune viennent adresser leurs demandes, on distingue les postes de travail des deux secrétaires et de l'assistante administrative. Elles travaillent pour la Commune depuis longtemps. Elles étaient

déjà là avant la création du service, avant le nouveau bâtiment. Dans la bâtisse historique qui sert de Mairie, elles assureraient elles-mêmes l'organisation et la délivrance des prestations sociales pré-existantes à la mise sur pied d'un service dédié à la Cohésion sociale. Elles maîtrisent sur le bout des doigts les rouages de l'administration communale et connaissent le nom de la plupart des personnes qui se présentent au guichet – elles connaissent le leur aussi. Elles sont des visages familiers de la commune, typiques d'une administration de village. Dans cette version-là de l'administration, rien n'est flou. Elles répondent en direct ou par téléphone aux demandes très concrètes des habitant-es – demandes de logement, renouvellement des papiers d'identité, etc. –, et organise des événements érigés au rang de rituels pour les résident-es de la commune : le Noël et le voyage des aîné-es, les soirées lotos, la distribution des marmites de l'escalade aux établissements pour personnes âgées, le camp d'été pour les jeunes, etc. La machine est bien rôdée, les tâches standardisées. Leur calendrier s'articule autour de ces moments de l'année que l'on attend et de ces événements auxquels on s'attend. L'imprévu inhérent à chaque interaction se déploie dans un univers fait d'attendu et de prévisible. Dans cet espace-là, la bureaucratie est efficace.

L'univers du flou se trouve au fond du petit hall, derrière une porte verrouillée par un système de badge. C'est là que je travaillerai durant les prochains mois. En longeant un couloir étroit, on passe devant le bureau fermé de l'assistante sociale, avant de déboucher dans un petit Open Space tout en longueur, meublé de deux paires de bureaux qui se font face. Sur la droite, une porte entrouverte donne sur une pièce où trône un bureau solitaire. Sur le mur adjacent on lit *cheffe de service*. À côté, une porte grande ouverte laisse entrevoir une petite salle de conférence.

Le mobilier est ergonomique et intelligent. Les tables de travail amovibles permettent de travailler debout. Les luminaires s'adaptent automatiquement en fonction de la luminosité extérieure. On m'explique que l'agencement des lieux a été pensé pour favoriser les échanges, la réflexion et le travail collectifs. De ce côté de la porte verrouillée, on a pensé une administration nouvelle.

Ergonomique, comme le mobilier. Et innovante, comme les postes fraîchement créés de celles et ceux qui travailleront dans cet espace d'un nouveau genre : en plus de la cheffe du service, il y a mon collègue, Nicolas, *chargé de mission cohésion sociale*, et moi-même, *stagiaire universitaire en charge des questions liées aux aîné-es*. Mon titre, on vient de l'inventer avec ma cheffe en créant ma signature Outlook. Je vais travailler autour de la situation des personnes âgées sur la commune. Lui, il travaillera à créer de la cohésion sociale sur la commune. Vaste programme. Nos sujets sont transversaux et se recourent. On devrait être amenés à travailler ensemble dans cet espace de travail commun, propice aux synergies. On s'avouera plus tard qu'à ce moment-là ni lui ni moi ne sommes bien certain-es de savoir de quoi sera fait notre quotidien. Mais pour le moment, on se dit qu'on verra demain et on suppose que l'autre sait.

On essaie de s'approprier ce lieu étrangement moderne et austère à la fois et de comprendre les codes de ce monde aux allures hybrides. En effet, en dépit de la légèreté de l'ameublement, de l'agencement collaboratif, des nouveaux postes *orientés innovation*, la porte du bureau de la direction restera souvent fermée, tandis qu'un vouvoiement quelque peu dissonant persistera longtemps avec la hiérarchie.

Ce décor n'est pas anodin. Ce sont ici deux mondes qui se juxtaposent subtilement. La coexistence d'ancien-nes et nouveaux/elles employé-es, d'espaces de travail ouverts et de bureaux fermés, d'un discours axé sur l'intelligence collective et la persistance de normes hiérarchiques marquées est en effet frappantes, voire déroutantes. L'administration est explicitement en pleine mutation. Elle grandit, repense son organisation et son modèle managérial. Et avec ça, c'est la rhétorique de l'innovation qui s'impose – du moins, de ce côté de la porte à badges.

Lors de ma première discussion avec ma supérieure autour du contenu de ma mission, on m'expose d'abord le contexte : la Commune souhaite se doter d'une politique de la vieillesse jusqu'ici inexistante. La nouvelle législation cantonale stipule que

les communes sont désormais en charge des prestations en faveur des personnes âgées dont la situation ne nécessite pas d'intervention médicale – soit du volet social de la problématique. En d'autres termes, la Commune cherche à investir son rôle d'actrice sociale de proximité et d'intégratrice dans le contexte d'une politique de la vieillesse qui dépasse désormais les secteurs classiques de la prévoyance financière et des soins, en reconnaissant la complexité et la transversalité du problème qu'elle aborde. Il s'agit donc de réfléchir à des mesures qui permettent de lutter contre l'isolement des personnes âgées et de prévenir les risques. Pour cela, il s'agit d'être innovant-e et créatif/ve. Le ton est donné par ma supérieure : « C'est un gros challenge, mais on peut vraiment faire des choses innovantes. Tout est à créer. Donc moi, je suis ouverte aux propositions, aux idées. Il y a différents acteurs/trices sur le territoire communal – des EMS⁵, des IEPA⁶, des associations d'ainé-es, des services de soins à domicile – qui côtoient ce public. Mais chacun-e travaille dans son coin. Il n'y a pas de mise en commun des connaissances, il n'y a pas de projets communs. Mais si on arrive à faire travailler ces gens ensemble, même à faire de l'intergénérationnel avec la Maison de Quartier ou les ludothèques, on pourrait faire des choses géniales ! ». Enthousiasme et effervescence. On voit les choses en grand. On s'emballa autour d'une projection utopiste d'une commune où l'idéal de *vivre-ensemble* et de *cohésion sociale* se verrait réalisé. Comment ? C'est une autre question.

DIAGNOSTIQUER ET FAIRE DU PROJET : LE FLOU EN PRATIQUES

Parlons, réalisation. Ou plutôt n'en parlons pas trop. Le mot d'ordre c'est *l'innovation*. Pour ça, on a misé sur des profils jeunes et issus des sciences sociales : on attend un regard neuf et des personnes qui soient capables d'amener une vraie réflexion, une



⁵ Établissement médico-social.

⁶ Immeuble avec encadrement pour personnes âgées.

expertise. Qui soient capables tout à la fois d'analyser les situations, d'imaginer des nouvelles manières d'atteindre des objectifs et de les mettre en œuvre.

Concrètement, mon collègue et moi avons pour mission de mener un *diagnostic* dans nos domaines respectifs. L'objectif est d'identifier les besoins sociaux – la consigne n'en dit pas plus. On entendra une fois : « on veut un document factuel, pas une étude sociologique ». À ce stade, scepticisme de notre part. À quoi est censé ressembler un *diagnostic quartier* ? Et un *diagnostic vieillissement* ? On verra en temps voulu.

Mon collègue a aussi à sa charge la gestion de *projets de cohésion sociale*. Cours de français pour les étrangers/ères, dispositif d'aide à la parentalité en partenariat avec une association spécialisée, etc., les projets varient dans leur durée, et dans l'investissement en temps, en argent et en énergie qu'ils requièrent. De loin, celui qui sera le plus gourmand en ressources sera la mise sur pied et l'organisation de l'inauguration d'un bâtiment collectif mis à disposition des associations et autres acteurs/trices sociaux/ales par la Commune. Sorte de tiers-lieu, le projet est présenté comme novateur et se veut promesse de mixité et de cohésion sociale – nous y revenons.

Diagnostic et *projets*, deux volets principaux de nos missions dont le contenu reste à définir, mais dont la consigne implicite est la suivante : « créer et organiser un réseau » ⁷.

Par où commencer, et comment faire ? Je ne saurais dire *a posteriori* quelle issue j'ai trouvé au sentiment de dépassement et de solitude qui m'envahit lors de mon premier jour de travail ; à quelles tâches concrètes je me suis raccrochée pour me donner le sentiment de ne pas faire que brasser de l'air – ou du moins, de le brasser dans le bon sens.

●
⁷ Nicolas, chargé de mission, administration communale, avril 2023.

Et pourtant, tant mes journées que celles de Nicolas s’ancrent dans des pratiques et des situations bien concrètes, bien qu’empreintes d’un flou latent.

Il existe une forme de routine qui se déploie la majeure partie du temps dans les locaux du service. L’activité-phare c’est répondre aux mails. De mon côté, je planifie des entretiens avec des acteurs et actrices du réseau afin d’avancer dans mon enquête, mais aussi de tisser un réseau en vue de projets futurs. Je n’ai pas le souvenir de ne mettre jamais sentie aussi peu sûre de moi et de ce que je cherchais lors d’une demande d’entretien et de l’entretien lui-même. Si je soupçonnais ma double posture d’étudiante chercheuse et d’employée de l’administration d’être la cause de mon malaise, mon collègue me confiera rapidement que lui aussi navigue à vue. Alors pour ce qui est de l’enquête de diagnostic et des entretiens, on les improvise.

Directeur d’école, président-es d’association, gérant-es d’IEPA ou d’EMS, travailleurs/euses sociaux hors-murs, employé-es de la Maison de Quartier, les acteurs et actrices qu’on nous a respectivement recommandé de *rencontrer* doivent nous aider à identifier les besoins sociaux de nos publics cibles. Pour ma part, je ne suis pas certaine que ces personnes me permettent d’en savoir davantage sur les mécanismes sociaux et les besoins des personnes âgées isolées. Je comprendrai rapidement que le véritable enjeu de ces entretiens, c’est de créer un lien, d’établir un canal de communication, entre la Commune – que je représente – et des institutions ou associations actives sur le terrain dont elle a besoin pour atteindre les publics cibles.

En effet, dans les faits, les entretiens en question ressemblent à de longues discussions informelles. Je passe parfois plusieurs heures à discuter avec les représentant-es de ces organisations. De la situation des aîné-es sur le territoire communal certes, mais le cœur de ces échanges ce sont surtout les attentes de ces acteurs/trices à l’égard des autorités communales, les ressources dont ils et elles disposent, ainsi que leurs intérêts et motivations à investir un réseau d’acteurs/trices pertinent à la mise en œuvre

d'une politique du vieillissement. Eux et elles sont les *acteurs/trices de terrain* dont l'expertise et la proximité avec la population sont indispensables. Les convaincre de s'investir dans des projets communs est donc primordial. À travers le prétexte du *diagnostic*, je comprends donc que c'est là mon rôle : représenter les intentions d'engagement de la Commune sur ces enjeux auprès de ces acteurs/trices et les amener à s'engager dans la mise en œuvre d'une politique publique, en tant qu'ensemble de mesures coordonnées.

Si certaines de ces organisations se montrent réceptives, pour d'autres les demandes et attentes nouvelles de la Commune à leur égard sont vécues comme une forme d'ingérence dans leur autonomie. Les situations vécues par mon collègue dans le processus de gestion de certains projets illustrent particulièrement cette dimension conflictuelle des rapports entre autorités politiques et acteurs/trices de terrain, et par extension l'importance du savoir-faire relationnel. Le cas de la mise sur pied et de l'inauguration du bâtiment collectif est à ce titre parlant. Le projet véhicule l'image idéale de la cohésion sociale : un espace où se côtoieraient spontanément des populations diverses, via l'investissement du lieu par les associations communautaires, par la Maison de Quartier et les travailleurs/euses sociaux/ales hors-murs, les associations d'habitant-es, voire les associations d'ainé-es. Mais l'utopie ne suffit pas à convaincre tout le monde. Car dans les faits, c'est la Commune qui est l'instigatrice du projet et c'est elle qui, au nom certes du *mieux vivre-ensemble*, attend de ces différent-es acteurs/trices qu'ils et elles s'investissent dans un projet qui ne figurait *a priori* pas à leur agenda.

Ainsi, en filigrane d'une gestion quotidienne et prenante de mails, coups de téléphone et entretiens divers, les résistances se font sentir. Les associations – bénévoles pour la plupart – sont difficilement joignables : il faut s'adapter aux agendas et à la faible disponibilité des bénévoles. D'autres craignent l'ingérence et l'instrumentalisation par le politique de leurs activités. Le rapport de force est parfois subtil, car les braquer signifie renoncer à des acteurs/trices souvent indispensables à la vie sociale et politique de la Commune. La diplomatie est donc de rigueur.

Dans ce contexte, le profil de Nicolas est l'atout majeur. Il est certes employé de l'administration, mais il vient du monde associatif, a été travailleur social et a grandi sur le territoire communal. Il possède les codes du milieu, est déjà connu de certain-es. Au fil des prises de contact, son tact relationnel lui permet de gagner la confiance des acteurs et actrices résistant-es. Nicolas, le chargé de mission, est ici le liant entre le pouvoir étatique et les acteurs/trices associatifs/ves. En parvenant à se faire accepter, c'est le pouvoir politique qu'il légitime auprès de celles et ceux qui s'y montrent hostiles.

ÉVÉNEMENTS ET DOCUMENTS : LE FLOU EN RÉSULTATS

Mails, coups de fil, séances. Désistement, plan B, négociation, re-planification. L'organisation de l'évènement aura accaparé presque 100% de son temps de travail durant les deux derniers mois et nécessité une bonne dose de patience. Le projet voit finalement le jour, et la date de l'inauguration est fixée. Concert, discours, animation, communication : pour Nicolas, il a fallu s'improviser organisateur d'évènementiel et collaborer patiemment avec d'autres services de l'administration qui jusque-là ne connaissaient pas de service de la Cohésion sociale. Cet évènement ne fait pas partie des rituels communaux, on ne sait pas ce qu'est un *chargé de mission*. S'immiscer dans les rouages d'une vieille machine bien huilée n'a pas été de tout repos. Là aussi, la coordination interne à la Commune a nécessité patience et tact relationnel.

L'évènement est de taille. Il signe le début des activités du nouveau service – et par extension du nouveau magistrat élu. Le Conseil d'État sera là. La pression est importante et la responsabilité de l'évènement incombe en grande partie au chargé de mission qui l'a porté ces derniers mois.

Alors, lorsque Nicolas argumente dans le sens de son annulation face au risque de contamination au Covid-19, la hiérarchie s'y résout, mais la déception est latente. L'inauguration du bâtiment

est pourtant une goutte d'eau dans l'océan que représente le chantier de la *cohésion sociale*. Mais son importance est ailleurs, dans l'image politique des autorités communales qu'elle devait renvoyer.

En parallèle, il faut aussi rendre nos *diagnostics*. Je ne saurai jamais le format de documents qui était vraiment attendu. Mais en relisant des mois après mon rapport deux choses me frappent : la première, c'est la prégnance d'une rhétorique qui mobilise le registre des valeurs et la notion de « réseau ». La seconde c'est le fait que je n'ai jamais eu de retour sur le contenu de ce document. Ces deux constats vont en fait de pairs. Et pour cause, le contenu était connu d'avance ; l'intérêt c'est précisément la forme et la rhétorique mobilisées. Il s'agit en effet d'un compte-rendu factuel et plutôt superficiel d'éléments dont les autorités communales ont déjà conscience. L'utilité de l'objet *diagnostic* est qu'il met ces éléments en récit selon des normes discursives légitimes. La conclusion de mon rapport suggère ainsi de « travailler ensemble à la réalisation d'un vivre-ensemble harmonieux », « d'initier un travail de coordination des différent-es acteurs/trices intervenants d'une manière ou d'une autre dans le domaine de vieillesse sur la commune », ceci étant « la pierre angulaire de la construction collective de solutions pertinentes et ciblées »⁸.

●
⁸ Corthay, O., (2022). *Vieillir à X. : un état des lieux. Rapport d'enquête sociologique en vue du développement d'une politique de la vieillesse*. Diagnostic effectué dans le cadre d'un stage de Master.

ANALYSER LE « MÉTIER » AU PRISME DU FLOU

Sur la base du cas exposé ci-dessus, des données d'entretiens, ainsi que des sources documentaires, cette partie se donne pour objectif de disséquer le flou – d'en éclairer la nature, et de saisir ces implications pour les personnes qui travaillent avec et qui en sont porteuses par leurs pratiques. Où se loge concrètement ce flou et comment est-il vécu ?

Mon analyse se structure autour de quatre axes principaux, identifiés comme les quatre dimensions du flou du « métier » (Jeannot, 2005a) : la prescription, les compétences, les appartenances et les légitimités, et l'identité professionnelle. Ces quatre aspects se pensent comme quatre lieux d'observation du flou et de ses conséquences – et par extension, des transformations de l'action publique.

Nous le verrons, où qu'il se déploie le flou est souvent synonyme d'incertitude, d'indétermination, d'espaces vacants avec lesquels les chargé-es de projet⁹ doivent composer. Vécu tantôt comme une marge d'autonomie à saisir, tantôt comme contrainte au surinvestissement dans le travail, il est presque toujours porteur de l'ambivalence. C'est du moins ce que mettent en évidence les résultats de mon enquête : la figure du chargé-e de projet est une figure en tensions. Tensions qu'il s'agit ici de mettre en lumière.

●
⁹ Le terme « chargé-e de projet » parce qu'il est le titre le plus fréquemment utilisé est utilisé ici de manière générique pour désigner les professionnel-les aux « métiers flous ».

LE FLOU DE LA PRESCRIPTION

La prescription qui encadre le travail des agent-es aux métiers flous est sans conteste un lieu d'observation privilégié du flou. L'étudier de près renseigne à la fois sur les caractéristiques des enjeux de l'action publique contemporaine – nos *wicked problems* –, mais surtout sur la nature et le rôle du travail dans la prise en charge de ces problèmes publics mal-structurés. En quoi la prescription est-elle floue et qu'en résulte-t-il pour celles et ceux qui travaillent avec ?

La tension exprimée dans les ressentis des personnes enquêtées s'articulent autour du duo autonomie-contrainte. Autonomie d'action et de proposition, autonomie d'organisation, la zone de flou est parfois vécue positivement comme une marge de liberté permettant l'épanouissement. À l'inverse, elle apparaît dans d'autres circonstances comme une contrainte à un engagement fort dans le travail, et comme source potentielle de mal-être.

« DES MOTS UN PEU VALISES » POUR PRESCRIPTION : DES PROBLÈMES QUI RÉSISTENT AUX PROCÉDURES

Le premier constat est celui d'une difficulté à encadrer par la prescription des problèmes « mal-structurés » (Duran, 2009 ; Duran et Thoenig, 1996). L'égalité de genre, la cohésion sociale, l'intégration, le développement durable sont autant de problèmes dont la prise en charge résiste à la procédure. L'administration par la règle apparaît bien démunie face à la complexité et la transversalité de tels enjeux ; le protocole ou le programme préétabli bien désuet face au caractère impalpable de la matière à traiter. Prescrire, encadrer, restent toutefois des incontournables du monde de l'administration – et du monde du travail en général. En ce sens, la prescription constitue un premier lieu d'observation du flou qui caractérise ces postes. Ainsi, notre attention se porte ici sur la manière dont elle est formulée – de manière formelle, à travers les cahiers des charges –, sur la manière dont elle est décrite par les personnes

enquêtées, et sur ce qu'elle implique en termes de management et d'organisation du travail réelle.

Les termes employés dans les cahiers des charges pour décrire le contenu des missions sont en effet les premiers révélateurs d'un travail qui résiste à une définition claire et précise. Dans les sources écrites, la mission se résume, dans la quasi-totalité des cas, à l'idée de prise en charge globale du problème qui donne son nom au domaine d'action publique auquel est rattaché le poste. Il s'agit par exemple d'« œuvrer à la mise en œuvre du principe constitutionnel de l'égalité entre femmes et hommes »¹⁰ ; de « mettre en œuvre les stratégies et actions à mener dans le domaine de la cohésion sociale sur le territoire de la commune »¹¹ ; ou encore de « développer la participation citoyenne des habitant-es »¹².

Et au-delà de la mission, la nature vague de la prescription persiste, même lorsqu'il s'agit de la préciser par l'énonciation de tâches concrètes : « Assurer la meilleure coordination et valorisation possible des différentes mesures et des acteurs et actrices en lien avec la cohésion sociale et l'intégration des individus et communautés au sein de la commune »¹³.

Ce constat corrobore les dires et les termes utilisés par les personnes interviewées, lorsqu'il s'agit d'expliquer la mission liée à leur poste. Ils et elles définissent spontanément leur mission par le domaine d'action publique concerné, et mobilisent des verbes d'action qui ne renseignent que peu – voire pas du tout – sur leur dimension opérationnelle. Il s'agit en effet de « faciliter

●
¹⁰ cahier des charges, chargé-e de projet, administration cantonale, novembre 2014

¹¹ cahier des charges, chargé-e de mission, administration communale, octobre 2021

¹² cahier des charges, coordinatrice, administration communale, octobre 2020

¹³ cahier des charges, chargé-e de mission, administration communale, octobre 2021

l'intégration des nouveaux publics qui habitent en Ville de X » (Samuel, chargé de mission, admin. communale, mars 2023) ; de « s'occuper du développement durable en Ville de X » (Nathalie, chargée de projet, admin. cantonale, avril 2023) ; ou encore « d'appliquer une thématique qui est l'égalité au sens large dans l'éducation, et à ses différents échelons » (Sébastien, chargé de projet, admin. cantonale, déc. 2023). Pour ma part, j'étais « en charge des questions liées aux aîné-es » – un titre particulièrement large qui laissera la porte ouverte à l'évolution des tâches qui me seront attribuées.

Le projet étant l'unité opérationnelle associée à ces grandes missions, il fournit l'essentiel des verbes d'action servant à décrire avec un degré de précision supplémentaire la nature des activités. Ainsi, « coordonner » et/ou « développer des projets » sont les termes les plus souvent associés à la description de la mise en œuvre de ces grands principes – de ces « mots en un peu valise » (Samuel, chargé de mission, admin. communale, mars 2023) – faisant office de prescription. Il s'agit en effet, par exemple, de « développer des projets dans le cadre de mesures qui favorisent soit l'accueil des nouveaux habitants, qui favorisent l'employabilité des résidents, leur intégration dans la commune » (Ibid.).

