

## **Introduction. Travailler (sur) la concurrence**

Patrick Castel, Léonie Hénaut, Emmanuelle Marchal

▶ **To cite this version:**

Patrick Castel, Léonie Hénaut, Emmanuelle Marchal. Introduction. Travailler (sur) la concurrence. Patrick Castel; Leonie Henaut; Emmanuelle Marchal. Faire la concurrence, Presses des Mines, pp.7 - 18, 2016, 9782356713889. hal-01520801

**HAL Id: hal-01520801**

**<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01520801>**

Submitted on 13 Jun 2017

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

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

# Introduction

## Travailler (sur) la concurrence

Patrick Castel, Léonie Hénaut, Emmanuelle Marchal

A la lecture de la presse et de travaux de sciences sociales, dans les reportages télévisés ou radiophoniques, la concurrence semble s'intensifier chaque jour un peu plus dans les secteurs d'activité qui la connaissaient déjà, et s'inviter dans de nouveaux secteurs comme la santé, l'éducation ou la justice qui en étaient jusqu'à préservés. Dans la sphère dite marchande, la libéralisation des échanges, la globalisation de l'économie et les impératifs de rentabilité, entre autres facteurs, sont réputés exacerber la concurrence entre agents sur le marché du travail, entre entreprises, produits ou services. Dans le secteur public, le *New Public Management* mise sur son efficacité supposée pour réformer les organisations administratives et professionnelles, présentées comme coûteuses et inefficaces. De telles évolutions, même s'il ne faut pas en exagérer la cohérence (Bezes, 2005, 2009), ont fait l'objet de nombreux travaux qui relèvent l'importance des réticences et résistances que leur opposent les professionnels. Ceux-ci se voient imposer de l'extérieur une discipline (Le Galès et Scott, 2008) qui bouscule leur identité (Stone, 1997). Les critiques sont particulièrement virulentes dans les domaines de la recherche et de la santé (Bruno, 2008 ; Pierru, 2007), où l'expertise des professionnels est considérée comme mise à mal par les réformes engagées. Chacun à leur manière, ces travaux montrent que la concurrence n'est en rien réservée à la sphère marchande. Ce faisant, ils confortent une idée que soulignait déjà Georg Simmel 2013 [1908] en son temps : il s'agit d'un mode de régulation central, et désormais privilégié de nos sociétés.

La sociologie économique met bien en évidence l'intérêt de prendre la concurrence comme prisme analytique des relations entre acteurs (François, 2008). On peut regretter néanmoins que l'essentiel des travaux soient focalisés sur l'étude du fonctionnement des marchés et des relations marchandes. L'existence de luttes concurrentielles y est parfois posée comme un préalable et donne lieu à l'analyse des contraintes qui s'imposent aux acteurs. L'accent est alors mis sur les stratégies visant à évincer des concurrents ou à coopérer avec eux, sur l'encadrement des relations concurrentielles par le droit, ou encore sur les règles qui favorisent certains acteurs (Fligstein, 1996). De leur côté, les travaux voisins de science politique ou d'économie politique sur la libéralisation des économies (Palier, 2005 ; Woll, 2008 ;

Thelen, 2014) s'intéressent plus volontiers aux «politiques de la concurrence» (Combe, 2008), privilégiant pour ce faire une perspective macro(socio)logique. Qu'elle soit conçue comme une force quasi inexorable ou comme le résultat de stratégies politiques, la concurrence apparaît donc principalement comme extérieure aux acteurs qui la subissent ou cherchent à lui résister.

Notre objectif, dans cet ouvrage, est de renouveler le regard porté sur ces questions en mettant davantage en évidence le caractère processuel, instable et controversé des relations concurrentielles, et en ouvrant l'horizon des domaines d'activités étudiés. Pour cela, il a fallu renoncer à se donner une définition préalable de ce que recouvre «la concurrence», pour s'intéresser à la façon dont les acteurs eux-mêmes appréhendent et travaillent le phénomène. Adoptant une posture pragmatique, l'identification des concurrents et de l'angle sous lequel sont comparées les activités, le choix des différentes manières d'organiser la concurrence, apparaissent d'abord comme des préoccupations pour les acteurs engagés dans les situations. L'ouvrage est né d'une série de séminaires dans lesquels les participants ont accepté de se prêter à cet exercice sur leurs terrains d'enquête respectifs. Ils se sont efforcés de faire attention à la façon dont les relations concurrentielles se fabriquent et se transforment au cours du temps, au rôle que jouent des acteurs très divers dans ces évolutions, et aux méthodes qu'ils emploient pour parvenir, ou non, à leurs fins. Les différentes contributions donnent à voir les marges de négociation plus ou moins étroites dont ils disposent pour qualifier les situations et définir leur travail, et les querelles ou luttes autour de ces qualifications. La concurrence apparaît alors comme relevant d'une construction collective à laquelle de multiples acteurs prennent part, et qui mobilise un arsenal de dispositifs beaucoup plus large que les outils dits de «mise en concurrence», comme les appels d'offre ou les indicateurs de performance dont il va être question.