Le mode projet, en tant que manière privilégiée d'opérationnaliser l'action publique sur ces thématiques, fournit en ce sens un cadre à l'action, se rapprochant d'une forme de procédure. Il reste toutefois un cadre relativement lâche, malléable, porteur d'une indétermination et d'un incrémentalisme assumé (Pinson, 2005), et qui ne résout pas la difficulté à réduire la complexité des enjeux en proposant des modes d'action clairs et bien définis. Le projet est l'outil à travers lequel se concrétise et se construit la trame d'une action publique qui s'édicte par des grandes missions. Mais il n'est pas lui-même catalyseur du flou – au contraire, il semble même y participer. En témoignent les propos d'Hélène, cadre intermédiaire dans l'administration cantonale, sans un effort de réflexion de la part du management de proximité autour de la manière de structurer l'action publique, le risque est celui que cette dernière ressemble davantage à un agrégat de projets sans but effectif :

« Nos grandes missions elles sont claires, mais si on veut être précis, c'est très flou, et c'est un peu à nous de les inventer ou disons de les faire valider par la magistrature. On n'est pas à l'Office des poursuites, ou l'administration fiscale où ils doivent envoyer tant de déclarations fiscales par année...c'est beaucoup plus balisé. Là on est dans quelque chose de flou. Donc un des enjeux c'est d'amener de la structure dans tout ça. (...) Il faut quand même que ça s'inscrive dans une stratégie globale parce que sinon on se perd. En plus on est dans un domaine où les besoins ils sont infinis (...), donc on pourrait s'en inventer 50 par jour de projets, mais après il faut réussir à les prioriser et savoir qu'est-ce qu'on veut faire en premier, qu'est-ce qui est le plus important. » (Hélène, cadre intermédiaire, admin. cantonale, janvier 2023).

Le flou de la prescription est ici pour le moins explicite. Et, face à la difficulté de préciser formellement le contenu des missions, c'est l'encadrement de proximité qui travaille à structurer, à organiser de manière cohérente l'action publique autour de ces enjeux complexes, en somme « à donner un cadre qui n'existe pas » (Éric, responsable de secteur/délégué, admin. communale, mars 2023). En ce sens, il pallie en partie la faiblesse de la prescription formelle.

Le cas d'étude exposé précédemment constitue un exemple de la faiblesse de l'encadrement de proximité. Le service vient d'être créé, la direction fraîchement nommée, et la *cohésion sociale* regroupe un nombre important de problèmes publics mal-structurés. La complexité est donc accrue, la hiérarchie est inexpérimentée et elle-même en difficulté face à la taille et le caractère impalpable des enjeux. Dès lors, lorsque mon collègue et moi-même réclamerons des clarifications – par exemple, « à quoi doit ressembler un diagnostic et comment s'y prendre ? » –, la balle nous sera systématiquement renvoyée. Les consignes peinent à se préciser, au-delà des grandes aspirations à la *cohésion sociale* exprimée dans le discours managérial. La faiblesse du cadre et l'absence presque totale de gabarit auxquels s'accrocher donneront lieu à des situations de surcharge de travail et de perte de sens.

Toutefois, même lorsque le management remplit ce rôle, le flou persiste, ailleurs, face à des problèmes publics qui résistent définitivement aux procédures et dont découle un travail qui résiste à la routine.

**POUVOIR « CRÉER SON JOB » OU ÊTRE
UN « PASSE-PLAT » DE LA TENSION
ENTRE AUTONOMIE ET CONTRAINTE**

Le cadre prescriptif formel et celui établi par la hiérarchie directe ne suffisent en effet pas à réduire le flou autour des manières d'opérationnaliser la prise en charge de ces problèmes complexes. Ainsi, une des caractéristiques du travail est qu'il s'invente en grande partie. En l'absence de règles et de protocoles préétablis, le/la chargé-e de projet est amené-e à « créer son job » (Vera, chargée de projet, admin. cantonale, janvier 2023), à concevoir des dispositifs de politiques publiques permettant d'atteindre des objectifs très généraux. Ces postes requièrent donc explicitement créativité, prise d'initiative, et autonomie. Toutefois, nous le verrons ici, cette liberté d'action reste encadrée de près par un contexte administratif et politique contraignant, et sert avant tout à pallier une lacune en matière de directives et de cadres d'intervention pré-définis.

En l'absence de prescription claire, le déploiement de l'action publique dépend en effet d'une posture de proactivité et d'investissement fort de la part de ces professionnel-les. En témoignent les propos d'Anna qui suggèrent que de se reposer sur l'application de protocole est impossible ; l'action publique repose précisément sur l'engagement, la capacité à « prendre en charge » activement cette matière qui résiste à la prescription (Jeannot, 2005a) :

« Au début, j'étais un peu là « bon je fais quoi ». (...) Il n'y a personne qui m'a expliqué quoi faire exactement. (...) Après je suis quelqu'un qui prend beaucoup d'initiative, mais je pense qu'il faut être comme ça dans ce travail, parce que si je ne m'intéresse pas, je ne me questionne pas,

si je n'essaie pas de proposer des choses, j'imagine qu'il pourrait ne rien se passer.(...) Parce que si ça ne vient pas de toi, ça vient de nulle part. Faut avoir cette envie d'innover.» (Anna, coordinatrice, admin. cantonale, avril 2023)

L'inventivité et l'investissement de sa personne apparaissent essentiels à ce travail de construction de l'action publique. Ce constat d'une sollicitation de la subjectivité de l'individu au travail n'est pas propre à ce domaine professionnel (Linhart, 2019). Toutefois, ce qui surprend ici, c'est que, dans de nombreux cas, le travail semble reposer essentiellement sur cet engagement. Il n'est pas question de détourner des règles, d'ajuster le cadre formel par de l'informel ; il est question de créer de toutes pièces le cadre de l'action publique : « C'était complètement une nouvelle chose ce poste de coordinatrice de quartier, et du coup c'était encore plus « tout à créer ». » (Audrey, coordinatrice, admin. communale, mars 2023) Le « tout à créer » est associé ici à l'idée de nouveauté du poste. Et c'est un fait indéniable, en particulier dans les communes, ces postes sont fraîchement créés, et l'incertitude n'en est que plus importante. Toutefois, bien qu'une forme de stabilisation des manières de faire s'observe – notamment par la récurrence de certains projets –, les idées d'innovation et d'autonomie restent fortement associées à ces postes, mêmes lorsque ceux-ci sont établis de longue date : « Ils doivent avoir cette marge de manœuvre c'est clair. Toujours en lien avec la hiérarchie. Mais ils doivent pouvoir avancer, être autonomes, être innovants. » (Philippe, cadre supérieur, admin. communale, mars 2023)

Le propos de ce cadre supérieur, s'il affirme cette forme d'injonction à la proactivité et à l'innovation, exprime également la présence contraignante de la hiérarchie. Mes entretiens ont très clairement mis en évidence cette tension entre d'une part une marge d'autonomie à investir par une attitude proactive, et d'autre part des contraintes liées aux cadres bureaucratiques – hiérarchique et politique. En effet, le cadre procédural et hiérarchique de l'administration et la dépendance aux processus et aux volontés

politiques sont fréquemment évoqués comme des freins à une autonomie d'action réelle :

« Quand tu dis à quelqu'un que t'es chargée de projet, il croit que tu as 5 projets à ta charge, et que tu montes plein de trucs, et que c'est génial, et que t'es ultra créative, que tu as la main libre sur plein de trucs que tu peux faire. C'est pas du tout comme ça. Parce que dans une administration publique tu es forcément sujet et soumis à un budget qui doit être voté, qui doit être justifié, donc tu ne peux pas faire ce que tu veux. » (Sophie, chargée de projet, admin. communale, février 2023)

Le vécu de ce cadre contraignant s'exprime toutefois de manière nuancée, et rend palpable la tension entre autonomie et contraintes :

« On est très proche du politique. Y'a des choses on aimerait faire plus. Quand tu es chargée de projet ta marge de manœuvre elle n'est pas énorme. Moi je crois que j'ai bien pu naviguer dans cette petite marge de manœuvre. » (Vera, chargée de projet, admin. cantonale, janvier 2023)

En effet, les ressentis face à la contrainte du cadre bureaucratique sont ambivalents. Le cadre limite l'autonomie et donne l'impression de n'être qu'un exécutant passif, mais il vient également pallier la faiblesse prescriptive en soulageant l'individu de la charge que représente un état de proactivité constant :

« Je réponds beaucoup à des demandes, à des orientations. Mais je peux apporter ma touche. Mais pas forcément dans le choix des projets. Parfois j'ai pas mal l'impression de faire le passe-plat. D'être juste un relais. Y'a des projets sur lesquels je dois juste être le pivot, et donc en tant que pivot c'est difficile de donner moi l'impulsion. Ça permet d'alléger la charge, parce que je suis plus en retrait, mais c'est un peu moins intéressant. » (Aurélien, chargé de mission, admin. communale, mars 2023)

Il convient de préciser ici que la marge d'autonomie et la faiblesse des cadres prescriptifs semblent variées – du moins, dans

l'expression qu'en ont les personnes enquêtées – en fonction du type d'administration (cantonal ou communal) et de l'ancienneté du poste : les postes récents, dans des communes en pleine croissance démographique et administrative, apparaissent en effet moins stabilisés. Ce constat, qui mériterait une étude approfondie, n'empêche toutefois pas d'observer une tendance générale : n'étant pas en mesure d'établir des cadres d'intervention précis, les administrations en appellent à l'engagement et l'investissement subjectif du/de la travailleur/euse, tout en assurant un encadrement relativement rapproché. Pour l'agent-e au « métier flou », il n'y a dès lors qu'un pas entre l'appréciation de cette marge d'autonomie et la sensation d'être un « passe-plat » (Aurélien, chargé de mission, admin. communale, mars 2023).

**« ÊTRE UN PEU FOURRE-TOUT » OU
UN « COUTEAU-SUISSE » : SAVOIR APPRÉHENDER
L'HÉTÉROGÉNÉITÉ**

Un autre élément prégnant qui émerge de mon enquête est la nature variée et la quantité de tâches à effectuer pour les agent-es aux « métiers flous ». Tant l'analyse de mes entretiens que celle des cahiers des charges mettent en évidence la multiplicité et l'hétérogénéité des tâches, ainsi que leur caractère aléatoire liée à la dimension intrinsèquement relationnelle du travail. Ceci se traduit par une sensation d'émiettement du travail en de multiples tâches impossibles à routiniser, et induit un report sur l'individu de l'effort d'organisation du travail.

Ces professionnel-es sont en effet confronté-es à une quantité et une variété importantes de tâches difficile à standardiser, exigeant d'eux/elles un effort d'adaptabilité et d'auto-organisation. Les cahiers des charges suggèrent déjà cette hétérogénéité en énonçant différents types d'activités de nature variée, qu'il est possible de regrouper selon la catégorisation suivante :

- les activités de coordination : gestion des mails, participation et organisation de réunions, rencontres informelles, communication diverse, etc. ;
- les activités administratives : procédures liée à la mise en place ou à l'évaluation de projet, rédaction de PV, etc. ;
- les activités hautement cognitives : enquête de terrain, réflexion stratégique, etc.

Cette diversité des tâches est quantitativement amplifiée par le caractère transversal des problèmes à traiter et leur division en de multiples projets dont il faut assurer simultanément la coordination : « J'ai des projets qui sont en lien avec la culture, avec le climat, des projets en lien avec le sport, des projets en lien avec l'insertion, je dois jongler. » (Aurélien, chargé de mission, admin. communale, mars 2023).

Empiriquement, cette variété se traduit par l'expression, de la part de la totalité des personnes interrogées, d'une difficulté à expliciter spontanément le contenu d'une journée de travail et à définir clairement leur périmètre d'action. En effet, à la question « pouvez-vous me décrire une journée-type ? », toutes et tous ont élaboré une réponse allant dans le sens de celle d'Audrey : « J'ai déjà réfléchi un peu à ça, parce que des fois j'ai de la peine à définir ce que je fais. » (coordinatrice, admin. communale, mars 2023) Saisir l'essence de son travail et le décrire par les tâches semble en effet pour le moins complexe : « Ce n'est pas que je ne comprenais pas ce que je faisais, c'est que ça allait dans tous les sens. » (Nicolas, chargé de mission, admin. communale, avril 2023). Tous les témoignages recueillis se rejoignent sur cet aspect-là : la journée-type n'existe pas.

Ainsi, revient à chacun-e la responsabilité de s'organiser et d'apprendre à jongler avec une quantité importante de tâches de nature différente. En témoignent les propos d'Aurélien, mener à bien ses missions professionnelles repose sur une importante capacité d'adaptation de l'individu, et un effort personnel de rigueur organisationnelle :

« J'ai beaucoup d'improvisation dans mon travail. Tous les jours j'ai des demandes auxquelles je n'avais peut-être pas pensé. C'est difficile pour moi de planifier une journée ou une semaine sans que je sois obligée de la changer. Alors j'essaie de ne pas me laisser influencer par des mails. Je suis sans arrêt en train de switcher d'une chose à l'autre. » (Aurélien, chargé de mission, admin. communale, mars 2023)

Ce propos illustre également une autre caractéristique centrale de ces postes : le flou persistant autour des contours des postes, associé à une position nodale entre l'administration et le réseau d'acteurs/trices – nous y reviendrons – donne lieu à un travail qui se définit essentiellement de manière relationnelle, en réponse à des demandes et des sollicitations externes. Dès lors, à l'adaptabilité et la proactivité organisationnelles, s'ajoute un effort de définition de son propre périmètre d'action dont dépend le risque de se retrouver surmener et/ou d'avoir la sensation de servir de « fourre-tout » (Aurélien, chargé de mission, admin. communale, mars 2023) – soit d'absorber des tâches dont la répartition n'a pas été pensée en amont, sur le plan organisationnel :

« Le périmètre de notre travail est extrêmement flou. Donc c'est à nous de définir ce qui rentre dedans ou pas et de répondre suffisamment bien et souvent aux sollicitations qu'on a, mais en même temps d'être en mesure de dire non. » (Nathalie, chargée de projet, admin. communale, avril 2023)

Cette polyvalence et capacité d'adaptation aux sollicitations externes – et donc à l'aléatoire –, imprègnent en effet le discours des personnes interviewé-es qui revendiquent parfois de manière plus positive ce rôle « multi-casquette » (Sabrina, chargée de mission, admin. communale, mars 2023) : « Finalement, on est un peu un couteau-suisse » (Nathalie, chargée de projet, admin. communale, avril 2023). Toutefois, même exprimées en des termes valorisants, l'indétermination du cadre prescriptif formel, la multiplicité des projets, la variété des tâches et leur dimension aléatoire reportent

sur l'individu un effort d'auto-organisation qui, dans la majeure partie des cas, représente une difficulté :

« Ce qui pèse le plus c'est que « intégration », ça veut tout et rien dire. Donc où est-ce qu'elle la limite de l'intégration. (...) C'est vrai que des fois je suis un peu partout, j'enchaîne des séances sur différents sujets, et je me dis, attend faut juste que je reconnecte deux secondes, où est-ce que j'en suis, qu'est-ce que je fais. Donc là ma capacité à m'organiser est hyper importante. J'ai juste pas le choix. » (Sabrina, chargée de mission, admin. communale, mars 2023)

Enfin, bien que les témoignages présentent certaines nuances, un constat en émerge assez distinctement : la quantité et la diversité des tâches auxquelles font face ces professionnel·les traduit de la complexité et de la transversalité des problèmes dont ils et elles ont la charge. Dès lors, c'est à travers cet effort d'adaptation constante, d'auto-organisation et de définition des contours de leur propre poste, qu'ils et elles parviennent à prendre en charge et à structurer la complexité sous-jacente au flou. Et c'est là une dimension centrale de leur rôle – à savoir, réduire cette complexité afin de permettre à l'administration de l'appréhender avec les outils qui sont les siens : « notre rôle c'est d'aider à cadrer les demandes un peu floues qui arrive. Et je dirai qu'une de nos compétences c'est d'essayer de mettre ça dans des boîtes, pour que la Ville puisse gérer les demandes. » (Nathalie, chargée de projet, admin. communale, avril 2023).

LE FLOU DES COMPÉTENCES

Les compétences sont le deuxième lieu où s'observe le flou. Quel parcours de formation mène à ce type de poste ? Qu'attend-on d'un·e chargé·e de projet de l'administration publique ? Comment définir un profil de compétences lorsque les contours du travail lui-même sont impalpables ? Que nous disent les profils de compétences des personnes enquêtées sur le travail ?

Primat des *soft skills* et formation généraliste, le flou des compétences laisse transparaître la quête de profils flexibles et polyvalents, et se vit lui aussi dans l'ambivalence : entre l'inconfort de ne pouvoir s'appuyer sur un savoir-faire spécialisé et le goût pour le changement et la flexibilité que permettent les compétences généralistes ; entre le souci permanent de veiller à sa propre employabilité et l'appel à l'humain qui résonne comme promesse de réalisation de soi au travail.

ÊTRE « EN CAPACITÉ DE RÉPONDRE À CES CHALLENGES » ? :DES SOFT SKILLS POUR APPRÉHENDER LA COMPLEXITÉ

De l'analyse de mes entretiens et des sources écrites recueillies émerge très nettement le primat des compétences dites *soft*, ou non-techniques, sur les compétences proprement techniques, davantage assimilables à la notion de qualification, c'est-à-dire acquises en amont de l'emploi et sanctionnées par un diplôme (Dubar, 2007). Les compétences *soft* font référence ici aux qualités générales d'une personne, témoignant par-là d'une certaine place faite à – ou plutôt une mobilisation de – la flexibilité et la subjectivité du/de la travailleur/euse. Nous verrons ainsi la manière dont s'articulent les compétences ou connaissances acquises par la formation initiale avec ces *soft skills*, ainsi que l'importance particulière des compétences relationnelles pour répondre aux attentes de de ces postes.

La formation universitaire niveau Master est un prérequis indispensable. Son importance réelle est toutefois largement concurrencée par les *soft skills*. Le diplôme correspond à une donnée tangible, permettant de faire entrer ces postes dans un système de classification des fonctions, associé à une échelle de salaire, et reposant encore essentiellement sur le modèle de la qualification. Toutefois, l'essentiel des compétences réellement requises dépasse la formalité du diplôme et renvoie à des aptitudes et qualités moins

mesurables et plus subjectives, mettant à mal la rigidité des standards du modèle bureaucratique.

« Donc on va demander toujours la formation, et ça va être un des éléments qui va déterminer la rémunération. La position dans la grille des rémunérations. Alors effectivement, on devrait être, avec ce monde qui se complexifie, plutôt sur du potentiel, des soft skills, donc des compétences difficilement mesurables, qui elles me semblent de plus en plus importantes, mais qui ne sont pas valorisées ou qui ne sont pas intégrées au système de classification des fonctions aujourd'hui. » (Philippe, cadre supérieur, admin. communale, mars 2023).

Rendre davantage agile l'administration passe donc par la recherche de « profils agiles » (Ibid.). Plus concrètement, dans les cahiers des charges analysés, cette quête de flexibilisation de l'administration via des porteurs/euses de projets transparait en filigrane de l'énonciation de compétences recherchées. Relativement variées, elles présentent néanmoins toutes cette caractéristique d'être des qualités personnelles difficilement mesurables, et de suggérer une implication subjective de l'individu.

Ainsi, au-delà du prérequis de la formation, on peut distinguer quatre groupes de compétences qui apparaissent dans l'ensemble des documents analysés, souvent formulées dans des termes très similaires :

- les compétences entrepreneuriales: « goût pour l'innovation »¹⁴, « capacité d'initiative et à être force de proposition »¹⁵ ;



¹⁴ Cahier des charges, coordinatrice, administration communale, octobre 2020

¹⁵ Cahier des charges, chargé-e de projet, administration cantonale, novembre 2014

- les compétences organisationnelles : « organisation, sens des priorités et des responsabilités »¹⁶, « expérience confirmée dans la gestion de projets. Sens de l'organisation »¹⁷ ;
- les compétences cognitives : « aisance rédactionnelle, capacité d'analyse et de synthèse »¹⁸, « esprit analytique reconnu »¹⁹ ;
- les compétences relationnelles : « à l'aise dans les relations et la communication »²⁰, « entrent et sens de la diplomatie »²¹, « bonnes capacités de travail en réseau »²² ; « bonnes aptitudes à la communication, face à un public diversifié »²³.

Avant de revenir sur la prégnance des compétences de type relationnel, le constat qui émerge ici est celui d'un ensemble de compétences variées qui, condensé à l'échelle de l'individu, offre aux administrations des profils particulièrement flexibles et proactifs. La question sous-jacente à cette exigence de *soft skills* étant : « est-ce que les personnes sont vraiment en capacité de répondre à ces challenges ? » (Philippe, cadre supérieur, admin. communale, mars 2023)



¹⁶ Cahier des charges, chargé de projet, administration communale, février 2023

¹⁷ Cahier des charges, chargé-e de projet, administration cantonale, novembre 2014

¹⁸ Cahier des charges, chargé-e de mission, administration communale, octobre 2021

¹⁹ Cahier des charges, chargé de projet, administration communale, février 2023

²⁰ Cahier des charges, chargé-e de projet, administration cantonale, novembre 2014

²¹ Cahier des charges, chargé de projet, administration communale, février 2023

²² Cahier des charges, chargé-e de mission, administration communale, octobre 2021

²³ Cahier des charges, coordinatrice, administration communale, octobre 2020

Parmi ce panel de compétences requises, le type « relationnel » est surreprésenté tant dans les sources écrites analysées, que dans le discours des personnes interrogées : « le relationnel, avant tout » (Éric, responsable de secteur/délégué, admin. communale, mars 2023). En effet, dans certains cas, le déploiement de l'action publique semble même dépendre de cette compétence intrinsèquement subjective qu'est l'aptitude à entrer en relation – et *de facto*, à être apprécié pour sa personne, au-delà de ses qualifications professionnelles :

« La dimension relationnelle est hyper importante. Rien que pour faire accepter un projet, pour que les partenaires du projet veuillent bien travailler avec toi. Donc c'est crucial. Faut savoir convaincre. Faut être apprécié. » (Samuel, chargé de mission, admin. communale, mars 2023)

L'entregent, la capacité à convaincre par la manière douce apparaît comme un palliatif à l'absence de hiérarchie formelle et d'imposition par la règle :

« Très souvent – parce qu'on travaille quand même souvent avec des groupes de travail ou des comités de pilotage – les gens qui vont être dedans, ce n'est pas des gens avec qui on a une relation d'organigramme, et du coup ça nous oblige à construire ces relations, des relations de confiance. » (Nathalie, chargée de projet, admin. communale, avril 2023)

Ainsi, dans cette action publique qui se construit essentiellement à travers des projets intégrant une multiplicité d'acteurs/trices aux intérêts potentiellement divergents, c'est la qualité des relations qui sert de ciment à l'action collective. L'informel, comme le soutiennent Duran et Thoenig (1996), devient un mode d'action légitime, puisqu'efficace. Le déploiement de l'action publique repose en grande partie sur les compétences relationnelles de ces professionnel·les, et plus largement sur des qualités liées à leur personnalité. La compétence relève parfois même explicitement d'un trait de caractère :

« Je mets très fortement en avant les aspects de mon caractère, de ma personnalité qui font que je rentre bien en contact avec l'être humain je trouve. (...) C'est beaucoup de l'intelligence humaine. De comprendre les enjeux de chacun, les différentes institutions, etc. » (Sébastien, chargé de projet, admin. cantonale, déc. 2022).

Toutefois, plus parlant encore, dans cet environnement intrinsèquement réticulaire, la compétence relationnelle ne correspond pas seulement à une aptitude mobilisée à un instant T. Elle constitue un véritable capital, qui s'accumule au fil de la carrière et se cristallise dans la dénomination de *réseau* – terme se référant autant à la connaissance du réseau d'acteurs/trices qu'à la possession d'un réseau de connaissances.

LA CAPACITÉ À MOBILISER UN RÉSEAU : L'ANCRAGE RELATIONNEL COMME EXPERTISE

Plus parlant encore, dans cet environnement intrinsèquement réticulaire, la compétence relationnelle ne correspond pas seulement à une aptitude mobilisée à un instant T. Elle constitue un véritable capital, qui s'accumule au fil de la carrière et se cristallise dans la dénomination de *réseau*. Terme omniprésent dans le « méta-discours professionnel » (Béatrice, chargée de projet, admin. cantonale, janv. 2023), il renvoie autant à la connaissance du réseau d'acteurs/trices qui compose le domaine d'action publique, qu'à la possession d'un réseau de connaissances interpersonnelles mobilisable à des fins professionnelles.

Posséder « une bonne connaissance du réseau »²⁴ apparaît en effet comme un prérequis à l'embauche. Toutes les lettres de motivation analysées le mentionnent également au moins une fois : il s'agit de mettre en avant sa « solide connaissance du réseau et des

●
²⁴ Cahier des charges, chargé-e de projet, administration cantonale, novembre 2014

politiques publiques liées à la cohésion sociale »²⁵. Le réseau fait référence ici à la forme réticulaire d'une action publique qui mobilise des acteurs et actrices au-delà des frontières de l'administration – caractéristique exacerbée dans un contexte politique suisse marqué par la subsidiarité et l'importance du rôle des acteurs et actrices non-étatiques dans la mise en œuvre des politiques publiques – en particulier sociales (Cattacin, Vitali, 1997). La connaissance du réseau fait donc en premier lieu référence à un ancrage dans le contexte et l'actualité politique genevoise. En témoignent les dires de ce cadre d'une administration communale au sujet des compétences recherchées :

« Le réseau, l'ancrage. Dans le milieu du social en tout cas, la compréhension de ce qui se passe sur le plan de la société, la compréhension de ce qui se passe au niveau de notre ville, de notre canton. C'est fondamental. » (Philippe, cadre supérieur, admin. communale, mars 2023)

La particularité de ce savoir est qu'il s'accumule principalement par une présence prolongée dans le milieu, et non pas par le biais de la formation. Ainsi, la connaissance du réseau peut être comprise comme une compétence accumulée par l'expérience professionnelle – au sein de l'administration, mais également au sein d'autres instances, associatives par exemple, qui composent le système d'action publique. De par cette caractéristique elle constitue un savoir particulièrement précieux, une expertise qui ne se remplace pas aisément et qui, *de facto*, rend la personne qui la détient indispensable :

« C'est vraiment indispensable et irremplaçable. Si J. disparaissait, ce serait vraiment un gros problème. Parce que c'est difficile à remplacer. Parce qu'il n'y a personne qui a cette connaissance du réseau d'ensemble. Si demain elle partait, on ne trouverait personne qui a ces connaissances

●
²⁵ Lettre de motivation, chargé de projet, administration communale, avril 2021

accumulées ». (Tom, chargé de projet, admin. cantonale, mars 2023)

Mais au-delà de la connaissance approfondie du domaine d'action publique, c'est le réseau interpersonnel propre à chaque individu qui représente une ressource, tant pour lui que pour l'administration qui l'emploie. Il ne s'agit donc pas uniquement de connaître de manière superficielle les acteurs/trices et les rouages dans lesquels ils et elles s'inscrivent, mais d'être capable de s'insérer et de mobiliser des relations interpersonnelles, de nature professionnelle, mais aussi – et souvent – de nature privée.

« Je mobilise un réseau que j'ai construit depuis 15 ans. (...) La capacité à mobiliser un réseau c'est sûr que c'est important. (...) J'ai la chance d'avoir un réseau très très large, donc à un moment donné c'était difficile de ne pas être amis avec des gens avec qui je travaille. » (Aurélien, chargé de mission, admin. communale, mars 2023)

Dans cet environnement, la frontière entre vie professionnelle et privée est parfois fine. Et même lorsqu'elle est évidente, la nature interpersonnelle du lien convoque forcément l'individu dans sa subjectivité. La « capacité à développer un réseau »²⁶, si elle est perçue formellement comme une compétence, relève avant tout d'un goût prononcé et très personnel pour l'exercice : « J'adore entretenir mon réseau, on mange ensemble à midi. On crée, on parle des projets. » (Vera, chargée de projet, admin. cantonale, janvier 2023).

Toutefois, derrière le goût pour la chose, cette place pour l'informel – cet appel à l'humain – apparaît également comme une exigence, dans la mesure où l'accumulation de ce capital social semble en partie conditionner l'employabilité et la mobilité professionnelle de l'individu (Meda, Vendramin, 2013 ; Deschenaux et Laflamme, 2009). Être ancré-e dans le territoire, connaître, mais aussi être connu-e et reconnu-e par le réseau, est indéniablement un facilitateur à l'embauche et à la mobilité professionnelle : on

●
²⁶ Cahier des charges, chargé de projet, administration communale

vient de, ou on se projette vers des postes, des organisations avec lesquels des ponts préexistent. Le corollaire d'un tel constat étant : quelle implication sur le parcours professionnel de celle ou celui qui est dépourvu de ce capital social ?

ÊTRE SPÉCIALISTE DU CÔTÉ GÉNÉRALISTE : LA POLYVALENCE POUR SORTIR DES SILOS

Il convient toutefois de considérer de plus près les compétences offertes par le parcours de formation et la manière dont elles s'articulent avec les compétences *soft* évoquées jusqu'ici. Car il serait évidemment excessif de penser que le diplôme universitaire ne relève que d'une formalité permettant l'accès à une catégorie salariale. En effet, si la formation généraliste offre un profil de compétences floues, elle semble particulièrement adéquate pour répondre aux attentes de ce type de poste. Le profil généraliste remplit une fonction précise : il permet de décloisonner les spécialistes.

Le cursus académique n'offre en effet pas une qualification professionnelle facilement identifiable et associable à un métier et participe en cela à une forme d'inconfort au moment de la transition à l'emploi. Toutefois, mes entretiens mettent en évidence l'adéquation entre les caractéristiques de ce type de postes et les compétences acquises par la formation, articulées avec celles acquises au fil des expériences professionnelles. Ainsi, l'absence de spécialisation et le « côté généraliste » (Nicolas, chargé de mission, admin communale, avril 2023) des profils de compétences semblent correspondre à ce qui est attendu d'un-e chargé-e de projet de l'administration publique :

« Je n'ai jamais été très confiante par rapport au cursus que j'avais parce que je n'ai jamais eu le sentiment d'avoir un ancrage disciplinaire et d'avoir du coup des connaissances solides dans quelque chose. (...) Et puis à la lumière de ce que je fais aujourd'hui comme travail qui va aussi dans plein de directions différentes, et qui requièrent plein de

compétences différentes...enfin où, disons je n'ai pas forcément besoin d'avoir une base disciplinaire solide, où disons que ça ne repose pas essentiellement sur une discipline où un métier, bah du coup ça se goupille pas trop mal.» (Justine, chargée de projet, admin cantonale, déc. 2022).

C'est en effet dans l'indétermination associée au profil généraliste – par opposition à spécialiste – que se négocie la flexibilité nécessaire en termes de compétences qu'exige le rôle de chargé de projet. Confrontés à des missions constituées de tâches multiples et variées, la polyvalence apparaît comme compétence clé pour ces postes. Elle permet notamment à l'organisation d'attribuer tour à tour plusieurs rôles à la même personne (Meda, Vendramin, 2013) : « D'être dans le même bureau, mais avec tellement de dossiers différents, j'ai l'impression que j'ai eu plusieurs métiers. » (Béatrice, chargée de projet, admin. cantonale, janv. 2023)

Mais, c'est surtout leur rôle de coordinateurs/trices – de facilitateurs/trices, ou de passeurs/euses – entre administration et réseaux d'acteurs/trices qui fait honneur aux profils généralistes. Le panel de compétences dont ils et elles disposent sonne en totale adéquation avec leur mission : celle de mettre en lien, de « permettre des synergies » (Sabrina, chargée de mission, admin. communale, mars 2023), en somme de porter des modes d'action visant à dépasser les silos de la bureaucratie et d'appréhender la transversalité et la complexité des problèmes à traiter.

En effet, dans l'optique de créer de la transversalité via des projets, les compétences générales permettent de faire dialoguer des corps de métiers fonctionnant de manière plus cloisonnée. Le/la généraliste est le liant des spécialistes, il « met de l'huile dans les rouages » (Éric, responsable de secteur/délégué, admin. communale, mars 2023) des systèmes organisationnels et permet l'exercice d'ensemble :

« On cherche tout le temps à spécialiser à outrance pour rendre plus productif, mais en fait tu as tous ces métiers qui font le pont entre différents métiers. Typiquement

moi je vais être en contact avec les graphistes, les web designers, avec des gens qui produisent des roll-up, et avec des gens qui font de la communication, pour monter une exposition (...). Moi je fais le lien entre tous ces différents corps de métier qui peuvent paraître plus simples à lire et à comprendre. (...) Ma plus-value c'est de réunir tout ça et de coordonner pour que le projet arrive en temps et en heure au bon endroit. » (Sébastien, chargé de projet, admin. cantonale, déc. 2022)

La grande majorité des personnes interrogées exprime en effet ne pas posséder une expertise solide relative à l'enjeu traité, mais d'incarner avant tout un rôle de coordinateur/trice qui passe notamment par un travail de traduction de savoirs entre différents mondes :

« Mon travail, ça va être de coordonner des projets sur la thématique, donc je ne suis pas une spécialiste égalité. Donc mon objectif, ça va plutôt être d'outiller en fait les enseignants, en leur proposant par exemple des formations, des projets existants, du matériel pédagogique, en me mettant à disposition de leurs besoins sur ces questions. (...) Je vais aussi recenser tout ce qui existe sur la question. Ça peut être de la documentation. Et ensuite, essayer de les relayer. Je sers de relais. » (Anna, coordinatrice, admin. cantonale, avril 2023)

Le profil généraliste permet donc la polyvalence, ressource-clé lorsqu'il s'agit d'entrer en dialogue et de coordonner des acteurs/trices divers-es et varié-es, tant internes qu'externes à l'administration. La force d'un tel profil n'est pas la connaissance approfondie d'un sujet, mais une connaissance élargie du domaine d'action publique, des enjeux et des acteurs/trices qui le composent, et une capacité à fabriquer, à partir de cela, de l'action publique en mobilisant un panel large de compétences – cognitives, relationnelles, organisationnelles, et entrepreneuriales. Dans cette perspective, le flou – ou la non-spécialisation – autour des compétences se présentent comme un atout certain et pleinement assumé comme tel : « Moi je me définis vraiment comme un

généraliste. Et je deviens spécialiste du côté généraliste.» (Éric, responsable de secteur/délégué, admin. communale, mars 2023)

LE FLOU DES APPARTENANCES ET DES LÉGITIMITÉS

Le troisième lieu où le flou devient palpable est celui des appartenances et des légitimités. Dans un environnement intrinsèquement réticulaire, existe-t-il encore des collectifs de travail ? Si oui, de quelle nature sont-ils ? En contact quotidien avec des acteurs/trices de diverses natures, de quelle légitimité les chargés-e de projet bénéficient ils/elles, ou pas ? Et que dit de leur travail le flou sous-jacent à ces questions ?

Travail intrinsèquement relationnel et solitaire à la fois, collectif de travail en réseau, dilemme de loyautés entre administrations et acteurs/trices de terrain, le vécu de ce flou s'exprime également dans l'ambivalence : entre goût pour la diversité et la multiplicité des contacts et sentiment de solitude face à un travail qui ne s'apprend pas ; entre avantages d'une position nodale stratégique et inconvénients de servir parfois de zone tampon en incarnant un rôle de médiateur.

ISOLÉ, MAIS AVEC DE MULTIPLES CONTACTS : ENTRE ABSENCE ET MULTIPLICITÉ D'APPARTENANCES

À la question « vous sentez-vous appartenir à un collectif de travail ? », les réponses des personnes interrogées présentent une certaine hétérogénéité. Toutefois, deux caractéristiques significatives émergent de cette variété de réponses : la multiplicité des appartenances et un sentiment de solitude au travail. Il s'agit donc ici de mettre en lumière ce paradoxe et ce qu'il nous dit du rôle des professionnel-les aux « métiers flous » au sein des administrations.

Les différents collectifs de travail mentionnés peuvent être pensés sur un continuum, allant de l'individu – soit l'absence de

sentiment d'appartenance à un quelconque groupe – au service public – l'État comme collectif d'appartenance le plus englobant. Entre ces deux pôles, différents échelons apparaissent : les collègues à des postes similaires au sein du même service ou département, le service ou le département lui-même, ainsi que le réseau d'acteurs/trices institutionnel-les et associatifs/ves œuvrant dans le domaine d'action publique en question.

Et, si pour certain-es l'absence de sentiment d'appartenance à un groupe est évidente, lorsqu'il se divise entre de multiples entités, il laisse une certaine impression de flou, voire de bizarrerie : « C'est très bizarre parce que j'ai l'impression d'appartenir à différents collectifs » (Sabrina, chargée de mission, admin. communale, mars 2023). En effet, de manière paradoxale, la multiplicité des collectifs débouche sur un sentiment de solitude ou d'isolement au quotidien :

« Mais le paradoxe c'est que comme la plupart des projets je les gère seule ou pas toujours avec les mêmes interlocuteurs, j'ai un peu cette sensation de ne pas appartenir à un groupe. Ça dépend. C'est tellement varié. Je côtoie tellement de monde que des fois je n'ai l'impression de n'être avec personne. » (Samuel, chargé de mission, admin. communale, mars 2023)

Le paradoxe est en effet flagrant et transparaît dans la majeure partie de mes entretiens. Le travail se veut essentiellement de nature relationnel et implique des collaborations avec une multiplicité et une diversité d'acteurs/trices ; mais cette intense activité relationnelle ne signifie pas pour autant pouvoir s'identifier et s'appuyer sur un collectif de travail : « Non, clairement pas. Parce que je collabore avec plein de gens, mais je ne fais pas partie d'un collectif de travail ». (Éric, responsable de secteur/délégué, admin. communale, mars 2023)

Cette caractéristique renvoie indéniablement au rôle que jouent ces professionnel-les. À l'interstice de l'administration et du *réseau*, leur activité essentiellement tournée vers la coordination les met en contact avec une quantité d'acteurs et actrices – institutionnel-

les, privé-es, associatifs/ves –, mais parmi lesquel-les aucun-e n’occupe un poste similaire. Même lorsque les projets sont pensés dans la transversalité de l’administration et qu’ils mobilisent des chargé-es de projet d’autres services ou départements de la même administration, une frontière persiste. Probablement parce que la culture du silo reste latente, derrière les efforts pour créer de la coopération. On travaille à travailler avec, à collaborer, on se reconnaît parfois comme pairs, mais on n’est davantage « partenaires » que collègues.

Ce constat renvoie à une forme d’exceptionnalité ou d’unicité de ce type de poste. En effet, bien que certains services soient constitués en majeure partie de postes aux titres similaires et présentent une cohésion interne significative, ces professionnel-les n’ont que très rarement un-e homologue avec lequel co-construire ou échanger autour de projets :

« Avec mes collègues du pôle communautaire, on fait partie d’un pôle, mais comme on a tous une thématique très précise ou un périmètre très précis, bah on travaille tous seuls. À notre plus grand regret, je crois. (...) Moi j’aime beaucoup pour réfléchir à deux, surtout quand on crée des nouveaux projets. » (Audrey, coordinatrice, admin. communale, mars 2023)

Leur position nodale au cœur du réseau implique en effet un travail paradoxalement très social et solitaire à la fois. Cette caractéristique présente une certaine difficulté lorsque « tout est à créer » (Audrey, coordinatrice de, admin communale, mars 2023) et que l’échange de bonnes pratiques professionnelles est impossible. Dès lors, lorsque les collègues les plus proches ne le permettent pas, c’est dans le réseau lié au domaine d’action publique que les ressources sont puisées, auprès des homologues en poste dans d’autres communes. Mais là encore, une forme de particularisme liée à l’ancrage territorial limite la possibilité de trouver un réel appui :

« Les réunions avec les autres chargés de projet BIE²⁷ ça permet un échange d’expertise. Mais c’est assez anecdotique. Parce qu’on ne vivait pas certaines choses de la même façon entre pairs. C’est d’autres réalités dans chaque commune. » (Sabrina, chargée de mission, admin. communale, mars 2023)

Chacun de ces postes s’inscrit donc à sa manière dans une forme d’unicité irréductible et intrinsèquement liée à leur position dans le système organisationnel de l’action publique.

« JE ME SENS APPARTENIR À UN RÉSEAU » : UN COLLECTIF DE TRAVAIL RÉTICULAIRE

Parmi les différents groupes d’appartenance susmentionnés, le *réseau* se distingue à la fois par son caractère atypique et par le nombre d’occurrences qui y font référence. Après l’absence d’appartenance, l’appartenance au réseau est en effet le cas de figure le plus fréquent. Si sa connaissance constitue une forme de compétence, le *réseau* confère également un sentiment d’appartenance qui, dans ce contexte, n’a rien d’anodin.

Une partie significative des personnes interrogées exprime en effet un sentiment d’appartenance à un réseau d’acteurs/trices œuvrant dans le domaine d’action publique dans lequel elles s’inscrivent :

« Je me sens aussi des liens avec les partenaires qui sont représentés dans la commission, ou les associations féminines et féministes, ou d’autres bureaux de l’égalité – par exemple, le bureau de l’égalité du Canton de Vaud. Je me sens appartenir effectivement à un réseau à ce niveau-là. » (Justine, chargée de projet, admin. cantonale, déc. 2022)

Le réseau dont il est question ici se tisse autour d’un problème public – en l’occurrence l’égalité – et comprend des acteurs et des

●
²⁷ Bureau d’intégration des étrangers/ères

actrices aussi bien institutionnel-les, qu'associatifs/ves. Dans d'autres cas, si le domaine d'action publique reste un liant, c'est la fonction qui crée une forme d'unité :

« Et le troisième [collectif de travail], je dirai que c'est tous les chargés de projets que je rencontre au BIE tous les deux mois. Là aussi je sens que c'est mes collègues, même s'ils sont dans d'autres communes. » (Sabrina, chargée de mission, admin. communale, mars 2023)

La prégnance de ce type d'identification renvoie évidemment aux caractéristiques de leur rôle, et à la particularité qui en découle d'un travail solitaire et essentiellement relationnel. À défaut de construire des projets avec des collègues de bureau, le travail effectif se fait à travers la mobilisation du réseau. Celui-ci représente donc le terreau dans lequel s'ancrent les collaborations quotidiennes. Rien d'étonnant dès lors à ce que ces interlocuteurs/trices du quotidien finissent par être considéré-es comme des collègues :

« C'est des gens avec lesquels j'ai pu collaborer. (...) En fait j'ai un peu l'impression de faire partie d'une équipe avec ces gens-là aussi. Quand bien même ce n'est pas le même bureau, c'est pas le même département, mais j'ai l'impression que voilà, I. c'est un collègue. » (Sébastien, chargé de projet, admin. cantonale, déc. 2022)

Mais l'appartenance au réseau témoigne également de la manière dont se construisent les identités professionnelles dans cet environnement réticulaire. Nous reviendrons plus en détail, dans une dernière partie, sur la question identitaire. Il convient toutefois de relever l'importance de cette référence au réseau dans la construction – ou non – d'une identité professionnelle. Deux éléments apparaissent, à ce titre, significatifs : d'une part, le domaine d'action publique comme élément d'identification et structurant de l'identité professionnelle ; et d'autre part, une reconnaissance par les pairs qui transite par le réseau.

En effet, l'identification traditionnelle de l'agent-e public/que au service ou au département d'appartenance – est concurrencée

par d'autres modes d'identification, et en particulier ici par le domaine d'action publique :

« Je pense que j'ai pas besoin de me chercher une identité, elle est assez claire, on est dans le travail social, c'est sûr. C'est plus une identification à la thématique du social, ou même cohésion sociale. » (Éric, responsable de secteur/délégué, admin. communale, mars 2023)

De la même manière, la reconnaissance par les pairs passe par la structure du réseau :

« Si je me retrouve dans un groupe de travail interdépartemental avec des chargés de projet d'autres départements, je reconnais, entre guillemets, mes pairs dans les autres services. » (Nathalie, chargée de projet, admin. communale, avril 2023)

« ON EST PRIS EN TENAILLE ENTRE LA HIÉRARCHIE ET LE RÉSEAU » : QUÊTE DE LÉGITIMITÉ ET DILEMME DE LOYAUTÉ

Le flou des appartenances ne s'exprime pas qu'à travers le ressenti du/de la chargé-e du projet. Il existe également dans le regard de ses interlocuteurs/trices et se traduit par une légitimité professionnelle qui n'est pas toujours acquise, et qui pour certain-es restent à négocier dans chaque interaction, malgré un statut clairement associé à l'administration. En effet, porter des projets transversaux signifie chercher à dépasser les silos et les manières de faire habituelles, et instaurer de la coopération là où les réflexes naturels se portent sur la défense des territoires et des autonomies professionnelles (Dupuy, 2020). En ce sens, porter l'innovation et le changement signifie également se confronter à des résistances. Il s'agit ici de mettre en évidence les enjeux qui se présentent à ces professionnelles en termes de légitimité – tant à l'interne qu'à l'externe de l'administration – ; une manière de renseigner un peu encore leur rôle au sein de l'administration.