La variété des terrains explorés dans l'ouvrage découle de notre démarche consistant à ne pas non plus définir *a priori* les secteurs, les organisations ou les groupes professionnels qui sont en concurrence les uns avec les autres, pour voir qu'une grande variété d'activités et de situations se prêtent à des analyses en ces termes. Des auteurs s'intéressent aux conditions d'attribution ou d'obtention de financements dans le secteur associatif (Magali Robelet, Malka Older) et dans celui de la recherche et de l'enseignement supérieur (Jérôme Aust, Julien Barrier et Audrey Vézian, Mathieu Cloarec et Stéphanie Mignot-Gérard). D'autres étudient la façon dont les membres de différentes organisations – un groupe multinational (Fabien Foureault), un réseau de magasins de produits biologiques (Guilhem Anzalone), des associations professionnelles (Léonie Hénaut) – s'attachent à marquer des différences entre leurs pairs et les autres concurrents. Des auteurs analysent la façon dont l'organisateur d'un salon de programmes télévisés s'efforce

de discipliner les activités des vendeurs et des acheteurs (Julien Brailly, Guillaume Favre et Emmanuel Lazega). D'autres, enfin, repèrent comment on s'y prend, dans les hôpitaux (Hugo Bertillot) et les écoles de commerce (Benoit Cret), pour admettre que des prestations sont comparables à celles de leurs homologues tout en préservant leurs spécificités.

En somme, nous n'appréhendons pas la concurrence comme un phénomène morphologique, à l'instar des économistes ou de certains sociologues, mais comme un problème social (Spector et Kitsuse, 1973 ; Gusfield, 1981) auquel les acteurs donnent sens et qu'ils contribuent à construire tout en cherchant à y échapper. Loin de gêner l'analyse, la forte hétérogénéité des activités étudiées permet de faire émerger de nombreux points communs sur lesquels nous aimerions insister dans cette introduction. Nous allons d'abord revenir sur les ambivalences et les tensions qui caractérisent de façon générale le travail de la concurrence et qui traversent tous les chapitres. Puis nous présenterons les deux principaux infléchissements réalisés par rapport à la littérature existante et autour desquels s'organisent les deux parties de l'ouvrage.

## LES AMBIVALENCES DE LA CONCURRENCE

### Lutter et coopérer

Dans sa célèbre étude du conflit, Simmel 2013 [1908] souligne le caractère ambivalent de la concurrence, ou plutôt de la relation concurrentielle. D'un côté, il la décrit comme une « lutte indirecte » entre individus – indirecte, car ils cherchent à l'emporter en interpellant non pas le concurrent mais des tiers (par exemple, la clientèle) – ayant parfois des « effets corrupteurs, destructeurs et dévastateurs » sur la société. Le caractère antagoniste de la concurrence est du reste ce que les sociologues mettent le plus volontiers en avant, même quand ils ne se réclament pas de l'analyse séminale du sociologue allemand. Or, dans le même texte, Simmel insiste aussi sur les « fonctions socialisantes » et « intégratrices » du conflit :

« Personne ne niera qu'il y a quelque chose de tragique dans le fait que les éléments de la société travaillent les uns contre les autres, et non ensemble [...]. Mais dans le bilan social, tous les aspects négatifs de la concurrence ne viennent qu'après l'immense force de synthèse que représente le fait que dans la société, la concurrence reste malgré tout une concurrence pour l'homme, une lutte pour plaire et pour rendre service [...]; bref, un tissu de milliers de fils sociologiques, du fait que la conscience se concentre sur la volonté, le sentiment et la pensée des autres » (Simmel, 2013 [1908], p. 301-302).