Nous l'évoquions dans le cas présenté en amont, le premier espace où cette légitimité est à conquérir est l'administration publique elle-même. Un constat qui n'a en réalité rien de très étonnant puisqu'elle constitue encore une forme de bastion bureaucratique. Dès lors, le/la chargé-e de projet et les modes d'action qu'il ou elle porte déroutent. Ainsi, bien que la dynamique de changement soit portée par les directions et s'installe progressivement, les postes qui l'incarnent doivent encore négocier leur légitimité :

« Une des particularités à l'État c'est qu'on dépend du politique pour des ressources, c'est le Grand Conseil qui vote le budget, les députés qui épluchent les budgets, les postes, etc. Et les postes du type « chargé de mission » c'est toujours ceux qui font un peu la petite étincelle, du type « ah, mais qu'est-ce c'est que ça ? Pourquoi on a besoin d'autant de chargés de mission ? Et qu'est-ce qu'ils font ces gens ? ». Du coup il faut être capable d'argumenter et de montrer ce que font ces personnes, et puis ça peut être plus facilement remis en question que d'autres postes plus tangibles on va dire. » (Hélène, cadre intermédiaire, admin. cantonale, janv. 2023)

L'incompréhension de ces postes – de leur caractère flou ou intangible – n'est toutefois pas l'apanage du politique. Dans les administrations communales en particulier, où l'apparition de ce type de postes est souvent plus récente, les frictions que créent la juxtaposition d'un fonctionnement par projets et de pratiques novatrices, avec un fonctionnement encore fortement marqué par la culture bureaucratique se traduisent par une difficulté, pour les personnes à ces nouveaux postes, à apparaître légitimes aux yeux de celles et ceux dont la fonction ou le métier répond à une définition claire :

« Peut-être une problématique, liée à ce nouveau poste-là, c'est que mes collègues qui travaillent à la Ville de Lancy – pas de mon service, mais des autres services plutôt – sont pas habitués à ce qu'il y ait quelqu'un qui soit le relais direct des habitants. (...) Ils ne savent pas trop si je fais partie de l'association des habitants ou de la Commune. (...) C'est quelque chose de nouveau, et c'est un peu ça la

problématique : que les gens comprennent mon rôle.»
(Audrey, coordinatrice, admin. communale, mars 2023)

Le second espace où les agent-es aux « métiers flous » sont amené-es à négocier leur légitimité se situe à l'extérieur de l'administration, dans le réseau, auprès des différents acteurs et actrices qui le composent. Leur position est marquée ici par une certaine ambivalence qui se caractérise d'une part par une affiliation très claire à l'administration publique, et d'autre part par une proximité avec le terrain permise par un lien de confiance construit sur le long terme. Deux éléments particulièrement intéressants ressortent de cette situation : les expériences et appartenances professionnelles passées et multiples facilitent leur acceptation et leur légitimation au sein du réseau d'acteurs/trices ; l'ambivalence de cette posture est source de pouvoir, en même temps qu'elle est source de difficulté pour le/la travailleur/euse, potentiellement confronté à des dilemmes de loyautés.

En effet, les expériences professionnelles passées et les engagements divers participent à la multiplicité des appartenances et dotent par-là les individus d'un capital social et d'une capacité d'adaptation favorable au développement d'un lien de confiance. Et parce qu'ils et elles sont explicitement rattaché-es à l'administration, c'est un lien entre cette dernière et les acteurs et actrices du réseau qui se tisse par l'intermédiaire de la personne – et non pas seulement du/de la fonctionnaire chargé-e de projet. Le cas de Nicolas, déjà présentée dans l'étude de cas en amont, est à ce titre particulièrement parlante :

« Mon inclusion dans ce groupe a été facilitée par le fait que j'ai été moi-même travailleur social. Ensuite j'ai moi-même grandi sur la commune, j'ai du lien avec la population, je connaissais certains travailleurs sociaux de la MQ. Donc mon intronisation à ce poste a été bénéfique pour la commune. » (Nicolas, chargé de mission, admin. communale, avril 2023)

La position est celle de représentant-e de l'administration. Mais, c'est ici encore la personne dans toute sa subjectivité qui est

convoquée, avec ses appartenances multiples qu'elle engage dans son entreprise d'expansion du réseau – son travail de construction de ponts entre l'administration et son environnement :

« C'est sûr, je représente la magistrate, l'État. C'est mon job. Il faut juste que je sache jusqu'où je peux aller. Mais j'ai une vie après, je suis militante. Et ici avec tout ce que je fais, je pense que je peux ouvrir des portes. » (Vera, chargée de projet, admin. cantonale, janvier 2023)

Toutefois, le corollaire de ces appartenances et légitimités multiples est de devoir assumer l'inconfort d'une loyauté double et d'être parfois pris en étau entre les intérêts des deux parties :

« On est au tout début d'un processus où les habitants et les associations n'ont pas confiance en la commune, parce que c'est la première fois qu'elle se mobilise après tant d'années de demandes et de manque. Et tout à coup on décide de collaborer, mais les gens ne vont pas assez vite pour nous. Donc on veut les écarter et travailler avec d'autres gens. Je recommande de ne pas faire ça pour ne pas briser la confiance qui se construit. Ma hiérarchie me dit « non, il faut écarter cet acteur ». Et pour moi, on est dans un processus latent, long. On va se mettre les habitants à dos et on rate toute la cible, tout l'objectif fixé qui est de mobiliser les habitants, et les associations autour d'un objectif commun. (...) On est dans une position intermédiaire, si ça dysfonctionne au niveau du terrain, s'il n'est pas content du politique, il vient vers toi, si le terrain n'accomplit pas les tâches, c'est la hiérarchie qui vient se plaindre vers toi. T'es vraiment pris en tenaille. » (Nicolas, chargé de mission, admin. communale, avril 2023)

Ce dont témoigne la présente situation, c'est la difficulté – qui fonde aussi l'importance de son rôle – à arbitrer entre des logiques d'action différentes. Si sa participation simultanée à plusieurs systèmes d'action présente un avantage notable, elle implique également quelques difficultés. Malgré la clarté d'une affiliation officielle à l'administration publique, sa légitimité réelle reste souvent à négocier et les dilemmes de loyauté ne sont jamais très loin.

LE FLOU DE L'IDENTITÉ

Enfin, le quatrième et dernier lieu d'observation du flou du « métier » est celui de l'identité professionnelle. Que devient l'identité professionnelle lorsqu'il n'y a ni pratiques, ni parcours de formation, ni savoir-faire et ni collectifs de travail bien défini et sur lesquels s'appuyer pour se construire ? Quelles alternatives lui sont trouvées et autour de quoi s'articulent-elles ? Et que dit du travail ce flou identitaire ?

Ici aussi, c'est l'ambivalence qui imprègne le discours de mes entretenu-es. La tension est palpable entre les opportunités de réinvention de soi-même qu'offre l'indétermination et le souhait de stabilité ; entre l'envie d'être pleinement engagé-e et de se réaliser personnellement dans son travail, et celui de préserver sa vie privée.

« J'AI FAIT LE DEUIL DEPUIS LONGTEMPS » : RENONCER AU MÉTIER, S'INVENTER D'AUTRES ÉCHELLES D'IDENTIFICATION

Si certains auteurs émettent l'hypothèse de l'émergence d'une identité de métier autour de la figure du/de la chargé-e de projet, mon corpus de données nous invite à argumenter dans le sens inverse (De Maillard, 2000 ; Tourmen, 2007). Ce qui ressort de l'analyse de mes entretiens, correspond davantage à une forme de renoncement à la possibilité d'une affiliation identitaire liée au métier, ainsi qu'à l'existence d'une pluralité d'échelles d'identification alternatives.

Le premier constat est en effet celui d'une forme de vacuité du titre pour ceux/celles-là mêmes qui le portent. Pour une grande moitié des personnes interrogées, le titre de « chargé-e de projet » ou de « chargé-e de mission » n'est porteur d'aucune signification particulière : « chargée de projet, ça veut un peu ne rien dire » (Sophie, chargée de projet, admin. communale, février 2023). Il

répond davantage à un besoin très utilitaire de nommer sa fonction, plutôt que de s'identifier à un groupe professionnel :

« Je ne peux pas dire que je dis que je suis chargée de projet, je le vis avec authenticité, que je me sens solide dans cette étiquette professionnelle. Mais disons qu'à défaut d'autre chose, ça convient. » (Justine, chargée de projet, admin. cantonale, déc. 2023)

L'interchangeabilité des titres constitue probablement l'indice le plus évident de l'impossibilité d'une identité professionnelle commune. Un flou, voire une ignorance, autour des subtilités entre les différentes appellations est palpable même au niveau des hiérarchies. En témoignage la réponse de ce cadre supérieur au sujet de la différence entre un-e chargé-e de projet et un-e chargé-e de mission : « Je ne sais pas...pour moi c'est un peu kiffe-kiffe. » (Philippe, cadre supérieur, admin. communale, mars 2023) Les titres semblent être pensés dans un souci de rendre compte de la manière la plus fidèle possible du contenu du poste. Mais lorsque celui-ci se décline en de multiples tâches de nature variée dans un contexte prescriptif très large, difficile de se satisfaire d'un seul et même nom :

« Oui moi les titres je trouver ça un peu...à la base on voulait que ce soient des titres de « délégué à l'intégration ». A. il est chargé de mission à la cohésion sociale. Moi je suis chargé de mission à l'intégration. Et sur ma signature, c'est « travailleur social en projet communautaire ». Mais ouais, chargé de projet ! C'est ça, on développe du projet, on développe une politique qui favorise la mise en place de projets. » (Samuel, chargé de mission, admin. communale, mars 2023)

Dans cet exemple, c'est finalement l'instrument – le projet – qui fournit l'élément d'identification le plus probant. Un exemple représentatif de la diversité des échelles auxquelles s'identifient ces professionnel-les. Ainsi, par exemple, le titre de « coordinatrice de quartier » s'avère d'une certaine pertinence pour celle qui le porte – l'échelle spatiale s'imposant finalement comme l'élément le plus clair et structurant face au flou général de la mission :

« Il est finalement vague et vaste, mais c'est aussi pas mal ce que je fais, ça touche à pas mal de choses. Le fait qu'il y ait le terme quartier, c'est l'échelle d'action, je trouve que ça va bien. Je me souviens qu'on m'avait demandé si c'est plus « facilitatrice » de quartier, ou je sais plus ce qu'il y avait comme terme. Moi il me convient bien. Je me sens plus coordinatrice de quartier, qu'urbaniste, ou géographe, ma formation. » (Audrey, coordinatrice, admin. communale, mars 2023)

À l'inverse de cet exemple, le parcours de formation est parfois mentionné comme élément d'identification le plus évident : « Je suis sociologue » (Vera, chargée de projet, admin. cantonale, janvier 2023).

L'existence de cette diversité est l'illustration parfaite de l'impossibilité de réunir ces postes sous une seule et même bannière. Ces alternatives résonnent d'ailleurs davantage comme des palliatifs à l'identité de métier auxquels plus d'un-e semble avoir « fait le deuil depuis longtemps » (Éric, responsable de secteur/délégué, admin. communale, mars 2023).

Mais ce flou autour de l'identité professionnelle – cette difficulté à saisir ces postes au prisme d'une catégorie de métier – n'est finalement que peu surprenant. Il renvoie à l'hybridité des profils de compétences et des appartenances évoquées en amont, et correspond à ce dont a besoin le/la chargé-e de projet pour répondre aux attentes de son poste – à savoir, en premier lieu, une identité qui lui permette de se mouvoir aisément dans le réseau. Cette remarque renvoie au constat de Nathalie, qui relève que le métier, et les savoir-faire spécifiques et bien définis, se présentent comme un frein à l'utilisation de modes d'action fondés sur la coopération – en l'occurrence ici, entre différents services de l'administration :

« Si dans l'autre service, il n'y a que des gens avec des compétences métiers, le nez dans la réalisation de ce qu'ils font, et que y'a personne dans le service qui est capable de faire du projet, c'est beaucoup plus compliqué de

collaborer. » (Nathalie, chargée de projet, admin. communale, avril 2023)

En ce sens, l'identité professionnelle du/de la chargé-e de projet – ou plutôt son absence – correspond au mode d'action et à l'instrument qui lui donne son nom : le travail en réseau et le projet. L'absence de structure identitaire bien définie lui permet de traverser les frontières qui séparent habituellement les niveaux institutionnels entre eux, et ces derniers des acteurs/trices associatifs/ves et/ou issus de la société civile.

ÊTRE ENTIER OU FLOUTER LA FRONTIÈRE ENTRE PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

Nous l'évoquions en amont, le domaine d'action publique et le réseau qui s'y rattache s'imposent parfois comme une échelle d'identification professionnelle. Mais ce qu'il faut lire à travers les termes « domaine d'action publique », c'est avant tout la cause qui s'y rattache. Car, paroxysme de la subjectivation de ces postes, la motivation requise pour en assumer les missions se puise avant tout dans l'engagement de l'individu, souvent pour la cause en question, plus généralement pour l'idée de bien commun. Le terme « cause » – en tant qu' « ensemble d'intérêts à défendre »²⁸ – évoque volontairement ici l'idée de militance, ou au moins d'engagement fort. Comme évoqué, c'est dès lors l'individu dans toute sa subjectivité qui est convoqué dans ce travail ; c'est la frontière entre la vie personnelle et professionnelle qui s'érode un peu plus, voire totalement. Et, c'est bien la fusion des deux qui fait du/de la chargé-e de projet un-e employé-e impliqué-e émotionnellement, et par-là suffisamment motivé pour faire preuve d'investissement et de proactivité, pour « prendre en charge » les problèmes à traiter dans toute leur complexité (Jeannot, 2005).

Toutes les personnes enquêtées évoquent en effet d'une manière ou d'une autre l'importance de cet engagement en termes de



²⁸ Définition Dictionnaire Larousse

valeurs, et en parlent la plupart du temps comme l'une de leurs motivations principales au travail ; et pour beaucoup c'est la cause prise en charge par le domaine d'action publique qui fournit le cadre de valeurs pourvoyeur de l'identité : « on s'identifie plus à la cause ou aux valeurs qu'aux tâches-mêmes » (Sophie, chargée de projet, admin. communale, février 2023).

L'engagement et l'identification à une cause ou à des valeurs souvent préalables à l'embauche. Féminisme, écologie, migration, cohésion sociale ou simplement « bien commun » de manière générale, constituent en amont de la carrière professionnelle les grandes idées qui servent de fil rouge au parcours de vie, souvent riches en engagements bénévoles et activités connexes. Dès lors, c'est avec tout ce bagage très personnel, constitutif de son identité extraprofessionnelle que l'individu prend ses fonctions au sein de l'administration ; poste où il semble trouver une forme de correspondance avec ses idéaux personnels. En témoignent les propos de Nathalie, au sujet de sa motivation au travail :

« Alors pour moi c'est très très clair, c'est par rapport à mes idéaux, mes engagements écologistes, qui correspondent clairement aux valeurs de la Ville et aux missions du service. Pour moi c'est vraiment ce côté très idéaliste qui me porte dans mon travail. » (Nathalie, chargée de projet, admin. communale, avril 2023).

En effet, à bien des égards, l'engagement pour la cause semble porter davantage que le travail lui-même :

« Sébastien : Je suis en accord, je suis en résonance avec ce que le poste prône. Je suis en adéquation. Ça, c'est très agréable.

Océane : C'est ça qui te motive ?

Sébastien : Oui, oui. C'est la symbolique. La symbolique d'une certaine manière me motive plus que ce que je fais concrètement. » (Sébastien, chargé de projet, admin. cantonale, déc. 2022)

Être en cohérence avec ses idéaux personnels apparaît ici comme prioritaire sur le travail lui-même. L'engagement en termes de valeurs semble donc davantage structurant de l'identité que l'affiliation professionnelle. Ce n'est pas l'appartenance professionnelle qui structure l'identité personnelle, mais l'inverse : ce sont les idéaux personnels et l'engagement en termes de valeurs qui deviennent les fondements structurants de l'identité, qui guident les choix de carrière, et qui, dans certains cas, façonnent même le contenu du poste : « En fait, typiquement le poste que j'ai aujourd'hui il est beaucoup façonné par les personnes qui sont engagées dans le poste en réalité. » (Justine, chargée de projet, admin cantonale, décembre 2023)

L'individu imprègne en effet le poste de sa subjectivité et fait de cette dernière son principal moteur au travail. Ce qui se joue dès lors ici pour lui c'est la confusion, ou du moins le brouillage des frontières entre sphère privée et sphère professionnelle :

« Et surtout mon travail ne s'arrête pas quand je ferme la porte d'ici, parce que j'écoute des podcasts, je lis des bouquins, je vais à des manifs...des fois je représente le bureau, des fois je me représente moi. » (Béatrice, chargée de projet, admin. cantonale, janv. 2023)

Il convient toutefois de préciser ici que si l'engagement en termes de valeurs, subjectif par essence, motive et se confond avec le travail, sa vie ne se résume de loin pas au travail. Bien au contraire, si toutes les personnes enquêtées expriment ce besoin d'engagement et de sens dans le travail, toutes et tous soulignent également l'importance relative de ce dernier dans leur vie, et leur besoin prégnant de développer d'autres ancrages et projets extra-professionnels – notamment « d'être à temps partiel » pour « avoir une échappatoire pour faire autre chose à côté » (Justine, chargée de projet, admin. cantonale, déc. 2023) :

« Mais je pense, dans ma vie extra-professionnelle, je mets beaucoup en avant mon rôle de père. Et donc je pense que dès que je sors du bureau, je me définis plus par mon rôle familial, que mon rôle professionnel. Ça devient

presque secondaire. Parce que ma vie de famille, ma relation avec ma femme, mon projet familial, c'est clairement un projet dans lequel j'investis de l'énergie depuis plus de temps que dans ce service ». (Sébastien, chargé de projet, admin. cantonale, déc. 2022)

Ainsi, ce qu'on observe ici ne correspond pas à l'absorption de la sphère privée par la sphère professionnelle, mais bien à l'érosion de la frontière qui les maintenait traditionnellement distinctes, l'une de l'autre. Les dynamiques réticulaires mettent à mal les logiques catégorielles, et ce jusque dans la sphère la plus intime – celle de l'identité.

Et le liant de ces sphères, le dénominateur commun qui en efface la ligne de démarcation, c'est l'engagement personnel en termes de valeurs. L'adhésion aux valeurs du domaine d'action publique n'est pas donc un simple avantage pour l'administration, mais bien une condition nécessaire à son fonctionnement. Un fonctionnement qui repose donc en grande partie sur une subjectivation du travail.

LE VERTIGE DE LA STABILITÉ : L'INCERTITUDE POUR SE CONSTRUIRE

L'analyse de mes entretiens témoigne de manière prégnante d'une logique de mouvement continu, d'instabilité – voire de flou – qui affecte la construction des identités. Dans une grande majorité des cas, c'est en effet l'incertitude qui caractérise le mieux chacune des étapes qui jalonne ces parcours professionnels – de leur choix de formation initiale à la projection future de leur carrière.

En effet, une première caractéristique partagée par une très large majorité des personnes enquêtées est leur indécision quant à leur choix d'orientation professionnelle, souvent rendu compliqué, non pas par manque d'intérêts, mais par surplus d'intérêts très variés : « Tout m'intéressait. C'était un peu mon problème. » (Justine, chargée de projet, admin. cantonale, déc. 2023) Du choix des études à leur projection de leur futur professionnel, en passant par

leur poste actuel, une forme de flou persiste autour de la définition de leurs perspectives et objectifs professionnels :

« C'est toujours un peu mon problème, c'est que je sais ce qui ne me plaît pas ou ce qui m'emmerde, mais je ne sais pas vraiment ce qui me plaît réellement. Je pense que je ne saurais jamais. Mais j'aimerais bien faire autre chose. » (Samuel, chargé de mission, admin. communale, mars 2023)

En résultent des parcours marqués par l'indétermination, qui se dessinent progressivement, souvent au fil des opportunités et des intérêts du moment. Toutefois, loin d'une posture passive, c'est au contraire dans une logique de cohérence interne avec ses envies, motivations, convictions dans le présent que les décisions et les orientations sont prises. En découlent des parcours que beaucoup décrivent comme « inattendus », « atypiques »²⁹, « pas planifiés »³⁰, mais dont se dégagent finalement « une logique »³¹ et une certaine cohérence :

« Ce n'était pas une vocation, c'est plus par l'enchaînement des expériences. Je n'ai jamais eu de fil rouge très précis. Mais au final, aujourd'hui à 42 ans, il a quand même suivi une direction assez logique. Il s'est construit de manière totalement improvisée, mais assez cohérente. » (Aurélien, chargé de mission, admin. communale, mars 2023)

De ces parcours « construits au fur et à mesure » (Sébastien, chargé de projet, admin. cantonale, déc. 2022) émergent un paradoxe saillant et particulièrement intéressant qui s'articule autour des notions duales de stabilité et d'instabilité, de certitude et d'incertitude, de clarté et de flou. En effet, le confort de l'indétermination et du mouvement permanent réside dans la possibilité de se réinventer, d'être multiple et de s'engager entièrement, en cohérence avec soi-même, dans de multiples projets. La subjectivité individuelle et le sens au travail sont donc centraux, et font dès

●
²⁹ Audrey, coordinatrice, admin. communale, mars 2023

³⁰ Sébastien, chargé de projet, admin. cantonale, déc. 2022

³¹ Audrey, coordinatrice, admin. communale, mars 2023

lors accepter le contrat à durée déterminée (CDD) comme un moindre mal :

« En fait quand j'ai postulé et qu'ils m'ont dit, c'est un CDD, peut-être pour deux ans, ce n'est pas sûr, est-ce que ça vous tente ? J'étais là, mais en fait le challenge est tellement intéressant, et le poste me plaît vraiment, donc je me lance. » (Sabrina, chargée de mission, admin. communale, mars 2023)

Mais à l'inverse, le questionnement permanent déstabilise et impose de ne pouvoir se penser qu'au présent : « C'est assez flip-pant. Mais là j'essaie d'être dans cette expérience et de me dire je la fais jusqu'à ce que ça me contente, et puis après on verra pour la suite. » (Sophie, chargée de projet, admin. communale, février 2023)

Dans ce contexte de mouvance constante, le contrat à durée indéterminée (CDI) incarne une forme de soulagement, une sécurité. Mais, comble du paradoxe, dans la société des réseaux et des connexions qui ne s'arrêtent jamais, c'est la stabilité qui en devient déroutante :

« Et là maintenant que j'arrive ici, j'ai un CDI, premier de ma vie, et j'ai un peu ce vertige de la stabilité. Ce qui est un peu paradoxal. C'est un peu stressant de se dire que je suis encore en position de questionnement. C'est-à-dire est-ce que j'aime vraiment ce que je fais, là tout de suite. Est-ce que j'ai envie de continuer dans ça encore longtemps. Genre, est-ce que ça va être moi, mon identité, etc. ? ça reste un petit stress, parce que je ne suis pas stable dans ta tête, et dans ma projection professionnelle » (Tom, chargé de projet, admin. cantonale, mars 2023)

Le CDI ne résout pas la question de la stabilité. Car l'instabilité se loge avant tout dans l'intime, elle s'ancre dans l'identité et la façon. On se rapproche fortement ici de ce que Dubar (2007) nomme *l'identité de réseau*. Assumant une certaine vision positive de la précarité et de l'incertitude et s'articulant autour d'un principe de mobilités volontaires et d'exploration permanente des mondes

professionnels, elle devient, selon l'auteur, un modèle identitaire désirable (Ibid.) S'opposant à la rigidité des identités catégorielles de métier, elle correspond par bien des aspects à la dynamique des réseaux. Elle se veut fondamentalement en mouvement et incertaine. Et parce qu'elle fondamentalement tournée sur la réalisation du soi et l'épanouissement personnel, elle est adaptée à des trajectoires faites d'engagements volontaires dans des projets multiples, simultanés et, par définition, temporaires. Elle correspond en ce sens à un état de « crise identitaire permanente » (Dubar, 2007, p.126)

DISCUSSION

Au terme de cet exercice de caractérisation du flou du « métier », il s'agit dans ce chapitre de discuter de la manière dont ces professionnels de l'action publique incarnent un pouvoir politique reconfiguré dans le contexte des sociétés capitalistes avancées. La perspective générale étant ici de saisir l'État et ses transformations au prisme du travail.