L'existence de luttes et d'affrontements ressort largement des cas étudiés dans ce livre. Mais les auteurs insistent aussi sur le caractère socialisateur de la concurrence. Nous l'apercevons par exemple à travers les appels à projets lancés pour «structurer» le monde de la recherche. Ils amènent les acteurs à s'intéresser de près à ce que font les autres et parfois à nouer de nouvelles alliances. Les situations de mise en concurrence apparaissent souvent comme des moments où les professionnels en viennent à réfléchir à leur identité collective, à ce qui les unit et à ce qui les distingue d'autres individus, et à s'interroger sur la nécessité de renforcer les frontières de leur groupe ou au contraire de les élargir. Il en va ainsi des responsables des magasins Biocoop qui rediscutent régulièrement de la pertinence des règles fondant leur affiliation au réseau, car il est difficile de maintenir une rentabilité économique sans sacrifier les valeurs militantes. Dans la même veine, Léonie Hénaut montre qu'en France, les restaurateurs d'œuvres d'art sortent de leur isolement et s'organisent en profession quand ils se voient imposer de nouvelles règles d'accès au marché des musées par le ministère de la Culture. Ils se regroupent moins sur la base d'intérêts économiques communs que du fait de multiples attachements, professionnels et amicaux, noués au cours du temps.

C'est donc bien «un tissu de milliers de fils sociologiques» qu'il convient d'identifier et d'étudier pour saisir la dynamique de la concurrence. S'il est acquis que le phénomène comporte à la fois des effets destructeurs et intégrateurs, les auteurs du présent ouvrage tiennent à souligner les tensions qu'ils génèrent à tout moment chez les acteurs. L'attention minutieuse portée à l'analyse des activités et des interactions laisse apparaître l'ambivalence des relations, variables au cours du temps, qui peuvent être concurrentielles au regard de telle activité et non concurrentielles au regard de telle autre. Une bonne illustration est fournie par le secteur de l'aide d'urgence étudié par Malka Older, dans lequel les associations jugent positivement les efforts de coordination sur les lieux des catastrophes tout en se livrant par ailleurs à d'intenses luttes non seulement pour capter les fonds des donateurs, mais aussi dans l'accès aux bénéficiaires pour dépenser ces fonds sur un territoire et dans un temps limités.

Les études de cas présentées dans ce livre révèlent la porosité des frontières entre la concurrence et la coopération. Plus que les états intermédiaires empruntant à l'un et à l'autre modèle, que les spécialistes de sciences de gestion nomment parfois «coopétition», ce sont les ambiguïtés des situations qui nous paraissent clés pour décrire et comprendre les phénomènes étudiés. Dans de nombreux secteurs, les acteurs font face à des injonctions potentiellement contradictoires, avec d'un côté des incitations à être plus performants économiquement ou scientifiquement («soyez les meilleurs!»), et de l'autre des injonctions à plus de collaboration («coopérez, partagez les informations!»). Avant nous, Emmanuel Lazega (2009) a commencé à explorer de telles ambiguïtés en s'intéressant à «la coopération

entre concurrents». Nous poursuivons sa démarche de deux manières : d'une part, nous nous intéressons au vécu de l'ambiguïté pour d'autres acteurs que les seuls entrepreneurs ou professionnels, et montrons qu'on peut les retrouver à tout niveau hiérarchique ; d'autre part, nous nous intéressons aux fluctuations spatiales et temporelles de telles qualifications, dans la mesure où, à chaque moment, les mêmes acteurs peuvent être partenaires et concurrents et jouer des rôles différents. Les professionnels ont en effet de multiples appartenances et plusieurs référents possibles à chaque moment ou dans chaque situation.

Ainsi, les chercheurs sont incités par les pouvoirs publics à créer et à appartenir à de multiples organisations pour accroître les coopérations scientifiques, mais ces organisations sont souvent redondantes et parfois concurrentes. Surtout, comme le montrent Julien Barrier et Audrey Vézian à propos de la cancérologie et du secteur des nanotechnologies, les nouveaux dispositifs qui visent à accroître la coopération entre équipes de chercheurs sont au service d'une compétition scientifique. Même quand les « décideurs » privilégient une modalité d'organisation des relations à une autre, il n'est pas rare que les acteurs concernés ne les suivent pas. C'est le cas des commerciaux travaillant dans les différentes unités d'un groupe multinational, étudiés par Fabien Foureault, à qui l'on demande de coopérer. Mais contre ou malgré les recommandations de la présidence, ils privilégient les intérêts de leur unité et contribuent finalement à exacerber la compétition au sein du groupe. L'approche historique privilégiée dans certains chapitres révèle aussi la façon dont les relations concurrentielles sont remodelées en différentes occasions, ainsi que le rôle joué par les outils mis en place pour les réguler au cours du temps.