Pour ce faire, cette discussion s'articule en deux parties. La première s'attache principalement à qualifier le rôle et l'expertise de ces travailleurs/euses du flou dans le processus de transformation et d'adaptation des administrations publiques à la « société en réseaux » - tel que la conceptualise Boltanski et Chiapello (2011). La seconde questionne l'impact de ce type d'expertise – et des activités qui la composent – sur les modalités d'exercice du pouvoir et ce qu'elles disent du rapport entre l'État et la société.

MARGINAUX-SÉCANTS : FIGURE DU POUVOIR DE LA SOCIÉTÉ EN RÉSEAUX

Le flou à présent décortiqué, cette partie se donne pour objectif de discuter du rôle de ces agent-es aux « métiers flous », ainsi que de la nature de leur expertise. Nous le verrons, ces deux aspects sont indéniablement liés au flou du contexte, celui d'un État amené à se repenser face à un environnement marqué par la complexité et l'ambiguïté des problèmes contemporains.

Nous avons vu jusqu'ici la manière dont le flou imprègne concrètement le travail. Il s'agit à présent de se demander à quoi sert-il ? Plus précisément, à quel rôle contraint-il les travailleurs/euses

du flou ? Et par quelle expertise ceux/celles-ci se rendent-ils/elles indispensables ?

Afin de répondre à ces questions, cette première partie de discussion se structure en trois sous-parties. La première s'attache à qualifier les dynamiques contextuelles dans lequel s'insère leur rôle, à savoir les tensions organisationnelles et idéologiques et les enjeux d'articulation des différents sous-systèmes qui composent l'action publique. La seconde cherche à qualifier le rôle et l'expertise de la figure du/de la chargé-e de projet dans l'action publique contemporaine au prisme du concept de marginal-sécant. Enfin, dans une troisième sous-partie, nous discuterons de l'importance de ce rôle et de cette expertise dans la reconfiguration du pouvoir politique, c'est-à-dire dans la quête d'efficacité et de légitimité de l'État en tant qu'organisation.

PRENDRE EN CHARGE LE FLOU OU ARTICULER BUREAUCRATIE ET RÉSEAU

Quel que soit le lieu dans lequel il se diffuse et s'observe – prescription, compétences, appartenances et légitimités, ou identité – le flou est synonyme d'indétermination et d'incertitude, et se vit, nous l'avons vu dans une forme d'ambivalence. Le propos avancé ici est que l'expression de cette tension par les personnes enquêtées – d'un flou à double tranchant – est le reflet de tensions plus larges qui se déploient au niveau de l'articulation organisationnelle et idéologique entre la bureaucratie wébérienne et les logiques de réseaux qui régissent l'action publique contemporaine. Situé-es à l'interstice de ces systèmes d'action aux logiques différentes, voire contradictoires, les chargé-es de projet ont pour mission de concilier les contraires, de résoudre les tensions. Mais avant d'aller de l'avant dans la caractérisation de ce rôle et de ce qu'il dit des transformations de l'action publique et du pouvoir politique, il s'agit de caractériser plus précisément la nature de ces deux systèmes et les enjeux que pose leur coexistence.

Formulé dans les termes des sociologues des organisations et de la gouvernance, les chargé-es de projet se situent dans une zone d'opacité organisationnelle située entre le *tightly coupled system* qui régit la gestion des personnes – l'administration bureaucratique – et les *loosely coupled systems* qui permettent la gestion des problèmes publics (Duran, 2009 ; Weick, 1976). Soit entre un système fortement lié qui correspond aux structures administratives wébériennes et des systèmes faiblement liés faisant référence aux réseaux d'acteurs/trices d'action publique, dont le fonctionnement est davantage guidé par la nature des problèmes à traiter plus que par un quelconque organigramme (Duran, 2009, p. 329). L'État déploie des nouveaux modes d'action publique plus adaptés à des problèmes publics complexes et transversaux, mais une tension subsiste entre ces derniers et les modes d'action usuels et les structures bureaucratiques. Comment coordonner et organiser une action efficace basée sur des principes de coopération horizontale multi-acteurs/trices et multi-niveaux lorsque c'est encore la hiérarchie, la planification et les logiques de silos qui imprègnent le fonctionnement de l'organisation étatique ? Comment parvenir à articuler deux registres d'action qui se concurrencent : réseaux, partenariats et négociations d'un côté ; plan, imposition hiérarchique et règlementaire de l'autre (Pinson, 2015 ?

Mais le défi de l'articulation de ces deux systèmes ne peut être posé uniquement en termes organisationnels. Il ne peut en effet se comprendre de manière exhaustive que si lui est associé une lecture en termes de valeurs. Pour ce faire, les travaux des économistes de la grandeur, et plus particulièrement ceux de Boltanski et Chiapello (2011) et leurs concepts de *société en réseaux* et de *cité par projets*, s'avèrent particulièrement éclairants : ils permettent de penser ensemble la dimension organisationnelle et idéologique des transformations du capitalisme, et par extension de l'État en tant que structure du capitalisme. Ainsi, derrière l'émergence de modes d'action prônant l'horizontalité, la coopération et visant souplesse et réactivité, c'est le nouvel esprit du capitalisme qui transparait (Giauque et Emery, 2008). La tension entre bureaucratie et réseaux peut dès lors être pensée en termes de « mondes », pour reprendre la grammaire des économies de la grandeur (Thévenot et

Boltanski, 1991). Ce sont les principes du « monde civique » qui rencontrent ceux du « monde connexionniste » (Ibid.). Dans cette perspective, les chargé-es de projets de l'administration incarnent cette interpénétration de ces deux systèmes de valeurs. En se faisant porteurs/euses de ces nouveaux modes d'action, ils et elles s'imposent comme les ambassadeurs/drices de la « cité par projets » au sein de l'administration ; des éléments-clés à travers lesquels l'administration tente de réformer ses modes d'intervention, mais aussi son image, et par-là sa légitimité.

Ainsi, les chargé-es de projet se situent à la jonction de deux systèmes organisationnels et idéologiques. Au cœur des tensions, ils et elles sont aussi au cœur du flou, dans un espace laissé vacant par l'organisation bureaucratique et dont la gestion leur revient. Dès lors, le flou apparaît comme l'espace d'autonomie et d'expertise du/de la chargé-e de projet – une zone d'incertitude qu'il ou elle investit et où il ou elle déploie son pouvoir. À la lumière du concept crozérien de marginal-sécant, la prochaine vise à caractériser la nature de cette expertise.

MARGINAL-SÉCANT ET INDIVIDU CONNEXIONNISTE : L'EXPERTISE DU RÉSEAU

À la fois mobilisé dans les travaux de Boltanski et Chiapello (2011) et issu d'une conception relationnelle du pouvoir portée par les sociologues des organisations et de la gouvernance (Pinson, 2015), le concept crozérien de marginal-sécant s'impose avec une certaine évidence comme une clé de lecture éclairante, permettant de caractériser le travail et le rôle des agent-es aux « métiers flous ». Acteur/trice « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires » (Crozier et Friedberg, 1977), la principale caractéristique du pouvoir du marginal-sécant est qu'il s'exerce à travers « son aptitude à influencer l'environnement via des réseaux » (Martin, 2012, p.102). Il se rapproche en ce sens

de l'individu « connexionniste » – le « grand » ou le dominant de la cité par projet (Boltanski et Chiapello, 2011).

En revenant ici sur les différentes dimensions du flou du « métier », il s'agit de montrer en quoi le/la chargé-e de projet se rapproche de la figure du marginal-sécant et de l'individu « connexionniste », et de comprendre par-là la nature de son expertise et de son pouvoir.

Le flou de la prescription amène le/la chargé-e de projet à inventer ou à être porteur/euse de modes d'action novateurs, à improviser et organiser lui-même son travail. On attend de lui ou d'elle qu'il/elle se saisisse de cet espace laissé vacant par l'organisation bureaucratique et qu'il/elle soit capable « d'appréhender la complexité et de trouver des manières d'y répondre » (Philippe, cadre supérieur, admin. communale, mars 2023) ; qu'il/elle inscrive ses pratiques – en l'occurrence, « faire du projet » – en dehors « des processus et procédures habituelles » (Nathalie, chargée de projet, admin. communale, avril 2023), et participent par-là à « réformer des systèmes » (Philippe, cadre supérieur, admin. communale, mars 2023). On attend de lui/d'elle qu'il/elle soit porteur/euse de l'innovation.

Il/elle correspond en ce sens à la figure du marginal-sécant telle que réappropriée par Alter (2012) dans sa théorisation de l'innovation ordinaire. Il/elle est porteur/euse de la déviance ordinaire qui petit à petit s'intègre aux pratiques usuelles et permet l'adaptation de l'organisation à son environnement. Il/elle est capable en ce sens d'assumer le risque et le coût cognitif, relationnel et émotionnel que représentent le fait de porter des pratiques initialement transgressives.

Et c'est précisément parce qu'il/elle est à la fois partie prenante et à la marge de plusieurs systèmes d'action qu'il/elle est en mesure de contourner les carcans de la bureaucratie, d'y introduire et d'y diffuser des pratiques innovantes.

Le flou prescriptif apparaît donc comme un espace qui réclame l'innovation nécessaire à l'adaptation de l'administration à son

environnement. Et dans cette perspective, le rouage indispensable de la machine est l'implication active et subjective du/de la chargé-e de projet à qui il revient de porter le changement tout en composant avec les structures contraignantes du cadre bureaucratique.

Quant au flou des compétences, son analyse met en évidence trois aspects qui rapprochent un peu plus le/la chargé-e de projet de la figure et du rôle de marginal-sécant, l'individu « connexionniste » par excellence : le primat des qualités personnelles sur les qualifications proprement professionnelles, l'importance des compétences relationnelles, et sa polyvalence.

La description que font Boltanski et Chiapello (2011) du « grand » de la « cité par projet » fait en effet écho aux caractéristiques du profil de compétences du/de la chargé-e de projet. « Loin d'être attaché à un métier ou agrippé à une qualification, le grand se révèle adaptable, flexible, susceptible de basculer d'une situation dans une autre très différente de s'y ajuster, polyvalent, capable de changer d'activité ou d'outil, selon la nature de la relation dans laquelle il entre (...) » (Ibid. p.183).

Le/la chargé-e de projet est un-e généraliste, polyvalent-e et innovateur/trice et engagé-e dans son travail. Et, la compétence qui lui est la plus précieuse est sa personnalité qu'il/elle engage dans des réseaux relationnels. Comme l'individu connexionniste, il/elle sait s'adapter à ses interlocuteurs/trices, est apprécié-e pour ses qualités communicationnelles et sa sympathie, et s'investit personnellement dans les échanges. C'est son entretient, sa capacité à se mouvoir avec aisance dans le monde et à se lier avec des personnes aux profils variés, mais aussi « à faire en sorte d'obtenir ce qu'[il] désire » (Boltanski et Chiapello, 2011) qui lui confère son véritable pouvoir.

Car il s'agit bien là d'un pouvoir. Un pouvoir *soft* qui, conformément aux idéaux de la « cité par projets », ne s'exprime pas par la hiérarchie ni par la règle. C'est un pouvoir diffus, qui s'incarne et transite par la personne du/de la chargé-e de projet, et qui s'exprime à travers la capacité de ce ou cette dernier/ière à impulser une forme d'auto-organisation du travail. « Ce n'est pas un chef

(hiérarchique), mais un intégrateur, un facilitateur, *donneur de souffle*, fédérateur d'énergies (...) » (Ibid., p.187). Son pouvoir passe par son « rôle actif dans l'expansion et l'animation des réseaux, agissant en *médiateurs* » (Idem.). C'est en ce sens qu'il/elle se rapproche, selon Boltanski et Chiapello, de la figure du marginal-sécant : il/elle est de ceux/celles qui possèdent « l'art de la conciliation des contraires et savent réunir et mettre en communication des personnes très différentes » (Ibid., p.188).

Ce qui semble dès lors se jouer derrière l'indétermination du profil de compétences, c'est la possibilité de recruter au-delà de la formation et des compétences professionnelles, pour privilégier les qualités intrinsèquement personnelles. On recherche en somme des personnes capables de « répondre à des challenges » (Philippe, cadre supérieur, admin. communale, mars 2023). Et pour ce faire, ce qui compte « c'est l'adaptabilité, c'est l'agilité, c'est là résistance, la résilience presque. C'est tout ça qu'on va aller chercher. » (Ibid). Il revient dès lors à l'individu à travers sa trajectoire de vie – et non pas seulement professionnelle – de convaincre sur sa personne, et de pallier par-là la relativement faible reconnaissance du diplôme.

Concernant le flou des appartenances, ce que laisse apparaître son analyse est en parfaite adéquation avec le rôle de marginal-sécant. À la fois très entouré-e, multipliant les groupes d'appartenance, et isolé-e par une forme d'unicité de leur poste, ces caractéristiques renvoient indéniablement à leur position nodale, entre administration et réseaux d'acteurs/trices. Interprète entre deux univers, il ou elle représente l'administration auprès du réseau d'acteurs/trices et incarne la culture du projet et les principes du monde « connexionniste » au sein d'administration en mutation, mais encore empreinte des vestiges de la bureaucratie. Maîtrisant les logiques et appartenant aux deux systèmes de manière simultanée, c'est par cette posture « d'entre-deux » qu'il/elle s'impose comme l'interprète nécessaire à l'articulation de ces deux mondes co-dépendants. Ainsi, ses appartenances multiples, passées ou présentes, professionnelles ou personnelles, lui offrent une légitimité aux yeux de différent-es acteurs/trices, et par-là une mobilité dans

le réseau. Et, si cette légitimité n'est jamais pleinement acquise, c'est que cette hybridité déstabilise. Mais c'est bien là que réside leur force : dans la possibilité de légitimités et de loyautés multiples, de liens de confiance qui se tissent tant à l'interne qu'à l'externe de l'administration.

Dès lors, le flou des appartenances et des légitimités s'avère d'une utilité particulière dans la mise en œuvre de modes d'action basés des principes de coopération multi-acteurs/trices et multi-niveaux. Il convient toutefois ici de relever que ces appartenances multiples s'ancrent dans le parcours personnel de chaque individu – souvent au-delà du professionnel. Elles trouvent leurs sources dans l'épaisseur du vécu de l'individu, se constituent au fil des différentes expériences qui ont jalonné sa vie. Et ce sont elles qui facilitent la création de liens de confiance et de consensus avec des acteurs/trices variés-és essentiel-les aux modes d'action basés sur la coopération. Dès lors, ce qui apparaît ici c'est la mise au service de l'État du capital social et de la subjectivité de l'individu. Car c'est à travers l'engagement de sa personne, et de la légitimité dont celle-ci bénéficie dans d'autres milieux que l'État déploie son action et se construit sa propre légitimité aux yeux de la société civile.

Enfin, les caractéristiques du flou identitaire renvoient elles aussi à cette posture de marginal-sécant de l'administration. On observe un effet miroir entre les spécificités de l'identité professionnelle du/de la chargé-e de projet et celles du marginal-sécant - le « grand » de la *cité par projets* (Boltanski et Chiapello, 2011).

L'absence d'identité de métier bien définie, la pluralité des titres et des modes d'identification alternatifs, laisse transparaître une identité fluide, capable de mobilité au sein du réseau. De plus, la prégnance d'une tendance à s'identifier au domaine d'action publique et au réseau d'acteurs/trices qui le composent témoigne de l'émergence de nouveaux systèmes de valeurs sous-tendant les logiques d'identification ; et c'est précisément ici aux valeurs du « monde connexionniste » que celle-ci renvoie (Emery et Martin, 2008).

À cela s'ajoute un floutage de la séparation entre activités et engagements de types professionnels et extraprofessionnels. Mue par ses idéaux, le ou la chargé-e de projet s'investit, de manière volontaire et dans une perspective de maximisation de soi, dans des projets réussis. Il/elle est un individu actif, autonome, entier, et pleinement investit dans les activités qu'il/elle se choisit.

En découle une trajectoire qui se construit par projets, faisant du principe d'expansion du réseau et de l'idée d'incertitude – voire de précarité – des éléments constitutifs de son identité professionnelle – une *identité de réseau* (Dubar, 2007).

En somme, c'est ici toute l'identité de l'individu qui est mise au service de sa fonction professionnelle, en l'occurrence de son rôle de marginal-sécant.

Ainsi, au terme de cette présentation le/la chargé-e de projet apparaît comme l'individu « connexionniste » par excellence. Son pouvoir est celui du marginal-sécant : il/elle contrôle une zone d'incertitude à l'interstice de deux systèmes d'action qui se juxtaposent et entrent en contradiction sur le plan organisationnel et idéologique. En ce sens, il nous est possible d'affirmer que son expertise – dont découle son pouvoir – est celle du réseau.

Avant d'aller plus en avant sur ce que dit cette expertise et cette forme de pouvoir de la transformation de l'État et de son rapport à la société, il s'agit de revenir sur un élément qui transparaît en filigrane de cette présentation : la mise au travail de la subjectivité de l'individu dans la quête d'efficacité et de légitimité de l'État.

ARTISANS DE L'EFFICACITÉ ET GARANTS DE LA LÉGITIMITÉ DE L'ÉTAT : LA SUBJECTIVITÉ AU TRAVAIL

Au terme du présent exposé, deux constats s'imposent ici. L'un concerne le rôle du/de la chargé-e de projet dans la quête d'efficacité de l'intervention publique ; l'autre, son rôle dans la quête de légitimité de l'État. Ensemble, ils constituent le socle de la

réflexion qui suivra sur le rôle du/de la chargé-e de projet dans la reconfiguration du pouvoir politique à l'ère de la « société en réseaux » (Duran, 2009).

Concernant la question de l'efficacité des modes d'action publique, le constat corrobore les observations de Jeannot (2005a) : face aux difficultés des structures administratives bureaucratiques à prendre en charge des problèmes publics « mal-structurés », et plus généralement à s'adapter à un environnement de plus en plus complexe et instable, l'organisation bureaucratique abandonne aux niveaux subalternes le défi de penser et mettre en œuvre des dispositifs d'action publique efficaces. C'est dès lors l'individu – l'acteur ou l'actrice *de terrain* – qui à travers une attitude d'engagement fort dans son travail prend en charge ces problèmes publics. Ainsi, la marge d'autonomie dont bénéficie le ou la chargé-e de projet semble lui être concédée par les responsables politiques et hiérarchiques moins volontairement que par nécessité.

La subjectivation du travail apparaît en effet comme la clé de l'efficacité de l'action publique. Et face à ces exigences du travail, les ressentis des personnes enquêtées sont ambivalents, traduisant par-là la prégnance de l'idéologie managériale de la « société en réseaux » qui valorise cet investissement subjectif dans le travail. En effet, la tension est souvent palpable entre un sentiment d'épanouissement dans son travail via l'investissement de cette marge d'autonomie et une sensation d'instrumentalisation de sa personne par l'administration, ainsi qu'entre un plaisir à être sans cesse stimulé par un environnement de travail varié et en mouvement constant et un sentiment de surcharge face à la quantité, à l'hétérogénéité et au caractère aléatoire des tâches à effectuer.

À la manière de Dujarier (2006), on peut y voir là le résultat d'une pression exercée par les exigences du capitalisme contemporain sur les systèmes organisationnels. Incapable de concilier des standards de productivité et de qualité de plus en plus élevés, les organisations se déchargent de la responsabilité de ces normes inatteignables sur les opérateurs/trices de terrain qui tentent de concilier le tout en se surinvestissant dans leur travail (Ibid.). Une

dynamique similaire est perceptible dans les propos de ce cadre de l'administration :

« C'est vrai que ces jobs, ils sont là peut-être parce qu'il y a une pressurisation des fonctions opérationnelles. Dans le sens où voilà on a optimisé en termes de productivité, on est tout le temps atteignable. On a je dirai beaucoup augmenté la productivité des individus, mais du coup l'espace de réflexion, il ne peut pas être là. Vous ne pouvez pas réformer des systèmes si vous êtes déjà sous pression. » (Philippe, cadre supérieur, administration communale, mars 2023)

La réflexion relative à la nécessité de réformer les modes d'intervention est en effet déléguée aux échelons inférieurs. Mais nous l'avons vu, les activités de ces postes se déclinent autant sur le plan de la réflexion que de la réalisation. À la jonction de deux systèmes, le/la chargé-e de projet invente et met en œuvre des dispositifs faisant la part belle aux logiques de réseaux, tout en jonglant avec un cadre bureaucratique contraignant. Il apparaît dès lors que se saisir d'une marge d'autonomie pour concilier les logiques contradictoires entre deux systèmes revient aussi à faire zone tampon entre les logiques contradictoires de ces deux systèmes. Et le tampon c'est ici précisément l'individu et sa subjectivité.

Quant à la question de la légitimité, elle semble elle aussi, d'une certaine manière, déléguée au/à la chargé-e de projet. Tant par ce qu'il/elle incarne à l'échelle individuelle que par les modes d'action qu'il/elle porte, le/la chargé-e de projet se fait l'ambassadeur/riche des principes du monde connexionniste au sein de l'administration publique. Dès lors, l'idée soutenue ici est qu'il/elle constitue une sorte de fonctionnaire version « nouvel esprit du capitalisme », et se fait par-là le garant de la légitimité de l'État. Il/Elle incarne en effet l'image d'un pouvoir agile, réactif, engagé pour la justice sociale, porté sur la coopération et le consensus, et qui se déploie à travers des relations interpersonnelles de confiance et de proximité ; l'image d'un pouvoir conforme à l'idéologie qui meut la « société en réseaux ».

En ce sens, il est possible de voir dans la figure du/de la chargé-e de projet l'absorption par le capitalisme des critiques qui lui sont adressées.