## **Etre comparable et faire valoir ses singularités**

La seconde source d'ambivalence concerne le processus de mise en concurrence, qui implique deux mouvements contradictoires rappelant, à certains égards, la dynamique des « normes de marché » observée dans d'autres travaux (Segrestin, 1997) : l'un ouvre vers davantage de possibilités de comparaison entre les individus, les services ou les produits ; l'autre vers un accroissement de la mise en valeur de leurs singularités. Considérer que deux entités sont en concurrence suppose en effet d'identifier ces entités comme semblables au regard de quelques particularités, autrement dit de les reconnaître comme comparables. Or, une telle reconnaissance ne va pas de soi. Elle réclame de réaliser des opérations de classification et de catégorisation, qui suscitent des résistances de la part des acteurs qui préfèrent mettre en avant leurs spécificités pour mieux se distinguer de leurs concurrents.

L'analyse des recensements et du travail statistique a mis en évidence, de longue date, les difficultés qu'il y avait à comparer des emplois et à les regrouper au sein de catégories homogènes (Thévenot, 1983 ; Desrosières et Thévenot, 1983 ; Desrosières, 1993, 2014). Les opérations de codage réalisées à cette occasion sont à l'image de celles du taxinomiste. Elles consistent à mettre en forme les connaissances, à créer un espace de commune mesure, des classes d'équivalence et des nomenclatures, justifiant de regrouper certaines entités et d'en écarter d'autres, non sans arbitraire pour les éléments frontières (voir aussi, pour la classification, Bowker et Star, 1999). Les connaissances chiffrées produites sur les individus, les activités ou les entreprises, apparaissent dans ce cadre comme le résultat de multiples opérations de regroupement et de comparaison, qui ne sauraient être passées sous silence sans occulter les compromis et négociations auxquelles elles donnent lieu et les critiques dont elles font l'objet.

L'une des tensions importantes qui émergent en ces occasions a trait aux exclusions inhérentes au processus. La notion de *commensuration*, telle qu'elle est développée par Espeland et Steven (1998) souligne cet aspect en mettant en évidence tout ce qui disparaît à l'occasion des opérations de chiffrage, tout ce qui est rendu non pertinent et sans valeur. Nous le verrons sur les différents terrains étudiés, la transformation de qualités en quantités suppose de réduire ce qui fait la richesse d'un service hospitalier, d'un projet de recherche, d'un produit biologique ou d'un programme de télévision, au regard de quelques caractéristiques considérées comme significatives par certains acteurs, tout en occultant éventuellement ce qui fait la fierté des auteurs, des professionnels ou des producteurs des biens et des services en question. Les chiffrages permettent aussi d'ordonner les services, les équipes de recherche et les produits au regard de leur taille, de leur performance ou de leur coût. Toutes sortes de comparaisons devenant possibles, ces opérations contribuent à créer une concurrence entre entités davantage qu'elle ne la révèle. Elles suscitent à leur tour une résistance de la part de ceux qui, mis en comparaison, en compétition ou en concurrence, se refusent à voir leur identité réduite à quelques indicateurs.

Trop comparables, les biens apparaissent en effet comme substituables, réduisant d'autant les avantages économiques des producteurs. De tels phénomènes ont été observés dans le secteur des médicaments où l'introduction des «génériques» a suscité de fortes réticences (Nouguez, 2009). C'est pourquoi les producteurs cherchent à se soustraire à la compétition en créant des situations de concurrence monopolistique (Chamberlin, 1953) ou en s'installant sur des niches (White, 1981). C'est le cas de ces chambres funéraires ouvertes à proximité immédiate des hôpitaux, qui permettent aux agences funéraires de capter leurs clients avant leurs concurrents (Trompette, 2005). D'autres producteurs travaillent à rendre