En effet, en véhiculant des valeurs de créativité, de dialogue, de proximité et de démocratie, de bien commun et d'engagements pour la justice sociale, le/la chargé-e de projet participe à neutraliser la critique artiste, qui dénonce un système déshumanisant et oppressif, et la critique sociale, qui porte sur l'égoïsme et les inégalités sociales qu'il génère (Boltanski et Chiapello, 2011).

Tenant évidemment compte du biais de sélection concernant les domaines d'action publique représentés, il nous est en effet permis de supposer que le/la chargé-e de projet de l'administration publique genevoise incarne, dans le contexte contemporain, une réponse aux éléments les plus saillants de la critique actuelle faite au capitalisme, en portant au sein de l'appareil étatique les luttes environnementales, féministes, anti-racistes et sociales. En mobilisant au travail leur subjectivité et leur identité, le pouvoir politique, en tant que structure du capitalisme, récupère et intègre la critique portée par les chargé-es de projet à travers leurs engagements militants, et réinvente par-là sa légitimité.

À l'échelle de l'administration, il est également possible de comprendre l'essor de la figure du/de la chargé-e de projet comme l'absorption par l'État wébérien de la critique qui lui est traditionnellement faite. D'une bureaucratie caractérisée par sa rigidité et sa lenteur et portée par des fonctionnaires chargé-es d'appliquer les règles de manière impartiale et selon une logique *top-down*, on voit apparaître une administration « en réseau », souple et réactive, et portées par des agent-es publics/ques personnellement investies dans la construction et la mise en œuvre des dispositifs de politiques publiques.

Dès lors, le constat qui peut être établi ici est celui d'un pouvoir qui se personnifie, qui s'humanise, pour maintenir sa légitimité. Il s'incarne dans des personnalités, et non plus dans la figure du fonctionnaire, représentant impartial de la règle. Sa légitimité n'est en effet plus – ou plus seulement – de type légal, elle est

désormais de nature informelle et s'ancre dans le consensus (Giauque et Emery, 2008). Le pouvoir politique de l'État de la gouvernance n'est donc plus le même que celui de la bureaucratie wébérienne. S'il se maintient, force est de constater qu'il se transforme. Mais de quelle manière ? C'est la question à laquelle nous tenterons de répondre dans la partie qui suit.

QUESTIONNER LA FORME DU POUVOIR POLITIQUE DANS LA SOCIÉTÉ EN RÉSEAUX

En effet, que disent le rôle de marginal-sécant et son expertise du réseau de l'État, de son pouvoir et des modalités de son exercice. Dans la lignée des auteur-es mentionné-es en amont, tel-les que Pinson (2005), Bezes et Join-Lambert (2010) ou Weller (2018), il s'agit de questionner la forme du pouvoir politique au prisme du travail et de la matérialité de ses pratiques.

Pour ce faire, nous revenons dans un premier temps sur cette dimension matérielle du pouvoir en discutant des caractéristiques structurantes des objets et des lieux qui composent les activités de travail, et qui « font » les administrations – en l'occurrence, nous le verrons, des administrations empreintes et vectrices d'un néo-managérisme typique des sociétés capitalistes avancées. Dans une deuxième partie, nous chercherons à cerner la nature des modalités d'exercice de ce pouvoir politique version « nouvel esprit du capitalisme ». Enfin dans une troisième partie, nous prendrons le contre-pied de la rhétorique du *réseau* en questionnant la persistance de l'entreprise de domination de l'État.

LA FABRIQUE DU FLOU OU L'ÉTAT NÉO-MANAGÉRIAL

Ainsi, derrière le flou du « métier », apparaît la mise au travail de la subjectivité de l'individu dans la quête d'adaptation de l'État et de son administration aux structures organisationnelles et idéologiques du capitalisme contemporain. Ce qui se dessine dès lors en filigrane d'un tel constat, c'est un État empreint de l'idéologie néo-

managériale – un État qui s’adapte donc au « nouvel esprit du capitalisme », mais qui participe également activement à sa diffusion. À ce titre, l’étude des « métiers flous » de l’action publique, parce qu’elle donne à voir l’État dans la matérialité de ses pratiques et les activités qui le constituent, offre un lieu d’observation privilégié de ces transformations de la forme sociale de l’État. (Pinson, 2015 ; Bezes et Join-Lambert, 2010). Dans la lignée des travaux de Weller (2018), il s’agit ici de revenir sur deux aspects du travail qui illustrent cette tendance de manière saillante : d’une part, la production d’un discours sur les valeurs qui passe par une activité d’écriture bien spécifique – c’est l’objet *diagnostic* ; et d’autre part, les lieux dans lesquels se déploie le travail des chargé-es de projet.

La réalisation de l’objet *diagnostic*, qui fait souvent partie du cahier des charges du/de la chargé-e de projet – en particulier dans les communes –, correspond à une mise en texte par l’État des problèmes publics dont il a la charge. C’est à travers lui que l’État qualifie la réalité et laisse croire à une forme d’objectivité (Weller, 2018). Il est en ce sens porteur des normes et des valeurs qui façonnent et que véhiculent les structures étatiques.

Ce qui transparaît dans l’activité de production du diagnostic et dans le résultat lui-même, c’est le primat de la production discursive sur des éléments de contenu qui permettraient l’établissement de protocole d’action clair. Mon expérience relatée dans le cas d’étude met en effet en évidence la relativement faible importance des éléments de contenu – puisque ceux-ci sont déjà connus –, et la prégnance d’un discours mobilisant de grandes aspirations et valeurs consensuelles : « le mieux vivre-ensemble », la « cohésion sociale », « la mixité sociale », « une commune intergénérationnelle »³². On retrouve ici les mots-valises de la prescription.

Car ce qui joue derrière les enquêtes de *diagnostic*, c’est la mise en mot du flou et la légitimation des modes d’action qui en

●
³² Corthay, O., (2022). *Vieillir à X. : un état des lieux. Rapport d’enquête sociologique en vue du développement d’une politique de la vieillesse*. Diagnostic effectué dans le cadre d’un stage de Master.

découle. L'objet ne sert pas à donner des pistes d'action concrète. Mais mettre de la sorte en récit, selon des normes langagières précises, les problèmes publics à traiter est ce qui confère la légitimité d'action à l'État dans le contexte de la « société en réseaux » et de la « cité par projets » (Boltanski et Chiapello, 2011).

En effet, ce qui transparait derrière cette mise en écriture, c'est l'émergence de la culture du projet au sein des administrations qui s'accompagne d'une réduction sémantique et d'une importante production discursive mobilisant le registre des valeurs (Matthey, 2014). On reconnaît dès lors, à travers ce type de document, le remplacement d'une gestion par la règle par une gestion par les valeurs typiques du néomanagement des sociétés capitalistes contemporaines. (Boltanski et Chiapello, 2011 ; Matthey, 2014 ; Bonvin et al. 2015). Le glissement donc du langage de la bureaucratie wébérienne vers celui du management néolibéral.

Autre indice de cette mutation de la bureaucratie wébérienne, les lieux au sein desquels les chargé-es de projet déploient leurs activités. Deux éléments les concernant traduisent eux aussi de l'empreinte de l'idéologie du « nouvel esprit du capitalisme » : leurs agencements et leur multiplicité.

Lors de la création du service de la Cohésion sociale exposée en amont, l'agencement des locaux a été explicitement sous-tendu par les idées de collaboration, d'intelligence collective et de mise en commun des compétences. L'Open Space allait donc de soi. Et cette tendance au décroissement des bureaux est apparue à plusieurs reprises lors de mes entretiens. Le/la chargé-e est un individu mobile, il/elle est « partout et nulle part » à la fois (Éric, responsable de secteur/délégué, admin. communale, mars 2023), tantôt au bureau, tantôt *sur le terrain*. Il/elle possède parfois son propre bureau, parfois deux, mais parfois aucun. De manière générale, les murs et le mobilier lourd qui figent se marient mal avec l'idéal du réticulaire. Ce qui se lit dès lors dans le soin porté à l'agencement, c'est une forme de mise en cohérence entre la matérialité de l'administration et l'idéologie qu'elle porte : souplesse,

agilité, légèreté, horizontalité des échanges – du moins, en apparence.

Néanmoins, ce que dit cet environnement de travail du travail lui-même, c'est sa tendance à s'émietter et à se disperser. Pour beaucoup de personnes interrogées, les journées sont marquées par la multiplicité des décors qui se succèdent : colloque d'équipe, rencontre à la Maison de Quartier, séance avec une association d'habitant-es, réunion de réseau dans les locaux d'une autre administration, invitation ou organisation d'événements en soirée – ciné-club, séance d'information aux habitant-es, inauguration d'exposition, etc. –, etc. Le temps de travail se morcelle dans différents espaces, et lorsque qu'il s'ancre dans les espaces ouverts des bureaux ou dans les « espaces citoyens » qui servent de lieu de travail à certain-es enquêté-es³³, il s'étiole autrement, dans les interactions informelles qui durent, par les coups de téléphone des collègues qui dérangent. Constat émanant également de ma propre expérience, ce qui frappe dans ces situations, c'est l'inadéquation entre l'idéal du travail collectif et la réalité d'un travail qui se vit en réalité dans une forme de solitude. Dès lors, la gestion de cette tension repose sur l'effort d'organisation et l'attitude proactive du/de la chargé-e de projet vis-à-vis de son travail « pas du tout routinier » (Anna, coordinatrice, admin. cantonale, avril 2023).

Les écrits et les lieux sont deux objets qui composent, encadrent, et par-là renseignent les activités des chargé-es de projet au sein des administrations. Et ce qu'ils laissent entrevoir ici c'est la manière dont ces activités sont à la fois façonnées et vectrices de l'idéologie néo-managériale du « nouvel esprit du capitalisme ». Les chargé-es de projet sont producteurs/rices et porteurs/euses d'un discours sur les valeurs qui légitiment l'action de l'État. Mais, lorsqu'il s'agit d'opérationnaliser les grandes idées, ils et elles sont aussi celles/ceux qui pallient une forme de vacuité ou



³³ Dans certaines communes, des espaces de vie collective, pensés comme des lieux tiers, ouverts à toutes et tous, et visant à favoriser les échanges entre les citoyen-nes – à créer de la « cohésion sociale » – servent de lieu de travail principal des chargé-es de projet.

d'insuffisance de ce discours via une attitude d'engagement fort dans le travail leur permettant d'assumer l'adaptabilité et la flexibilité requises par leur travail.

Ils et elles sont bien le liant qui atténue les frictions entre les rouages de l'ancienne bureaucratie wébérienne et le « monde » des réseaux. Plus concrètement, nous l'avons vu, c'est via leur posture et leur expertise de marginal-sécant que les chargé-es de projet endossent ce rôle et qu'ils/elles se rendent incontournables. Dès lors, si les nouveaux/elles expert-es du pouvoir sont désormais ceux/celles-ci – des individus « connexionniste » –, que doit-on comprendre des transformations de l'État et de son rapport à la société ?

LE RÉSEAU OU L'ART DU CONSENSUS : UN RAPPORT ÉTAT/SOCIÉTÉ RECONFIGURÉ

En effet, les lieux et les écrits qui composent et encadrent le travail des chargé-es de projet témoignent du tournant néo-managérial que prend l'État. Qu'en est-il alors des activités des nouveaux/elles expert-es du pouvoir – nos chargé-es de projet ou marginaux-sécants ?

Interprètes, médiateurs/trices, facilitateurs/trices, ils/elles sont les individus des connexions et des réseaux, et c'est à travers eux qu'ils/elles déploient leur pouvoir. Et en tant que « grand » de la « cité par projets », leur manière de l'incarner et de l'exercer se veut avant tout conforme à l'idéologie du « nouvel esprit du capitalisme » : à savoir portée par des idéaux d'horizontalité et de participation (Boltanski et Chiapello, 2011).

Création d'un discours autour de grandes valeurs consensuelles à travers la production de documents – le *diagnostic* d'enquête –, mise en lien et coordination d'acteurs/trices autour de projets potentiellement très divers : les activités concrètes et quotidiennes sont principalement de l'ordre de la communication, de la mise en dialogue de différent-es acteurs/trices. Communication écrite,

orale, formelle ou informelle, le relationnel est au cœur de leur mode d'action. Comme le suggéraient déjà Duran et Thoenig (1996), l'État à l'ère de la nouvelle gouvernance publique et de la « société en réseaux » fonde son efficacité sur l'informel et la recherche de consensus. L'utilisation de l'instrument projet, parce qu'il s'oppose à la logique du plan en se voulant un processus démocratique, ouvert et indéterminé, en est d'ailleurs une bonne illustration (Pinson, 2005).

En effet, en filigrane de ses pratiques émerge dès lors une administration fonctionnant sur des valeurs de coopération et de négociation, et qui suppose un rapport État/société fondé sur une logique consensuelle, plus que coercitive. Ce constat rejoint ceux des travaux sur la gouvernance qui observent un État fondant davantage son rapport à ses citoyen-nes sur le registre de l'incitation, que sur celui de l'allocation de droits (Pinson, 2015).

En ce sens, les chargé-es de projet incarnent bien un pouvoir aux allures et aux idées du « nouvel esprit du capitalisme ». À savoir, un pouvoir se déployant à travers des réseaux d'acteurs et d'actrices multiples, privilégiant les logiques *bottom-up* et le partage des savoirs et des compétences, s'incarnant dans des relations interpersonnelles de proximité et de confiance, et permettant flexibilité et réactivité. Ils et elles incarnent le *réseau*, tant structurellement qu'idéologiquement, et éloignent par-là l'image d'une bureaucratie rigide, lente et hiérarchique (Boltanski et Chiapello, 2011). Dans le contexte des sociétés capitalistes avancées, le pouvoir politique tend en somme à s'humaniser via la figure du/de la chargé-e de projet ; la machine prend des allures d'organisme vivant (Emery et Giaque, 2012).

Néanmoins, en dépit de l'idéal d'horizontalité qu'ils et elles incarnent, de par leur position nodale au cœur du réseau, les chargé-es de projet se trouvent bel et bien dans une position de pouvoir. Ainsi, dans une perspective articulant une conception relationnelle du pouvoir et celle sous-jacente à la théorie des réseaux, il nous est possible d'affirmer qu'en tant que marginaux-sécants, ils et elles représentent des « sommets », des « pôles » incontournables, à

travers lesquels transitent toutes les informations, tant celles en provenance de l'administration que celles en provenance des autres acteurs et actrices du réseau (Van Campenhout, 2012). Ils/elles sont bien en ce sens les « grands » de la société en réseaux – des dominant-es constituant une nouvelle élite.

Dans cette perspective, le pouvoir de cette élite est bien celui du réseau. Il ne s'exprime donc pas par la contrainte et l'interdiction, mais par sa capacité à mobiliser, à « faire faire », à mettre les autres au travail sans recourir à l'imposition (Van Campenhout, 2012). C'est une élite qui incarne tant structurellement, qu'idéologiquement l'idéologie du *réseau*. Elle l'incarne d'autant plus qu'elle ne s'inscrit pas dans une logique de reproduction sociale dictée par l'*habitus* de classe. Les origines sociales de mes enquêté-es sont en effet variées et font en ce sens écho aux principes du « monde connexionniste ». Le principe moteur d'extension des réseaux veut que les ponts, les liens qui se tissent entre des milieux a priori éloignés soient valorisés (Boltanski et Chiapello, 2011). En effet, « [un] capitalisme qui s'incorpore des justifications connexionnistes accepte, contrairement à l'ancienne société bourgeoise, ceux qui doivent à un parcours de vie relativement erratique, au moins dans la jeunesse, un capital d'expériences et une connaissance de plusieurs mondes leur conférant une adaptabilité importante. » (Boltanski et Chiapello, 2011, p. 190).

En ce sens, elle incarne un pouvoir politique à l'allure de *réseau*, empreinte du « nouvel esprit du capitalisme », soit qui fait preuve de souplesse, de réactivité et s'exerce sur le mode du consensus. Mais l'État est-il vraiment, dans l'exercice de son pouvoir, horizontal et consensuel ? C'est de cette idée – dont il paraît logique de douter – que nous discuterons dans la prochaine partie.

SOUS LE RÉSEAU, LA NOBLESSE PERSISTE

En effet, l'idéal d'horizontalité et d'humanisation du pouvoir dont est porteuse la « société en réseaux » n'efface pas les rapports de domination. L'État en tant que structure du capitalisme ne peut

être réellement être dénué d'intention de domination. Car, bien qu'il se pare des plus beaux principes de justice, le capitalisme reste un système intrinsèquement amoral source d'exploitation et d'inégalités (Boltanski et Chiapello, 2011). Dès lors, si le concept de réseau rend compte de manière plutôt pertinente d'une réorganisation structurelle profonde des sociétés capitalistes contemporaines, marquées par la rapidité, la quantité et la multi-directionnalité des flux, en tant qu'idéologie, il ne remplit pas sa promesse de rapports consensuels et égalitaires entre les individus qui le composent. Ce constat relève de l'évidence : derrière le discours persistent les rapports de pouvoir.

Ce dont il s'agit néanmoins de discuter ici c'est la manière de théoriser ces rapports de pouvoir et la compréhension des formes de la domination qui en découle. Ainsi, à la lumière des travaux de Van Campenhoudt (2012), il s'agit d'interroger la pertinence de l'usage du concept de réseau au prisme de celui de champ. En mettant de la sorte en dialogue la théorie des réseaux et la théorie des champs, l'objectif est de mettre en évidence le poids persistant des structures verticales du pouvoir derrière la forme consensuelle des réseaux d'acteurs/trices. Pour ce faire, parce que cette recherche place la focale sur les agent-es publics/ques, il s'agit de discuter de cette idée en mobilisant le concept bourdieusien de « noblesse d'État » (Bourdieu, 1993) – l'hypothèse tablant dès lors sur sa reconfiguration plutôt que sa dissolution.

La noblesse d'État fait référence au corps de fonctionnaires constitutif de la bureaucratie wébérienne. Recrutée dans le cadre de processus spécifique et bénéficiant de conditions d'emploi et de carrière particulières, elle constitue un groupe professionnel distinct – à part –, représentante d'un État différencié qui fonde sa domination et sa légitimité sur la monopolisation de capitaux : informationnel, symbolique, économique et de force physique (Bourdieu, 1993 ; Pinson, 2015). Véritables « esprits d'État », les agent-es publics/ques qui la composent se font les représentant-es impartiaux/ales des valeurs et intérêts du pouvoir étatique. Via leur statut spécifique de fonctionnaires, ils et elles incarnent en effet un État exerçant sa domination depuis une position

d'extériorité vis-à-vis de la société, et jouent un rôle central dans la reproduction des structures de pouvoir (Ibid.).

À l'ère de la nouvelle gouvernance publique et d'un État qui banalise sa présence en déployant son action à travers des dispositifs multi-acteurs/trices et multi-niveaux, les identités et les intérêts des agent-es public/ques se brouillent et se complexifient : la noblesse d'État se dédifférencie du reste de la société (Pinson, 2015). Cette idée avancée par les travaux sur la gouvernance corrobore les résultats de la présente enquête : les chargé-es de projet représentent certes l'État et ses intérêts, mais ils/elles le font en mobilisant leur propre subjectivité dans les relations interpersonnelles qu'ils/elles tissent avec les différent-es acteurs/trices participant aux réseaux d'action publique. Loin de s'inscrire dans une position d'extériorité, ils/elles partagent des liens de proximité, et parfois même une identité professionnelle commune, articulée autour d'un sentiment d'appartenance au réseau. Ils/Elles incarnent en ce sens un État proche de la société et accessible. À travers eux/elles, le pouvoir politique se personnifie et se normalise.

Mais en dépit des transformations de ses modes d'agir et d'interagir avec la société, l'hypothèse émise ici soutient que l'État se maintient dans son entreprise de domination, et que la noblesse d'État, si elle se reconfigure également, se maintient dans sa position d'élite. En d'autres termes, les agent-es aux « métiers flous » constituent une élite reconfigurée – conforme aux principes de la « cité par projets » –, et participent par-là à la production et la reproduction de structures de pouvoir aux couleurs du « nouvel esprit du capitalisme » : une forme réticulaire d'apparence plus égalitaire et consensuelle, mais sous laquelle persiste la domination (Van Campenhoudt, 2012). Dès lors si celle-ci prend le visage souriant du consensus et du dialogue, il s'agit de caractériser le pouvoir de ceux et celles qui le portent – l'idée ici étant de le penser en termes de capitaux, conformément à la théorie des champs.

Selon la conception bourdieusienne de l'État, le pouvoir se pense en termes de concentration de capitaux. Dans cette perspective, l'idée défendue ici est que l'État à l'ère de la gouvernance,

bien qu'il lâche du lest sur le *monopole de l'universel* et se différencie, il maintient sa domination en concentrant, via cette nouvelle noblesse d'État, la ressource la plus précieuse dans la société des réseaux : le capital social (Bourdieu 1993 ; Boltanski et Chiapello, 2011). En d'autres termes, penser le pouvoir du marginal-sécant en des termes bourdieusiens revient à soutenir que celui-ci se fonde essentiellement sur sa possession et son accumulation de capital social. « Capital social » se fait ici synonyme de « réseau », permettant d'appréhender celui-ci comme une véritable ressource dont « l'accumulation suppose du temps et un investissement relationnel spécifique » (Eloire, 2014, p.106), et qui constitue la principale source de pouvoir de cette nouvelle élite aux « métiers flous ».

En effet, l'analyse nous l'a montré, le *réseau* est un élément de langage et un concept parfois un peu flou qui traverse les différentes dimensions de ces postes : il correspond à une manière de travailler ; sa connaissance constitue une expertise précieuse et difficilement remplaçable ; il confère un sentiment d'appartenance, voire une identité professionnelle. Le concept de réseau sous-jacent à ces constatations ne renvoie pas tant à la structure organisationnelle de l'action publique, qu'à des ressources relationnelles mobilisées et mobilisables dans le cadre de leur poste, et plus généralement de leur parcours professionnel – en somme à un capital social. Celui-ci renvoie en effet à l'« ensemble des liaisons permanentes et utiles que chaque agent particulier ou groupe instaure et entretient avec d'autres agents ou groupes sociaux. » (Eloire, 2014, p.106) Ce réseau de relations n'est pas un acquis, mais résulte d'un « travail d'instauration et d'entretien qui est nécessaire pour produire et reproduire des liaisons durables et utiles, propres à procurer des profits matériels ou symboliques » (Bourdieu, 1980, p.2). En ce sens, la prégnance de la notion de réseau et la dimension essentiellement relationnelle du travail des chargé-es de projet révèlent l'entreprise d'accumulation de capital social qui permet à l'État de la gouvernance de maintenir et d'exercer son pouvoir. À noter que dans cette perspective, le capital social que possède chaque agent-es en amont de son engagement est mis au service de l'État et de l'exercice de sa domination.