leurs produits originaux et personnalisés, autrement dit à les doter de qualités incommensurables (Karpik, 2007). La mise en évidence des qualités singulières des individus, des produits ou des entreprises n'est pas seulement une stratégie de résistance à la concurrence : elle fait pleinement partie du phénomène. L'adoption de cette perspective, qui s'inspire de l'économie des singularités et des qualités, conduit à reléguer au second plan l'importance reconnue aux prix dans les relations concurrentielles, pour s'intéresser plus globalement aux jeux sur la « qualification » des produits et du travail et sur les processus d'attribution des qualités (Thévenot et Salais, 1986). De loin en loin, la concurrence signale moins l'existence d'une lutte entre entités comparables, que celle d'une lutte pour imposer sa propre définition des biens et de leurs qualités (Callon, 2013 ; Callon *et al.*, 2000).

C'est de là que les acteurs tirent une grande partie de leur marge de manœuvre : de la possibilité de requalifier les biens, en réalisant des opérations de détachements et d'attachements qui mettent en évidence de nouvelles singularités et ressemblances (Callon *et al.*, 2000). Le périmètre des entités, l'épaisseur à leur donner, leurs définitions, sont donc considérés comme éminemment questionnables ainsi que les possibilités de les comparer et de les différencier sur la base de nouveaux « qualculs » (Cochoy, 2002). Pour autant, la possibilité de redéfinir les biens n'est pas nécessairement infinie et ne s'effectue pas en dehors de tout cadre normatif, *a fortiori* lorsqu'il s'agit de prestations devant offrir des garanties. Les services délivrés par les professionnels des hôpitaux, par les commerciaux de firmes à haute technologie, par le personnel des associations humanitaires ou par les chercheurs, dont il est question dans cet ouvrage, tout en pouvant faire l'objet de qualifications alternatives, ne sont pas totalement malléables et doivent satisfaire à certaines exigences. Le courant de l'économie des conventions a particulièrement travaillé ces questions en insistant, dans la lignée des travaux sur les Economies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) sur la nécessité de s'accorder sur ce qui fait la valeur des activités et sur leur légitimité (Eymard-Duvernay *et al.*, 2006).

Au fil de l'ouvrage, apparaissent ainsi les âpres négociations auxquelles se livrent les acteurs pour déterminer les « bonnes » conventions de mesure à adopter et ainsi définir les modalités légitimes de mise en concurrence. Les directeurs des écoles de commerce ont par exemple créé ensemble leur propre système d'accréditation pour atténuer les effets des *rankings* produits à l'extérieur. Mais, comme le montre Benoit Cret, ils utilisent aussi ces accréditations pour différencier leur école. Le travail de la concurrence est ainsi caractérisé par une tension constante, perceptible dans les actions des individus, entre l'affirmation d'un souci de singularité et le souhait de produire des catégories et des échelles de mesure permettant de se comparer.



## LA DYNAMIQUE DE LA CONCURRENCE

La structure de l'ouvrage s'est imposée tardivement dans le processus d'écriture et doit être envisagée comme une proposition de lecture parmi d'autres. Dans la première partie, nous avons réuni les chapitres qui montraient avec force le caractère éminemment collectif et outillé de la concurrence, tandis que ceux de la seconde partie mettent plus particulièrement en évidence la réflexivité des acteurs et son rôle dans la dynamique de la concurrence. Mais cela n'exclut pas que les chapitres regroupés dans une partie viennent aussi en appui des questions traitées dans l'autre.

### Un processus collectif et outillé

A la lecture de nombreux travaux, s'inscrivant dans des perspectives parfois très différentes, il semblerait que seuls certains acteurs soient impliqués dans la construction des règles et des outils de la concurrence : les entreprises exerçant leur domination sur un champ, les entrepreneurs, les autorités de régulation ou encore les Etats. Ces acteurs sont alors considérés comme plus « stratégiques » (e.g. Beckert, 1999, 2010 ; Fligstein et McAdam, 2012) ou plus avantageusement positionnés (e.g. Burt, 1992) que d'autres pour mener le jeu et en tirer parti. L'adoption de cette perspective présente l'inconvénient d'occulter la participation de nombreux autres participants. Les terrains abordés dans cet ouvrage révèlent la dimension collective des jeux concurrentiels auxquels participent, en plus des dirigeants et des producteurs, les consommateurs et les intermédiaires spécialisés des marchés auxquels la sociologie économique a consacré de nombreux travaux (Cochoy et Dubuisson, 2000). Toutes sortes de professionnels travaillent la concurrence, contribuent à la rendre possible et à la limiter. Le chapitre d'Hugo Bertillot accorde ainsi une attention particulière au patient travail politique des « experts de la qualité » qui tentent d'introduire localement les indicateurs qualité à l'hôpital. Ces indicateurs n'ont pas pour vocation initiale – ou officielle – de susciter ou d'encadrer la compétition entre les différents services de l'hôpital ni entre les établissements. Mais ils permettent aux acteurs qui s'en saisissent de construire silencieusement les conditions d'une mise en concurrence acceptable là où il n'y en avait pas. A l'instar des directeurs des écoles de commerce déjà évoqués, les experts de la qualité jouent sur l'ambiguïté des outils pour faire accepter l'idée qu'un référentiel est souhaitable et utile, tout en échappant à la logique d'un classement univoque.

Les contributions de cette partie soulignent toute l'importance du travail de classement réalisé – classement des produits, des individus, des tâches, des organisations, des services – sans lequel aucune comparaison, aucune compétition,

et par conséquent aucune mise en concurrence n'est possible, comme nous l'avons vu plus haut. Ce travail prend appui sur des dispositifs sociotechniques qui transforment les organisations ou les individus en concurrents aux yeux des clients ou des détenteurs de ressources auxquels ils s'adressent. Un bel exemple d'analyse de telles transformations a été réalisé en prenant appui sur les guides à destination des consommateurs qui cherchent à se faire une opinion sur les restaurants (Karpik, 2000 ; Eloire, 2010). Ce faisant, ce ne sont pas seulement les choix des consommateurs qui sont facilités, mais aussi la concurrence entre restaurants qui apparaît au grand jour, grâce au recensement opéré et aux indicateurs choisis pour mener la comparaison. Il en va de même sur le marché du travail, où les CVthèques apparaissent comme de gigantesques réservoirs de main d'œuvre dans lesquels les candidats sont mis en compétition au regard de leur niveau de diplôme, de langue ou d'expérience, grâce aux rubriques mises en place pas les gestionnaires de sites (Marchal, 2015). Dans le présent ouvrage, l'importance de ces dispositifs est mise en évidence par Julien Brailly, Guillaume Favre et Emmanuel Lazega, qui décrivent comment un organisateur de salon déploie un arsenal d'outils destinés à faciliter les rencontres entre acheteurs et vendeurs : depuis la distribution des stands et des badges servant à identifier les participants *in situ*, jusqu'à la plateforme numérique de mise en relation et de suivi des rendez-vous, en passant par le catalogue des programmes. À côté de ces outils destinés à classer et comparer les entités, on relève également l'importance d'autres dispositifs, dont la vocation n'est pas tant d'organiser la concurrence que de la maîtriser ou de l'atténuer là où elle se déploie.

La participation des acteurs à la création de nouveaux dispositifs de comparaison ou de mise en compétition est souvent motivée par la critique d'autres outils dont les effets sont jugés indésirables. Tel est le cas des indicateurs de « qualité » introduits dans les hôpitaux et des accréditations des *business schools*, créés respectivement en réaction aux palmarès hospitaliers et aux *rankings*, perçus comme imposés de l'extérieur et peu satisfaisants dans leur contenu. À l'instar de Marshall Meyer (Meyer, 1994 ; Meyer et Gupta, 1994) qui a montré qu'il fallait s'intéresser à l'écologie des indicateurs de performance, certains tombant en désuétude au profit de nouveaux indicateurs, d'ailleurs appelés à être supplantés à leur tour, il faut être attentif à la concurrence entre dispositifs de comparaison. L'histoire des appels à projets mis en place dans le secteur de la recherche médicale, retracée dans le chapitre de Jérôme Aust, est révélatrice d'une dynamique propre aux outils de la concurrence et à leurs usages. Nous apprenons en effet qu'à l'origine, ils sont conçus pour contrer les pratiques de clientélisme dans l'attribution des ressources, pour faire émerger de nouvelles thématiques scientifiques à côté des disciplines dominantes, et pour donner des opportunités de financement à de jeunes chercheurs qui aimeraient s'émanciper de la tutelle de leurs « patrons ».