De plus, la persistance d'une concentration conséquente de capital symbolique et économique qui s'observe à travers l'analyse du travail de cette élite nous permet également d'affirmer que sous la structure et la dynamique de réseau persistent la hiérarchie et la domination. En effet, les rapports asymétriques entre acteurs/trices étatiques ou non-étatiques transparaissent nettement, en filigrane de la description des logiques de réseau qui caractérisent les pratiques professionnelles.

De manière relativement évidente, les chargé-es de projet bénéficient d'un certain capital symbolique lié à leur statut de représentant-es des autorités publiques. Un statut qui joue en leur faveur dans les rapports de pouvoir avec les acteurs/trices participant aux réseaux d'action publique : « Je suis leur entrée avec la commune, tout passe par moi. Je suis le principal interlocuteur du terrain. Donc le terrain, si tu veux, avait un respect à mon égard par rapport à ma position. » (Nicolas, chargé de mission, admin communale, avril 2023). En effet, « arriver avec la casquette de la direction générale, ça impressionne » (Anna, coordinatrice, administration cantonale, avril 2023). Un capital symbolique qui n'est pas sans rappeler que la légitimité de type légale est encore largement en vigueur. L'État reste le dépositaire de la loi.

Ce capital symbolique est toutefois indissociable du capital économique dont bénéficie l'État. En effet, si la prise en charge des problèmes publics complexes et transversaux implique de plus en plus la mobilisation d'acteurs et actrices non-étatiques avec lesquelles on se reconnaît des interdépendances mutuelles, le pouvoir financier de l'État le place dans une claire position de domination. Même dans une action publique qui mobilise, dans une logique de réseau, des acteurs et actrices non-étatiques, il est la plupart du temps l'acteur en charge d'attribuer les subventions financières. Un rôle qui le maintient dans une position de pouvoir, et qui assoit sa légitimité – et par extension celle de ses agent-es sur le terrain : « Y'a une reconnaissance [des acteurs et actrices du terrain] parce qu'on est l'acteur qui va financer » (Tom, chargé de projet, admin. cantonale, fév. 2023). On se souvient également ici du rapport de force évoqué dans le cas d'étude entre

administration communale et Maison de Quartier. Il serait naïf d'imaginer que les réticences de cette dernière à collaborer n'aient été dépassées que grâce à la sympathie et l'aisance relationnelle du chargé de mission. Si le dialogue et la négociation sont en effet, dans ce contexte, les piliers du registre d'action de l'administration, ils sont médiés par un rapport de pouvoir économique qui place les acteurs et actrices non-étatiques dans une position de demandeurs/euses, et l'État en position de force.

Sur la base de ces éléments, nous rejoignons ici le propos de Van Campenhoudt (2012) selon qui l'horizontalité est un leurre. Quand bien même il existe des interactions horizontales et transversales, persiste toujours et avant tout « l'ordre vertical des priorités légales et de la hiérarchie formelle » (p.59).

Ce propos est sous-tendu par une lecture en termes de champs, des rapports de pouvoir traversant le « travail en réseau » dans l'action publique et sociale. Contrairement aux théoricien-nes des réseaux qui considèrent les espaces comme des lieux d'interactions entre individus, Van Campenhoudt privilégie une approche bourdieusienne de l'espace social en tant qu'espace de lutte entre champs ; le concept de champs renvoyant à un espace social de positions inégales entre agent-es dépendantes de leur possession de capitaux pertinents aux champs. Les relations de pouvoir se déploient à l'intérieur de chaque champ, mais également entre les champs – au sein d'un « champ de pouvoir » englobant.

Dans cette perspective, l'État, en tant que détenteur majoritaire des principaux capitaux, s'impose comme l'acteur dominant dans ce « champ de pouvoir » (Bourdieu, 1993 ; Van Campenhoudt, 2012). À l'échelle des individus qui le représentent, cette idée corrobore les dires de mes enquêté-es qui laissent transparaître une position dominante au sein du réseau, liée à leur affiliation à l'État. En effet, « sous les dehors consensualistes du travail en réseau, la lutte entre les champs est féroce » (Van Campenhoudt, 2012, p.62). Dans cette perspective, les obstacles que rencontrent mes enquêté-es dans la mise en place de logiques de « travail en réseau » et « par projets » ne relèvent pas tant de problèmes de

coordination et de communication traditionnellement associés à ce type de dynamiques collaboratives, mais bien de tensions qui traduisent des rapports de force et de pouvoir entre acteurs et actrices aux ressources et positions sociales inégales.

Dans ce contexte, les chargé-es de projets constituent une nouvelle élite – une noblesse d’État reconfigurée, incarnant et reproduisant la domination de l’État. Une domination à l’allure pacifiée et consensuelle, mais qui, si elle change de forme, ne change pas fondamentalement de nature.

Ainsi, nous concluons cette discussion en mettant bout à bout deux propos se faisant écho. Le premier, issu de la littérature, est émis par Van Campenhoudt (2012) qui résume de manière particulièrement saillante ce à quoi renvoie la notion de réseau dans la perspective qu’il défend : « Comme dispositif, le réseau serait alors à la fois une technologie contemporaine du pouvoir et le nouveau visage souriant de la domination, soit non pas un pouvoir central manipulateur, mais une structure globale de pouvoir dont on peut voir l’effectivité dans la trame la plus ténue de la société » (p.63). Le second, miroir du premier, mais dans un autre registre, est extrait de mes données d’enquête : « On n’est pas du tout dans une start-up, dans le service public. » (Philippe, cadre supérieur, administration communale, mars 2023).

Alors que signifie un tel constat ? Que le pouvoir reste le pouvoir, certes. Mais si sa nature profonde ne change pas, que dire de son changement d’apparence ? Dans la perspective élaborée par Boltanski et Chiapello (2011), je soutiendrai ici qu’en tant que structure du capitalisme, l’État fonctionne selon la même logique que le système économique dans lequel il s’insère et auquel il participe. Afin de maintenir l’adhésion des personnes qu’il administre – sa légitimité –, il absorbe et intègre au contenu de ses politiques et à ses modes d’intervention les éléments de la critique qui lui sont faits. Et ce sont les chargé-es de projet qui en sont l’incarnation.

Ainsi, si l’État est producteur d’inégalités et d’oppression via les politiques publiques qu’il met en œuvre, il déploie à travers

d'autres politiques des manières d'y remédier. À titre d'exemple, si le régime de genre que produit l'État social suisse par le truchement de ses politiques est encore pourvoyeur d'inégalités entre les genres (Giraud et Lucas, 2009), les « services Égalité » des différents cantons ou communes véhiculent l'image d'un pouvoir politique engagé et volontariste sur cet enjeu. Pour reprendre les termes de l'analyse de Boltanski et Chiapello (2011), afin de maintenir sa légitimité, l'État se part de ses plus belles valeurs morales, sans toutefois réformer en profondeur la source des certains problèmes dont il est en partie producteur.

Certes, cette critique s'inscrit dans une vision panoramique du pouvoir étatique. Dans une perspective moins macro- que nous avons passablement défendue ici, l'analyse de l'État requiert une plus grande prise en compte de la complexité des éléments qui le constituent. Il s'agit de faire la lumière sur ses coulisses pour le comprendre de manière exhaustive : les acteurs/trices, les interactions, les pratiques professionnelles, les instruments et les identités professionnelles qui le composent. Et de tenir compte d'une complexité qui s'exacerbe dans le contexte d'un système politique suisse marqué par le principe de subsidiarité et la complexité intrinsèque des rapports entre les différentes instances de gouvernement.

Néanmoins, la pertinence du questionnement persiste au-delà de cette nécessité à prendre en considération les dynamiques constitutives de l'État aux niveaux méso- et microsociologiques. La question peut en effet être posée en des termes très concrets, ainsi davantage ancrée au plus proche de notre objet de recherche.

Le déploiement d'un mode de gouvernement *par projets et en réseau* visant à prendre en charge des problèmes sociétaux majeurs, de nature complexe et ambiguë – tel que l'égalité, le développement durable ou la cohésion sociale – peut-il être efficace ? En d'autres termes, le registre d'action de l'État de la « société en réseaux », fait d'incitation et de négociation, est-il suffisant à terme pour appréhender et proposer de réelles solutions ? Ou à l'inverse, doit-on voir dans ce type de politique, et par extension dans le

travail des chargé-es de projet, la vitrine flamboyante du pouvoir politique – une vitrine qui aveugle une partie de la critique et suffit à calmer les ardeurs de celles et ceux qui en demanderaient plus ?

Le débat reste ouvert. Mais une partie de la réponse se dessine probablement en filigrane de la présente enquête, dans l'analyse du flou du travail et de la manière très ambivalente dont le vivent les personnes interrogées. Si le travail est porteur de sens lorsqu'il est question de coordonner un projet de création d'un tiers-lieu à des fins de cohésion sociale, il ne l'est plus lorsqu'il s'agit d'organiser dans la précipitation son inauguration à des fins de représentations politiques. S'il est porteur de sens lorsqu'il est possible « de se dire [qu'un projet] à peut-être servi à quelque chose » (Samuel, chargé de mission, admin. communale, mars 2023), il le perd lorsque l'on constate que par exemple, « dans le domaine de l'intégration, on n'a jamais évalué l'impact réelle d'une action ou d'une prestation. (...) Les gens ont l'air de s'en foutre de savoir si ce que tu fais a un impact. On sait le mesurer, mais il n'y a pas de volonté » (Ibid.). La ligne est fine – et floue – entre le cynisme et l'engagement au travail, entre politique 'vitrine' et politique pragmatique et efficace.

CONCLUSION

Arrivée aux termes de cette discussion, il s'agit à présent de faire la synthèse des principaux constats établis et de répondre le plus clairement possible à la question qui a servi de fil rouge à cette recherche. L'objet de la réflexion était de comprendre en quoi dans les sociétés capitalistes avancées, dites « en réseaux » (Boltanski et Chiapello, 2011), l'apparition et l'essor des professionnels aux « métiers flous » de l'action publique incarnent un pouvoir politique reconfiguré, en lui garantissant efficacité et légitimité. Au vu des éléments exposés en amont, je répondrais de manière générale à ce questionnement en affirmant que les chargés de projet sont à la fois produits et vecteurs/trices de nouveaux modes de gouvernement, en filigrane desquels apparaît un État aux couleurs du « nouvel esprit du capitalisme », soit un État fonctionnant comme une structure structurée et structurante du capitalisme néo-libéral mondialisé (Lazar, 1992). Il s'agit ici de revenir succinctement sur les éléments qui permettent d'asseoir ce propos, à savoir, en quoi sont-ils/elles d'une part produit de cet État néo-managérial, et d'autre part, en quoi en sont-ils/elles des producteurs/trices.

L'analyse du flou de leur travail et la mise en évidence de l'ambivalence de leur ressenti laissent entrevoir des individus aux prises avec les dynamiques qui affectent l'économie et le marché du travail dans la « société en réseaux ». Leur rôle au sein des administrations publiques et la nature de leur expertise sont à ce titre très parlants. Marginaux-sécants ou individus « connexionnistes », ils et elles déploient leurs activités dans une zone laissée vacante par l'organisation bureaucratique, une zone de flou. Et le flou, nous l'avons vu, invite ou contraint à une attitude d'engagement fort dans le travail. Cet appel à la subjectivité, qui se décline tant

sur le plan de la prescription, des compétences, des appartenances et des légitimités, que de l'identité professionnelle, apparaît comme le rouage nécessaire d'une action publique dont l'efficacité des modes d'intervention repose essentiellement sur l'informel (Duran et Thoenig, 1996).

Transparaît dès lors dans le déploiement de ces modes d'action une tendance qui s'observe plus largement dans le monde du travail, à savoir le recours à la subjectivité et la créativité du/de la travailleur/euse pour remplir les exigences contradictoires que génère la mise sous pression des systèmes organisationnels par les impératifs accrus de compétitivité du capitalisme (Dujarier, 2006 ; Dubar, 2007 ; Linhart, 2010). Rapporté au contexte de l'administration publique, on peut voir dans l'attitude d'engagement fort que requièrent ces postes, la solution à l'équation impossible de l'articulation des normes bureaucratiques avec celles des réseaux. Car si d'une part la logique des réseaux prône l'assouplissement des structures du pouvoir, voire son humanisation à travers le visage du/de la chargé-e de projet, les administrations publiques sont également empreintes du processus de rationalisation de l'économie, qui se caractérise par l'émergence d'une bureaucratie des chiffres (Dubar, 2007 ; Bezes, 2020). Comme le relevait déjà Jeannot (2005a), ce sont deux logiques qui se côtoient au sein d'une même organisation, l'une post-bureaucratique, l'autre néo-bureaucratique. Et lorsqu'elles rentrent en collusion, c'est l'individu qui fait office de zone-tampon.

Mais ce que met également en évidence l'analyse présentée ici c'est le rôle moteur de ces nouveaux/elles expert-es dans la production de l'État du « nouvel esprit du capitalisme ». De par les modes d'action dont ils et elles sont porteurs/euses, ils et elles incarnent l'idéologie de la « cité par projets » et participent à sa diffusion.

Leur rôle et expertise de marginal-sécant sont également ici très parlants. En s'imposant comme médiateurs/trices entre systèmes d'action aux logiques différentes et entre acteurs/trices aux intérêts parfois divergents, ils et elles donnent à voir l'importance du

relationnel et de l'informel dans les nouveaux modes d'action collective. En effet, leurs pratiques professionnelles et les instruments qu'ils et elles mobilisent sont caractéristiques d'un registre d'action particulier, faisant la part belle à la négociation et à la recherche de consensus, et s'opposant par-là à celui traditionnellement associé à la bureaucratie wébérienne.

Ainsi, tant l'instrument projet que le *diagnostic* – vu dans l'étude de cas – mobilisent à leur manière des compétences communicationnelles. Pour le premier, elles se déploient dans le cadre de la coordination d'acteurs/trices autour de projets. Pour le second, elles consistent en une capacité à mettre en mots les problèmes publics à traiter, selon des normes langagières légitimes qui mobilisent le registre des valeurs (Matthey, 2014 ; Weller, 2018). Dans les deux cas, ces instruments s'ancrent dans une conception consensuelle du rapport État/société.

De cette manière, ils et elles incarnent la critique faite à l'État de la bureaucratie wébérienne à propos de sa rigidité, de sa lourdeur et de sa verticalité, en étant porteurs/euses à travers leurs modes d'action des idéaux de souplesse, de réactivité, et d'horizontalité typique de la « cité par projets ». Ils et elles refondent par-là la légitimité de l'État à l'ère de la « société en réseaux ».

Toutefois, nous l'avons évoqué, cet État néo-managérial qui apparaît à travers la figure des chargé-es de projet présente surtout les apparences d'un pouvoir basé sur l'idéal consensuel et égalitaire du réseau. Dans les faits, il se maintient dans son entreprise de domination. Ce sont seulement les modalités de son expression qui se transforment. Et à ce titre, les chargé-es de projet représentent une élite reconfigurée, mais une élite quand même, qui dans une perspective bourdieusienne conservent le monopole d'une quantité importante de capitaux, en particulier, de capital social, ressource-clé dans la société capitaliste des réseaux et des connexions.

En effet, derrière un management par les valeurs et une production discursive importante autour des problèmes publics à prendre en charge, la question se pose de l'efficacité réelle des

modes d'action publique portés par les chargé-es de projet. Dans la veine des travaux de Matthey (2014) qui relèvent la manière dont l'émergence de la *doxa* projectuelle et des nouveaux métiers dans le milieu de l'urbanisme tend à transformer la profession et le travail lui-même, le travail qui « fait » l'action publique tend également de plus en plus à devenir un exercice de production de récits et de gestion de processus de coordination. Dès lors, il convient de se demander dans quelle mesure l'établissement de la culture projet, survalorisant les compétences et aptitudes communicationnelles et relationnelles plus que les qualifications techniques, permet la mise en place de politiques publiques réellement efficaces.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N. (2012). *Sociologie du monde du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Aubert, I., Kletz, F., & Sardas, J. C. (2020). Les nouvelles professionnalités au service de la territorialisation des politiques publiques sanitaires: l'exemple des chefs de projet e-parcours. In *9ème colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management*, 26 et 27 octobre 2020.
- Bonvin, J. M., Cianferoni, N., & Kuehni, M. (2015). Les rapports de subordination au cœur de la cité par projets: étude de cas dans l'industrie des machines. *L'Homme et la société*, N°195-196, pp. 33-50.
- Bourdieu, P. (2003). L'objectivation participante. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 150, N°5, pp. 43-58.
- Bourdieu, P. (1993). Esprits d'État. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 96, N°1, pp.49-62.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.31, N°1, pp.2-3.
- Bertillot, H. (2017). Intégrer les services pour rationaliser l'action publique. *Terrains travaux*, N°1, pp. 5-30.
- Bezes, P. (2020). Le nouveau phénomène bureaucratique: Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique. *Revue française de science politique*, N°1, pp. 21-47.
- Bezes, P., & Join-Lambert, O. (2010). Comment se font les administrations: analyser des activités administratives constituantes.(Introduction). *Sociologie du travail*, Vol 52, N°2, 133-150.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2011[1999]). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, Vol. 9, N°2, pp. 27-40.
- Campéon, A., Le Bihan-Youinou, B., & Sopadzhiyan, A. (2021). Dynamiques locales de coordination dans le secteur de la perte d'autonomie:

recompositions professionnelles autour de la gestion de cas. *Sciences sociales et santé*, Vol 39, N°4, pp. 5-31.

Chanlat, J. F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnoso-
ciologiques. *Management des ressources humaines*, pp. 159-175.

Cattacin, S., & Vitali, R. B. (1997). La Suisse entre subsidiarité et étatismes: quelques réflexions sur le rôle des instances non étatiques de production du bien-être en Suisse. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, Vol. p.76, N°263, pp. 35-47.

Commaille, J. (2010). Sociologie de l'action publique, in : Boussaguet Laurie, Jacquot Sophie, Ravinet Pauline (Eds.), *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris : Presses de Sciences Po, pp. 599-607.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil

Eloire, F. (2014). Qui se ressemble s'assemble ? Homophilie sociale et effet multiplicateur : les mécanismes du capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 205, N°5, pp. 104-119.

de Maillard, J. (2000). Les chefs de projet et les recompositions de l'action publique. Un nouveau métier urbain. *Les annales de la recherche urbaine*, Vol. 88, N° 1, pp. 6-18.

Demazière, D. (2004). Médiation et médiateurs sociaux: entre nomination et professionnalisation. *Formation emploi*, Vol. 86, N°1, pp. 11-23.

Deschenaux, F., & Laflamme, C. (2009). Réseau social et capital social: une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois. *SociologieS*.

Dubar, C. (2007[2000]). *La crise des identités: l'interprétation d'une mutation*. Paris : Presses universitaires de France.

Dujarier, M.-A. (2006). L'idéal au travail. Paris : Presses universitaires de France

Dupuy, F. (2020). *On ne change pas les entreprises par décret: Lost in management vol. 3*. Paris : Seuil.

Duran, P., & Thoening, J. C. (1996). L'État et la gestion publique territoriale. *Revue française de science politique*, pp. 580-623.

Duran, P. (2010). Le politique au prisme de ses institutions. *Idées économiques et sociales*, N°1, pp. 6-17.

Duran, P. (2009). Légitimité, droit et action publique. *L'Année sociologique*, Vol 59, N°2, pp. 303-344.

- Emery, Y., & Giauque, D. (2012). *Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Emery, Y., & Martin, N. (2008). Quelle identité d'agent public aujourd'hui? Représentations et valeurs au sein du service public Suisse. *Revue française d'administration publique*, N°3, pp. 559-578.
- Giauque, D., & Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique: bilan et perspectives en Suisse*. Lausanne : Collection le savoir suisse.
- Giraud, O., Lucas B., (2009). Le renouveau des régimes de genre en Allemagne et en Suisse : bonjour « néo-maternalisme » ? *Cahiers du genre*, N°46, 17-46
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York : Routledge.
- Grosjean, S., & Groleau, C. (2013). L'ethnographie organisationnelle au²è²organisationnels, (Supplement), pp. 13-23.
- Hassenteufel, P. (2011). *Sociologie de l'action publique*. Paris : Armand Colin.
- Hamel, J. (1998). Défense et illustration de la méthode des études de cas en sociologie et en anthropologie. Quelques notes et rappels. *Cahiers internationaux de sociologie*, pp. 121-138.
- Hamel, J. (2008). Qu'est-ce que l'objectivation participante? Pierre Bourdieu et les problèmes méthodologiques de l'objectivation en sociologie. *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, N°3.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society*, Vol 47, N°6, pp. 711-739.
- Kerléo, J. F. (2020). L'administration de projet: pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques. *Revue française d'administration publique*, Vol 175, N°3, pp. 721-734.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2005). *Gouverner par les instruments*. Paris: Presses de Sciences po.
- Lazar, J. (1992). La compétence des acteurs dans la «théorie de la structuration» de Giddens. *Cahiers internationaux de sociologie*, pp. 399-416.
- Matthey, L. (2014). L'urbanisme qui vient. *Cybergeo: European Journal of Geography*.
- Matthey, L., & Mager, C. (2016). La fabrique des urbanistes. Une identité professionnelle controversée?. *Cybergeo: European Journal of Geography*.

- Martin, D. (2012). L'analyse stratégique en perspective: Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier. *Revue européenne des sciences sociales*, N°2, 93-114.
- Muller, P. (2000). L'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique. *Revue française de science politique*, pp. 189-207.
- Morrisette, J., Demazière, D., & Pepin, M. (2014). Vigilance ethnographique et réflexivité méthodologique. *Recherches qualitatives*, Vol. 33, N°(1), pp. 9-18.
- Noordegraaf, M. (2007). From "pure" to "hybrid" professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & society*, Vol°39, N°6, pp. 761-785.
- Noordegraaf, M. (2016). Reconfiguring professional work: Changing forms of professionalism in public services. *Administration & society*, 48(7), pp. 783-810.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance. *Public Management Review*, Vol. 8, pp. 377-387.
- Page, E. C. (2010). Bureaucrats and expertise: Elucidating a problematic relationship in three tableaux and six jurisdictions. *Sociologie du travail*, Vol 52, N°2, pp. 255-273.
- Pinson, G. (2005). Chapitre 5 : Le projet urbain comme instrument d'action publique, in :
- Pinson, G. (2015). Gouvernance et sociologie de l'action organisée. Action publique, coordination et théorie de l'État. *L'Année sociologique*, Vol. 66, N°2, pp. 483-516.
- Pinson, G., & Sala Pala, V. (2007). Peut-on vraiment se passer de l'entretien en sociologie de l'action publique?. *Revue française de science politique*, Vol. 57, N°5, pp. 555-597.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain. *Revue internationale de psychosociologie*, n°4, pp. 27-43.
- Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Tourmen, C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession: quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé publique*, N°19(hs), pp. 15-20.
- Tripier, P., Dubar, C., & Boussard, V. (2011) [2005]. *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.

- Van Campenhoudt, L. (2012). Réseau ou champ? Deux concepts à l'épreuve du pouvoir dans le «travail en réseau». *Cités*, N°3, pp. 47-63.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, pp. 1-19.
- Weller, J.-M. (2018). *Fabriquer des actes d'État. Une ethnographie du travail bureaucratique*. Paris : Economica.

Dans la même collection

Sociograph n°1, 2007, *Monitoring misanthropy and rightwing extremist attitudes in Switzerland, An explorative study*, Sandro Cattacin, Brigitta Gerber, Massimo Sardi et Robert Wegener.

Sociograph n°2, 2007, *Marché du sexe et violences à Genève*, Ági Földházi et Milena Chimienti.

Sociograph n°3, 2007, *Évaluation de la loi sur l'intégration des étrangers du Canton de Genève*, Sandro Cattacin, Milena Chimienti, Thomas Kessler, Minh-Son Nguyen et Isabelle Renschler.

Sociograph n°4, 2008, *La socio et après? Enquête sur les trajectoires professionnelles et de formation auprès des licencié-e-s en sociologie de l'Université de Genève entre 1995 et 2005*, Sous la direction de Stefano Losa et Mélanie Battistini. Avec Gaëlle Aeby, Miriam Odoni, Emilie Rosenstein, Sophie Touchais et Manon Wettstein.

Sociograph n°5a, 2009, *Marché du sexe en Suisse. Etat des connaissances, best practices et recommandations, Volet 1 – Revue de la littérature*, Géraldine Bugnon et Milena Chimienti avec la collaboration de Laure Chiquet.

Sociograph n°5b, 2009, *Der Sexmarket in der Schweiz. Kenntnisstand, Best Practices und Empfehlungen, Teil 1 – Literaturübersicht*, Géraldine Bugnon et Milena Chimienti unter Mitarbeit von Laure Chiquet.

Sociograph n°6a, 2009, *Marché du sexe en Suisse. Etat des connaissances, best practices et recommandations, Volet 2 – Cadre légal*, Géraldine Bugnon, Milena Chimienti et Laure Chiquet.

Sociograph n°6b, 2009, *Der Sexmarket in der Schweiz. Kenntnisstand, Best Practices und Empfehlungen, Teil 2 – Rechtsrahmen*, Géraldine Bugnon, Milena Chimienti et Laure Chiquet.

Sociograph n°7, 2009, *Marché du sexe en Suisse. Etat des connaissances, best practices et recommandations, Volet 3 – Mapping, contrôle et promotion de la santé dans le marché du sexe en Suisse*, Géraldine Bugnon, Milena Chimienti et Laure Chiquet avec la collaboration de Jakob Eberhard.

Sociograph n°8, 2009, «*Nous, on soigne rien sauf des machines*». *Le pouvoir insoupçonné des aides-soignants en Anesthésie*. Sous la direction de Mathilde Bourrier. Avec Aristoteles Aguilar, Mathilde Bourrier, Ekaterina Dimitrova, Solène Gouilhers, Marius Lachavanne, Mélinée Schindler et Marc Venturin.

Sociograph n°9, 2011, *The legacy of the theory of high reliability organizations: an ethnographic endeavor*. Mathilde Bourrier (Sociograph – Working Paper 6).

Sociograph n°10, 2011, *Unitarism, pluralism, radicalism ... and the rest ?* Conor Cradden (Sociograph – Working Paper 7).

Sociograph n°11, 2011, *Evaluation du projet-pilote Detention, Enjeux, instruments et impacts de l'intervention de la Croix-Rouge Suisse dans les centres de détention administrative*. Nathalie Kakpo, Laure Kaeser et Sandro Cattacin.

Sociograph n°12, 2011, *A nouveau la ville ? Un débat sur le retour de l'urbain*. Sous la direction de Sandro Cattacin et Agi Földhàzi.

Sociograph n°13, 2011, *Capital social et coparentage dans les familles recomposées et de première union*. Sous la direction de Eric Widmer et Nicolas Favez. Avec Gaëlle Aeby, Ivan De Carlo et Minh-Thuy Doan.

Sociograph n°14, 2012, *Les publics du Théâtre Forum Meyrin : Une étude à partir des données de billetterie*. Sami Coll, Luc Gauthier et André Ducret.

Sociograph n°15, 2013, *Migrations transnationales sénégalaises, intégration et développement. Le rôle des associations de la diaspora à Milan, Paris et Genève*. Jenny Maggi, Dame Sarr, Eva Green, Oriane Sarrasin et Anna Ferro.

Sociograph n°16, 2014, *Institutions, acteurs et enjeux de la protection de l'adulte dans le canton de Genève*. Sous la direction de Mathilde Bourrier. Avec Alexandre Pillonel, Clara Barrelet, Eline De Gaspari, Maxime Felder, Nuné Nikoghosyan et Isabela Vieira Bertho.

Sociograph n°17, 2015, *Recensions 1983-2013*, André Ducret. Avant-propos de Jacques Coenen-Huther.

Sociograph n°18, 2015, *Un lieu pour penser l'addiction. Evaluation de l'Académie des Dépendances*, Anne Philibert et Sandro Cattacin.

Sociograph n°19, 2015, *Connivences et antagonismes. Enquête sociologique dans six rues de Genève*. Edité par Maxime Felder, Sandro Cattacin, Loïc

Pignolo, Patricia Naegeli et Alessandro Monsutti. Avec Guillaume Chillier, Monica Devouassoud, Lilla Hadji Guer, Sinisa Hadziabdic, Félix Luginbuhl, Angela Montano, Sonia Perego, Loïc Pignolo, Loïc Riom, Florise Vaubien et Regula Zimmermann.

Sociograph n°20, 2015, *La catastrophe de Mattmark dans la presse. Analyse de la presse écrite*. Edité par Sandro Cattacin, Toni Ricciardi et Irina Radu. Avec Yasmine Ahamed, Lucie Cinardo, Caroline Deniel, Dan Orsholits, Steffanie Perez, Elena Rocco, Julien Ruey, Katleen Ryser, Cynthia Soares et Karen Viadest.

Sociograph n°21, 2015, *La catastrophe de Mattmark. Aspects sociologiques*. Edité par Sandro Cattacin, Toni Ricciardi et Irina Radu. Avec Yasmine Ahamed, Caroline Deniel, Dan Orsholits, Steffanie Perez, Elena Rocco, Julien Ruey, Katleen Ryser, Cynthia Soares et Karen Viadest.

Sociograph n°22 a, 2015, *Sind Drogen gefährlich? Gefährlichkeitsabschätzungen psychoaktiver Substanzen*. Domenig Dagmar und Sandro Cattacin.

Sociograph n°22 b, 2015, *Les drogues sont-elles dangereuses ? Estimations de la dangerosité des substances psychoactives*. Domenig Dagmar et Sandro Cattacin. Traduction de Erik Verkooyen.

Sociograph n°23, 2016, *Malleable Minds? Teasing Out the Causal Effect(s) of Union Membership on Job Attitudes and Political Outcomes*. Sinisa Hadziabdic.

Sociograph n°24, 2016, *Les familles de milieu populaire dans une commune genevoise. Intégration sociale et soutien à la parentalité*. Eric Widmer, Sabrina Roduit et Marie-Eve Zufferey.

Sociograph n°25, 2016, *Addictions et société : voyage au pays des ombres. Actes du colloque des 50 ans du GREA*. Edité par Anne Philibert, Géraldine Morel et Sandro Cattacin.

Sociograph n°26, 2017, *Complicity and Antagonism: Anthropological Views of Geneva*. Edited by Alessandro Monsutti, Françoise Grange Omokaro, Philippe Gazagne and Sandro Cattacin. With Savannah Dodd, Juliana Ghazi, Victoria Gronwald, Sarah Hayes, Aditya Kakati, Samira Marty, Linda Peterhans, Dagna Rams, Rosie Sims and drawings by Heather Suttor.

Sociograph n°27, 2016, *Begleitung von Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung im Spital. Ambivalenzen und Pragmatismus von Schnittstellen.* Anna Weber.

Sociograph 28, 2016, *“We’re from Switzerland, that’s a Chocolate Island in Sweden!” Comprendre l’indie rock du point de vue de six groupes suisses.* Loïc Riom.

Sociograph 29, 2016, *Le devenir professionnel des diplômés en sciences sociales entre 2005 et 2015.* Julien Rucy, Emilie Rosenstein, Rita Gouveia et Eric Widmer.

Sociograph n°30, 2017, *Viellissement et espaces urbains.* Edité par Cornelia Hummel, Claudine Burton-Jeangros et Loïc Riom. Avec Alizée Lenggenhager, Heber Gomez Malave, Martina von Arx, Michael Deml et Ndeye Ndao.

Sociograph n°31, 2017, *Voting for the Populist Radical Right in Switzerland: A Panel Data Analysis.* Dan Orsholits.

Sociograph n°32, 2017, *« C’est pas un boulot, c’est du business. » L’agir des dealers ouest-africains dans un quartier genevois.* Loïc Pignolo.

Sociograph n°33, 2017, *Le processus d’endettement dans le jeu excessif: d’une revue de la littérature à l’élaboration d’un modèle.* Anne Philibert, Géraldine Morel, Loïc Pignolo et Sandro Cattacin.

Sociograph n°34, 2017, *L’éthique (en) pratique : la recherche en sciences sociales.* Edité par Claudine Burton-Jeangros. Avec Claudine Burton-Jeangros, Maryvonne Charmillot, Julien Debonneville, Karine Duplan, Solène Gouilhers Hertig, Cornelia Hummel, Mauranne Laurent, Barbara Lucas, Andrea Lutz, Michaël Meyer, Lorena Parini, Loïc Riom, Sabrina Roudit, Claudine Sauvain-Dugerdil, Mélinée Schindler et Daniel Stoecklin.

Sociograph n°35, 2018, *La musique sous le regard des sciences sociales.* Edité par Loïc Riom et Marc Perrenoud. Avec Pierre Bataille, Sandro Cattacin, Nuné Nikoghosyan, Irene Pellegrini, Luca Preite, Pierre Raboud et Christian Steulet.

Sociograph n°36, 2018, *La police en quête de transversalité. Chroniques de la réforme de la police genevoise de 2016*. Edité par Mathilde Bourrier et Leah Kimber. Avec Camila Andenmatten, Laurence Dufour, Marine Fontaine, Aurélie Friedli et César Humerose.

Sociograph n°37, 2018, *Gérer les migrations face aux défis identitaires et sécuritaires*. Edité par Adèle Garnier, Loïc Pignolo et Geneviève Saint-Laurent. Avec Adèle Garnier, France Houle, Carla Mascia, Loïc Pignolo, Antoine Roblain, Geneviève Saint-Laurent, Djordje Sredanovic et Bob White.

Sociograph n°38, 2018, *Accès aux prestations socio-sanitaires des familles vulnérables à Genève. Le point de vue des acteurs de terrain*. Olga Ganjour, Myriam Girardin, Marie-Eve Zufferey, Claudine Burton-Jeangros et Eric Widmer.

Sociograph n°39, 2018, *Expériences de vieillissements en collectif agricole autogé-ré. Enjeux individuels et collectifs*, Elena Rocco.

Sociograph n°40, 2018, *Proches aidants et proches aidés : ressources et contraintes associées aux dynamiques familiales confrontées à la perte d'autonomie du parent âgé*. Myriam Girardin, Olga Ganjour, Marie-Eve Zufferey et Eric Widmer.

Sociograph n°41, 2019, *Revue internationale des modèles de régulation du cannabis*. Anne Philibert et Frank Zobel.

Sociograph n°42, 2019, *Dynamiques de formalisation et d'informalisation dans l'étude des migrations*. Edité par Nathalie Blais, Marisa Fois et Antoine Roblain. Avec Hélène Awet Woldeyohannes, Julien Debonneville, Nawal Bensaïd, Nathalie Blais, Marisa Fois, Fiorenza Gamba, Adèle Garnier, France Houle, Laurent Licata, Loïc Pignolo, Annaelle Piva, Toni Ricciardi, Antoine Roblain, Josette St-Amour Blais et Anissa Tahri.

Sociograph n°43, 2019, *Sommeil des adolescents et rythmes scolaires*. Claudine Burton-Jeangros et Maxime Felder. Avec la participation de Marion Aberle, Nicolas Charpentier, Alison Do Santos, Iuna Dones, Melissa Mapatano, Auxane Pidoux et Johanna Yakoubian.

Sociograph n°44, 2020, *Famille et vulnérabilités des enfants. État des lieux et responsabilités institutionnelles à Genève*. Jean-Michel Bonvin, Eric Widmer, Liala Consoli et Regula Zimmermann.

Sociograph n°45, 2020, *Enjeux éthiques dans l'enquête en sciences sociales*. Edité par Marta Roca i Escoda, Claudine Burton-Jeangros, Pablo Diaz et Ilario Rossi. Avec Sarah Bonnard, Margaux Bressan, Baptiste Brodard, Michael Cordey, Louise Déjeans, Eline De Gaspari, Valentine Duhant, Lucile Franz, Laurent Paccaud, Aude Parfaite, Léa Sallenave et Carla Vaucher.

Sociograph n°46, 2020, *Les drogues dans tous leurs états*. Edité par Sandro Cattacin, Anne Philibert, Loïc Pignolo, Barbara Broers et Guillaume Rey. Avec Audrey Arnoult, Marie Crittin, Dagmar Domenig, Bengt Kayser, Michel Kokoreff, Alexandre Marchant, Christian Schneider et Marc-Henry Soulet.

Sociograph n°47, 2020, *Les modes de garde après séparation : conditions et conséquences sur les relations familiales*. Marie-Eve Zufferey, Myriam Girardin, Olga Ganjour et Clémentine Rossier.

Sociograph 48, 2020, *Prishtina la paradoxale ou l'innovation dans un environnement adverse*. Edité par Sandro Cattacin et Loïc Pignolo. Avec Zachariah Aebi, Priscilla Bellesia Mbuinzama, Karim Jowary, Ariane Levrat, Estelle Lligona, Matteo Marano, Alys Martin, Malaïka Nagel, Ravi Ramsahye, Sophie Ratcliff, Estelle Röthlisberger, Giordano Rumasuglia et Annabella Zamora. Postface de Rifat Haxhijaj.

Sociograph 49, 2020, *Les colonialismes suisses. Entretiens (Vol. I)*. Édité par Sandro Cattacin et Marisa Fois. Avec Aline Boeuf, Margot Chauderna, Alexey Chernikov, Marianna Colella, Mariam Duruz, Guillaume Fernandez, Safi Lashley, Edil Mansilla, Yawa Megbayowo, Marilia Adriana Meyer-Fernandez Cazorla, Orlane Moynat, Ana Quijano et Kenza Wadimoff.

Sociograph 50, 2020, *Les colonialismes suisses. Études (Vol. II)*. Édité par Sandro Cattacin et Marisa Fois. Avec Aline Boeuf, Margot Chauderna, Marianna Colella, Mariam Duruz, Guillaume Fernandez, Safi Lashley, Edil Mansilla, Yawa Megbayowo, Marilia Adriana Meyer-Fernandez Cazorla, Orlane Moynat, Ana Quijano et Kenza Wadimoff.

Sociograph 51, 2020, *La socioéconomie des politiques sociales au service des capacités. Études de cas dans le contexte genevois*. Édité par Jean-Michel Bonvin et Aris Martinelli. Avec Mathieu Amoos, Cora Beausoleil, Hamadoun Diallo, Caroline Dubath, Julien Fakhoury, Fabienne Fallegger, Romain Gauthier, Romain Guex, Rose Hirschi, Mélanie Hirt, Lionel Lambert, Krisana Messerli, Luca Perrig, Lucien Pfister, Jérémie Savoy et Hannah Wonta.

Sociograph 52, 2020, *Lieux et temps des rituels d'inclusion territoriale dans le Grand Genève*. Édité par Fiorenza Gamba, Sandro Cattacin et Bernard Debarbieux. Avec Elise Barras, Leika Barthe, Florent Bolomey, Benjamin Bouele, Cyrille Chatton, Bruno Primo Da Silva, Tiffany Da Silva, Sven Favarger, Audrey Gagnaux, Laetitia Maradan, Simon Paratte, Thomas Rotunno, Olivier Waeber et Christina Zholdokova.

Sociograph 53, 2022, *Italiano on the road. Per i quartieri e le strade di Zurigo, Basilea e Ginevra*. Irene Pellegrini, Verio Pini e Sandro Cattacin.

Sociograph 54, 2022, *(In)former les patient.es à la recherche biomédicale : sociologie des documents d'information et de consentement*. Solène Gouilhers, Loïc Riom, Claudine Burton-Jeangros, Ainhoa Saenz Morales et Mathieu Amoos.

Sociograph 55, 2022, *Inventer le quotidien au temps du Covid-19 : communiquer, soigner et organiser*. Édité par Mathilde Bourrier, Michael Deml et Leah Kimber. Avec Jimmy Clerc, Océane Corthay, Margaux Dubois, Alexandrine Dupras, Lucas Duquesnoy, Fantine Gicquel, Katharina Jungo, Leah Kimber, Kamyar Kompani, Claudine Kroepfli, Kate de Rivero et Annabella Zamora.

Sociograph 56, 2022, *Décrochage scolaire et dynamiques familiales : Etat des lieux*. Eric Widmer, Olga Ganjour, Myriam Girardin, Sandra Huri, Marie-Eve Zufferey, Ivaine Droz-Dit-Busset et Benoît Reverdin.

Sociograph 57 a, 2022, *Vivre et travailler sans statut légal à Genève : premiers constats de l'étude Parchemins*. Yves Jackson, Claudine Burton-Jeangros, Aline Duvoisin, Liala Consoli et Julien Fakhoury.

Sociograph 57 b, 2022, *Living and working without legal status in Geneva. first findings of the Parchemins study*. Yves Jackson, Claudine Burton-Jeangros, Aline Duvoisin, Liala Consoli et Julien Fakhoury.

Sociograph 58, 2022, *Cannabis in the Swiss economy. Economic effects of current and alternate regulation in Switzerland*. Oliver Hoff.

Sociograph 59, 2022, *Sufficiency and wellbeing: a study of degrowth practices in the Geneva and Vaud area*. Orlane Moynat.

Sociograph 60, 2023, *Le jardin collectif urbain, un lieu de synergie pour le bien-être humain : étude de deux cas dans un écoquartier genevois*. Auxane Pidoux.

Sociograph 61, 2023, *Les aléas de l'appartenance : exclusion, inclusion et vivre-ensemble*. Edité par Mathilde Gouin-Bonenfant, Bob W. White et Sam Victor. Avec Nathalie Blais, Moussa Dieng Kala, Loïc Pignolo, Antoine Roblain et Camille Thiry.

Sociograph 62, 2023, « *Il était une fois la bioconstruction à Buenos Aires* » ou rendre visibles les utopies réelles comme alternatives au capitalisme. Malaika Nagel.

Sociograph 63, 2023, *Endométriose : une maladie chronique féminine jouant sur les frontières de la visibilité*. Margaux Dubois.

Sociograph 64, 2024, *Vieillir en ville : les liens sociaux à l'échelle des commerces de quartier*. Edité par Loïc Pignolo et Cornelia Hummel. Avec Laetitia Ammon-Chansel, Felipe Augusto Dos Santos Ferreira, Marie Bieler, Paloma Hoarau, Dougan Jordan, Dara Kalbermatter, Chloé de Morawitz et Marina Sucari.

Sociograph 65, 2024, *Une refamilialisation du social dans la crise sanitaire de COVID-19 ? Éléments d'interprétation issus d'une revue de presse de mars à juin 2020 dans plusieurs pays européens*. Myriam Girardin, Eric Widmer, Olga Ganjour, Marie-Eve Zufferey, Vera de Bel, Sandra Huri et Manuel Tettamanti.

Sociograph 66, 2024, *Les politiques familiales dans le canton de Genève : Analyse dans une perspective du parcours de vie*. Sven Carlström, Oscar Waltz et Clémentine Rossier.

Sociograph 67, 2024, *Vulnérabilités face au VIH/sida et mobilités transfrontalières sur le Grand Genève. Premier rapport de l'Observatoire transfrontalier des inégalités sociales de santé*. Edité par Sabrina Roduit, Nicolas Charpentier et Sandro Cattacin. Avec les contributions de

Gregory Beltran, Walter Ceron, Olivier Dufour, Ludovic Lacroix, Tina Latifi, Xavier Mabire, Loïc Michaud, Olivier Nawej Tshikung, Emilie Piet, Héléna Revil, Anne Saturno, Jennifer Socquet, Dario Spini et Vanessa Vaucher.

Sociograph 68, 2024, « *Ici, on fait comme à la maison* » : le soin apport e par le personnel non soignant dans les maisons de retraite. Valentine Donzelot.

Sociograph 69, 2024, “*Bisogna portare alla luce queste sofferenze!*”. I collocamenti coatti all’istituto von Mentlen di Bellinzona (1932-1962). Marco Nardone.

Sociograph 70, 2024, *Gouverner en réseau et par projet : l’action publique genevoise au prisme des « métiers flous* ». Océane Corthay.

Toutes les publications se trouvent en ligne sous :
www.unige.ch/sciences-societe/socio/sociograph

Mais ton travail, ça consiste en quoi concrètement ? Cette question a priori anodine pourrait résumer l'essence même de cette recherche. Elle repose sur un constat : celui du flou du travail lorsqu'on occupe un poste tel que chargé-e de projet, chargé-e de mission ou encore délégué-e à, au sein d'une administration publique. Depuis les années 1980, en dépit de sa nébuleuse définitionnelle, ce type de poste tend à se multiplier au sein des structures étatiques. Mais de quoi sont-ils fait concrètement ? A quels besoins répondent-ils ? De quoi est fait ce flou, et que dit-il des transformations de l'action publique contemporaine ?

Cette recherche interroge le flou professionnel au sein de l'action publique en tant que véritable objet sociologique. Son objectif est dès lors double : comprendre finement en quoi consiste ces « métiers flous » et, par leur étude, mettre en lumière les dynamiques plus larges qui traversent l'organisation de l'État dans les sociétés capitalistes actuelles. À travers une enquête ethnographique menée dans diverses administrations communales et cantonales à Genève, ce travail questionne les transformations des modes de gouvernement et les nouvelles modalités d'exercice du pouvoir politique.

Océane Corthay est diplômée en science politique (Bachelor) et en sociologie (Master) de l'Université de Genève. Durant son parcours académique, elle développe un intérêt particulier pour la sociologie des organisations et de l'action publique. Elle travaille actuellement en tant qu'adjointe scientifique au sein du Département de la cohésion sociale du Canton de Genève.