La mise en concurrence peut ainsi constituer une réponse proposée pour allouer des ressources de manière plus équitable et, notamment, atténuer les inégalités d'allocation dues à des capacités politiques de négociation – des rapports de pouvoir – structurellement et historiquement déséquilibrées. Il est tentant de relever ici l'analogie avec certaines analyses de Michel Foucault. Dans son cours sur la *Naissance de la biopolitique* (2004), il s'est intéressé au libéralisme comme «opérateur critique, un principe d'inquiétude» par rapport à l'hypothèse d'un Etat qui gouvernerait trop (Gros *et al.*, 2013). Il analyse le marché chez les penseurs libéraux comme un «principe de limitation» de la gouvernementalité alternatif au droit. Foucault, sans être dupe de ses dangers et de ses effets potentiellement pervers, prenait au sérieux l'idée que le néolibéralisme puisse avoir des «potentialités émancipatrices» (p. 12) ou des «vertus libératrices» (p. 8) par rapport aux pouvoirs dominants et puisse porter la défense d'une pluralité sociale. Si l'on admet volontiers que les appels d'offres ou les appels à projets sont des instruments au service d'une logique marchande, il peut être fructueux d'explorer aussi l'idée selon laquelle ils sont conçus comme des sources d'émancipation et de liberté pour les acteurs.

De telles observations, on le verra, n'obligent pas à être naïfs. Dans le chapitre de Magali Robelet consacré aux associations offrant des services aux personnes en situation de handicap, le lecteur pourra constater que l'introduction d'une procédure d'appels d'offres n'a d'effets redistributifs que partiels et que les rapports de pouvoir préexistants se trouvent *in fine* renforcés. Mais ne retenir que cela, sans analyser tout le processus qui y mène, peut conduire à trois erreurs (Bergeron et Castel, 2014). D'abord, cela peut amener à réduire à tort les ambitions d'une action (ou d'une réforme, d'un instrument, etc.) à son résultat : l'observation selon laquelle tel dispositif de mise en concurrence bénéficie aux acteurs qui étaient déjà en position favorable avant son introduction ne suffit pas à conclure, sans autre investigation, qu'il a été introduit dans ce but précis. C'est notamment pour éviter ce type d'erreur que la perspective diachronique doit être privilégiée pour étudier la concurrence, comme le montre le chapitre de Magali Robelet. Ensuite, cela empêche d'identifier les mécanismes précis qui conduisent à l'éventuelle reproduction des rapports de pouvoir. Enfin, cela obère les possibilités de repérer les éventuels micro-déplacements et autres petits changements par rapport à la situation antérieure qui peuvent s'avérer être un préalable à des changements plus profonds dans la durée, et conduit à conclure que, décidément, «rien ne change». Julien Barrier et Audrey Vézian, dans leur chapitre, illustrent de façon exemplaire l'intérêt d'un examen approfondi des pratiques des acteurs pour comprendre les effets des injonctions managériales auxquelles ils sont soumis. Poussés à constituer une multitude de groupements pour être davantage compétitifs, les directeurs de laboratoire s'adonnent en effet à un travail rhétorique et cognitif de «mécano institutionnel» qui leur permet finalement de se repositionner ou de renforcer leur rôle dans le champ académique. Ils doivent toujours être sur le pied de guerre et travailler, même pour que rien ne change.

### **... aux mains d'acteurs réflexifs**

Les contributions réunies dans la seconde partie de l'ouvrage montrent que réfléchir à la nature et aux effets de la concurrence n'est pas l'apanage des auteurs de sciences sociales qui étudient ces phénomènes. D'une manière générale, la concurrence représente un problème pour nombre d'acteurs qui s'interrogent sur la teneur et l'opportunité des situations auxquelles ils sont confrontés. Notre rôle n'est pas de déterminer à leur place s'ils ont raison ou tort de considérer telle situation comme concurrentielle ou non concurrentielle, ou telle dynamique concurrentielle comme souhaitable, juste ou faussée. Il s'agit de souligner qu'une telle analyse ne va pas de soi et fait parfois l'objet de luttes de sens. Fabien Foureault analyse ainsi les dilemmes moraux des commerciaux d'un grand groupe capitaliste qui se demandent envers quelle entité ils doivent être loyaux en priorité : envers le groupe ou envers leur entreprise d'origine ? Tout l'art de ces professionnels est alors de naviguer entre des attentes contradictoires et de jouer avec un nouveau dispositif de gestion, créé (vainement) pour limiter la concurrence entre les unités du groupe. Les membres du réseau des magasins Biocoop, eux, s'interrogent fréquemment sur les règles de la « bonne » et de la « mauvaise » concurrence : avec les représentants de la grande distribution bien sûr, mais aussi entre Biocoop et les autres magasins de produits biologiques, entre la centrale d'achat et les petits producteurs locaux... Ils ont même dessiné une organisation pour discuter collectivement de ces questions. Dans le secteur de l'aide d'urgence, Malka Older montre à quel point les experts critiquent à longueur de rapports ce qu'ils perçoivent comme une concurrence entre associations, une concurrence jugée non souhaitable et inefficace.

Issu d'une exploration microsociologique des ressorts de la mise en concurrence dans des domaines d'activité fort variés, l'ouvrage souligne la dimension réflexive, active et créative des personnes impliquées. Il montre qu'il faut leur reconnaître une capacité à résister et à négocier, comme le fait la sociologie de la critique (Boltanski, 2009). S'il est certain que les contextes organisationnels et socio-économiques pèsent sur leurs actions et limitent parfois leur marge de manœuvre, il est tout aussi important d'admettre que les acteurs ne sont pas mis en concurrence, de façon passive, par le jeu des forces économiques ou sous le coup d'une réforme, mais participent activement à sa construction et à la définition de ses conditions de possibilité. Ici aussi, on pourra trouver quelque analogie avec les analyses ayant montré que la mise en œuvre des normes ISO était des processus éminemment collectifs et négociés, et, partant, contingents, à rebours des sombres présages qui y voyaient l'avènement inéluctable d'un « ordre planétaire » (Segrestin, 1997).

Reconnaître aux acteurs une capacité à négocier – certes inégalement distribuée – permet de rendre mieux compte des dynamiques de la concurrence. Cette perspective rejoint l’invitation que formulent Philippe Bezes et Didier Demazière (2011), lorsqu’ils suggèrent aux chercheurs de prendre leurs distances avec l’idée que l’introduction d’outils et de principes gestionnaires dans les organisations du secteur public serait à la source du déclin de l’autonomie professionnelle voire d’une « déprofessionnalisation ». L’analyse des relations que certains segments professionnels entretiennent avec des managers ou gestionnaires de leur secteur, et de la part active que prennent certains professionnels dans l’introduction, la définition, le dosage, ou l’accentuation de dispositifs concurrentiels dans la régulation de leurs activités, révèle qu’il n’est pas pertinent d’opposer frontalement et de façon systématique les professionnels et les réformes néo-managériales. Mathieu Cloarec et Stéphanie Mignot-Gérard montrent ainsi que les universitaires jouent un rôle actif dans la construction des conditions d’une « course à l’excellence scientifique ». Lors de l’appel d’offres du Programme d’Investissements d’Avenir, plus particulièrement étudié dans leur chapitre, les équipes présidentielles des universités s’emparent dans un premier temps de la définition des règles du jeu, puis les équipes candidates elles-mêmes obligent à repenser les conditions de la compétition.

Le chapitre de Léonie Hénaut révèle, enfin, que les professions sont loin d’être passives dans la construction des règles de la concurrence, mais que leur action ne peut pas non plus être réduite à la recherche d’une protection juridique de leur activité. Les restaurateurs d’œuvres d’art se mobilisent quand il est question de changer les règles d’accès au marché des musées et fournissent aux pouvoirs publics une nouvelle définition du droit à concourir, fondée sur le diplôme. Ce processus demande des discussions et des négociations avec les conservateurs de musées mais plus encore entre restaurateurs qui ne sont pas toujours d’accord sur les critères d’inclusion et d’exclusion à promouvoir. A travers ce cas, on voit une fois encore que l’introduction de nouvelles règles de marché ouvre la possibilité de rétablir une certaine égalité des chances entre les participants, ou bien de leur fournir de nouvelles opportunités auxquelles ils n’avaient pas accès. C’est cet équilibre difficile à trouver et à maintenir, entre pertes et gains occasionnés par les mises en compétition, entre ce qui pourrait être considéré comme une bonne ou une mauvaise concurrence, qui donne matière à réflexion aux acteurs étudiés, aux auteurs de cet ouvrage et, nous l’espérons, à ses lecteurs.